2012

Asset Camera, Azienda
Speciale della Camera
di Commercio di Roma

IL MERCATO PUBBLICO DEI SERVIZI FM:
Multiservizio e Global Service
MANUALE OPERATIVO

Maggio 2012

Camera di Commercio
Roma
ASSET - CAMERA
Azienda Speciale

Il manuale operativo è stato curato da ASSET Camera, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Roma, che si è avvalsa per la realizzazione di CRESME Europa Servizi e del contributo di CONSIP

ASSET Camera

Direzione Generale	Massimiliano Colella
Direzione Operativa	Giuseppe Tripaldi
Direzione e coordinamento del progetto	Luca Rossi e Alessandra Nutta
Gruppo di Lavoro	David Mezzi Giuseppe Sebastianelli Nadia Vannini

CRESME Europa Servizi

Progettazione e realizzazione capitoli 1, 2, 3 e 5	Lorenzo Bellicini, Daniele Girardi e Mercedes Tascedda
Direzione e coordinamento tecnico	Mercedes Tascedda
Gruppo di Lavoro	Sandro Baldazzi Jessica Carli Daniele Girardi Marco Paolacci Gianni Stifani Mercedes Tascedda Franca Widmar

CONSIP

Progettazione e realizzazione capitolo 4	Marco Gasparri Mauro Renato Longo

Si ringrazia CONSIP per la collaborazione

Le informazioni inerenti i bandi di gara e le aggiudicazioni di servizi FM nel Lazio sono disponibili sul sito dell'**Osservatorio del Facility Management del Lazio** (www.fm-lazio.it), promosso dalla **Camera di Commercio di Roma** (www.rm.camcom.it).

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di produzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati esclusivamente ad ASSET Camera, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Roma. Nessuna parte del presente manuale può essere riprodotta senza autorizzazione scritta da parte di ASSET Camera.

INDICE

Premessa

Introduzione

1. INQUADRAMENTO SULLA DISCIPLINA DEL FACILITY MANAGEMENT IN ITALIA 1

1.1. FACILITY MANAGEMENT: STORIA, OBIETTIVI, DEFINIZIONI, MODELLI 1

1.1.1. Un breve inquadramento storico 1

1.1.2. Definizioni e modelli 3

1.1.3. Obiettivi, vantaggi e criticità 7

1.2. Dimensioni e dinamica del mercato complessivo europeo ed italiano 9

1.2.1. Le difficoltà di stima del mercato del FM 9

1.2.2. Un confronto internazionale su scala europea 11

1.2.3. Le stime del mercato italiano 13

1.3. Facility Management pubblico: le esternalizzazioni della PA 15

1.3.1. Sezionare il mercato 15

1.3.2. L'esternalizzazione e il Patto di Stabilità Interno 18

1.3.3. Il progetto di norma UNI per gli appalti di FM urbano 19

1.3.4. Modelli di FM pubblico 20

Monoservizio "tradizionale" non integrato 21

Monoservizio (integrato) in Facility Management 22

Multiservizio (integrato) in Facility Management 23

Global Service 26

2. IL MERCATO PUBBLICO DEI SERVIZI FM 29

2.1. Il mercato pubblico dei servizi di FM nel periodo 2007-2011 29

2.2. Dinamiche e caratteristiche del mercato delle gare di servizi FM in Italia 31

2.2.1. Le macro tipologie di servizi 34

2.3. Le aggiudicazioni e le imprese di servizi FM in Italia 42

2.3.1. Le aggiudicazioni 42

2.3.2. Le imprese 44

2.4. Dinamiche e caratteristiche del mercato delle gare di servizi FM nel Lazio 53

2.4.1. Macro tipologie di servizi 60

2.4.2. Mercati locali 66

2.5. Aggiudicazioni e imprese di servizi FM nel Lazio 84

2.5.1. Le aggiudicazioni 84

2.5.2. Le imprese 95

2.6. Osservatori Nazionale e Regionale del Facility Management: mercato di riferimento e classificazione dei servizi 98

3. CASI STUDIO 100

3.1. REGIONE LAZIO: multiservizio tecnologico e fornitura di vettori energetici agli immobili delle strutture sanitarie 101

3.1.1. Ricostruzione cronologica e procedimentale della vicenda 101

3.1.2. Oggetto e obiettivi dell'affidamento 101

3.1.3. Criteri di aggiudicazione 104

3.1.4. Aggiudicazione 105
3.1.5. Modalità di affidamento e di erogazione 105
3.1.6. Tariffe, standard prestazionali e controllo sul gestore 105

3.2. SIOR Toscana: project financing per la progettazione e costruzione dei nuovi ospedali toscani e per la gestione dei relativi servizi non sanitari e commerciali 107

3.2.1. Ricostruzione cronologica e procedimentale della vicenda 107
3.2.2. Oggetto e obiettivi dell'affidamento 108
3.2.3. Le attività di gestione e manutenzione 108
3.2.4. La struttura organizzativa 110
3.2.5. Quadro economico-finanziario 111
3.2.6. Criteri di aggiudicazione 114
3.2.7. Standard prestazionali e controllo sul gestore 115
3.2.8. Intervista con il Responsabile Unico del Procedimento 115

3.3.MENTANA (RM): concessione del servizio di mensa scolastica nel territorio comunale 117

3.3.1. Ricostruzione cronologica e procedimentale della vicenda 117
3.3.2. Oggetto e obiettivi dell'affidamento 117
3.3.3. Criteri di aggiudicazione 118
3.3.4. Aggiudicazione 118
3.3.5. Modalità di affidamento e di erogazione 119
3.3.6. Inadempienze del concessionario e controlli da parte del Comune 119
3.3.7. Il punto di vista del Responsabile del Procedimento 119
3.3.8. Elementi di sintesi 120

4. COME SI DEVE FARE: elementi strutturali, criticità ed opportunità in un bando di gara di Facility Management pubblico: il punto di vista della centrale di committenza *Consip* 121

4.1. Premessa 121

4.2. Elementi strutturali del Facility Management Pubblico 122

4.2.1. Normativa 124
4.2.2. Analisi dei fabbisogni ed analisi della domanda 125
4.2.3. Analisi del mercato di offerta di riferimento 126
4.2.4. Qualità del processo di gara e controllo delle prestazioni in sede di esecuzione di contratto 128
4.2.5. Strategia di gara finale e pubblicazione bando 133
4.2.6. Processo di gestione e promozione di un'iniziativa di FM 133

4.3. Conclusioni 134

5. LE PRINCIPALI NORME IN MATERIA DI FACILITY MANAGEMENT 135

5.1. Normativa europea 135

5.2. Normativa nazionale 136

5.3. Norme UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione) 137

PREMESSA

di Stefano Venditti[1]

Il manuale operativo dedicato al mercato del Facility Manangement (FM), per gli appalti multiservizio e global service, fa parte della collana di manuali che **ASSET Camera**, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Roma, sta sviluppando per descrivere nuovi mercati e possibilità imprenditoriali, con l'obiettivo di realizzare strumenti operativi dedicati alle aziende ed agli enti pubblici, in grado di guidare gli attori del sistema economico nella gestione di una fase complessa del mercato, come quella attuale.

Con l'espressione "Facility Management" si indica solitamente la gestione integrata dei servizi e dei processi a supporto delle attività primarie di un'impresa. L'azienda quindi, mossa dalla necessità di specializzare ed innovare, nell'ottica di una riduzione complessiva dei costi, avvia procedure di esternalizzazione (out-sourcing) per tutte quelle attività che pur necessarie al suo funzionamento non rientrano nel suo core business.

Il ricorso a procedure di gestione in Facility Management, è attuato sia da imprese che da enti economici pubblici, che riescono a convertire in costi fissi attività di supporto, aumentando standard operativi e flessibilità, grazie ad una maggiore specializzazione delle società affidatarie. Ed è proprio sulle capacità di specializzazione che si caratterizza la tipicità della gestione in FM: l'azienda affidataria non è solo il fornitore del servizio ma lo gestisce in maniera integrata, supportandolo con piattaforme informatizzate, programmando e pianificando le attività e il monitoraggio. Cambia quindi in maniera sostanziale il modello relazionale tra fornitore del servizio e cliente: l'elaborazione di strategie condivise di gestione del servizio si traduce in modalità operative più efficienti per il raggiungimento delle quali il fornitore diviene partner strategico dell'operazione. In questo meccanismo è logicamente fondamentale un sistema di controllo condiviso con il gestore, specialmente nel caso del global service, tipologia contrattuale basata sui risultati e che presuppone la piena responsabilità da parte del gestore in termini di raggiungimento degli obiettivi (o mantenimento degli stessi attraverso la definizione di indici prestazionali).

Il mercato del Facility Management è quindi per sua natura in costante evoluzione e tende ad allargare progressivamente i propri confini. Accanto ad attività di riferimento (come la guardiania, il catering, i servizi di pulizia o le manutenzioni) si affianca infatti un ventaglio di servizi che nascono sulle specifiche esigenze dei clienti. In questo quadro complesso e dinamico si inserisce l'attività dell'**Osservatorio del Facility Management del Lazio**, attivato dalla **Camera di Commercio di Roma**, in collaborazione con il Cresme Europa Servizi (www.fm-lazio.it), dove è possibile consultare gratuitamente in tempo reale, previa registrazione, i rapporti periodici sull'andamento del mercato, i bandi di gara e le aggiudicazioni di settore, gli approfondimenti e le notizie sulle opere e i promotori.

La decisione di focalizzare l'attenzione su alcuni temi del Facility Management, in questo caso gli appalti multi servizio e la gestione global – service, nasce dalla necessità di fornire strumenti "operativi" al mercato di riferimento, che illustrino procedure e modalità, attraverso l'analisi di singoli casi. Il miglior modo per comprendere un mercato così dinamico, sia per le tipologie di servizi che per le procedure adottate, rimane quello dell'analisi di case-study reali. Per questo anche il manuale sul Facility Management affronta tre importanti esempi: la **Regione Lazio**, con un contratto multi servizio tecnologico per la gestione, manutenzione e conduzione, inclusa la fornitura dei vettori energetici degli immobili di proprietà o disponibilità delle aziende sanitarie e ospedaliere della Regione; il progetto "**Nuovi Ospedali Toscani**" che integra un'operazione di partenariato pubblico privato con affidamento di un multi servizio integrato dei servizi non sanitari e commerciali per quattro nuovi ospedali (Lucca, Pistoia, Prato, nuovo ospedale Apuane), realizzati con il ricorso al project financing; il **Comune di Mentana** con l'affidamento di un monoservizio integrato per la gestione delle mense scolastiche.

L'obiettivo finale delle pubblicazioni che Asset Camera sta curando rimane quindi, anche per il Facility Management, quello di favorire la condivisione informazioni e la diffusione delle procedure, per la promozione e lo sviluppo del mercato e la crescita del tessuto imprenditoriale locale.

[1] Presidente di Asset Camera, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Roma.

INTRODUZIONE

di Lorenzo Bellicini[2]

Nel complesso scenario che sta interessando l'economia italiana e la politica economica del nostro paese, scenario in cui recessione e riduzione della spesa pubblica sono due forze che si auto-alimentano e si rafforzano a vicenda, c'è una voce che non frena. Si tratta dell'esternalizzazione dei servizi, un processo che crisi e "austerità" tendono anzi ad accelerare, e che alimenta un mercato sempre più importante. Nelle sue forme più avanzate, esternalizzazione significa Facility Management, cioè gestione integrata e coordinata degli spazi, dei servizi e delle infrastrutture, mentre nelle forme più semplici si traduce nel tradizionale appalto di servizi. Tra 2007 e 2011 il numero di bandi pubblici di FM (comprendendo in questa categoria l'esternalizzazione di servizi, il PPP e la costruzione e gestione) è aumentato del 51%, mentre gli importi a base d'asta sono aumentati del 56%, passando dai 24 miliardi del 2007 ai 38 del 2011. Nello stesso periodo il mercato della sola esecuzione di lavori pubblici è calato del 45% in termini di bandi pubblicati e del 34% in termini di importi a base d'asta, passando dai 15,6 miliardi del 2007 ai 10 del 2011. La domanda pubblica cambia quindi struttura: da domanda di lavori a domanda di servizi. Nello stesso tempo - ma più lentamente e faticosamente - iniziano a evolversi, anche dal lato dell'offerta, le modalità di svolgimento di questi servizi: dalla fornitura tramite aziende specializzate che si occupano di singoli servizi, alle società di partenariato pubblico e privato e a quelle di Facility Management, che svolgono in modo integrato tutti i servizi legati a un determinato spazio o infrastruttura. Queste forme innovative di gestione dei servizi si affiancano sul mercato alle società tradizionali che operano nel campo dei servizi senza innovazione.

Sul piano più generale va detto che, come le imprese private, anche i soggetti pubblici sono spinti dalla scarsità di risorse e dalla contrazione del mercato a concentrarsi maggiormente sul proprio "core-business" e a smettere di gestire in proprio i servizi ausiliari e di supporto. Non solo: la mancanza di fondi porta gli enti pubblici a cercare in misura sempre maggiore la collaborazione con il mondo delle imprese private; i vincoli del Patto di Stabilità Interno, infatti, riducono, soprattutto per gli enti locali, la possibilità di effettuare gli investimenti necessari per la realizzazione e la manutenzione di infrastrutture e servizi pubblici, spingendoli ad esternalizzare questi servizi a società private. Queste ultime effettuano gli investimenti con i propri fondi, ottenendo in cambio i ricavi ottenibili dalla gestione e/o un canone annuale. Una forma di Partenariato Pubblico Privato 'spuria' che però sembra trovare successo. Certo, diversi sono i fattori di criticità, che possono emergere quando tali operazioni di esternalizzazione sono condotte soltanto sulla spinta della necessità di alleggerire i bilanci, in altre parole quando vengono concepite come pure operazioni di finanza sostitutiva, senza una preventiva analisi dei costi-benefici globali derivanti da tali operazioni, e senza approntare gli strumenti per eseguire un monitoraggio appropriato sul gestore.

A tale proposito l'Unità Tecnica della Finanza di Progetto del DIPE ha recentemente constatato[3] come alcune operazioni di PPP permettano di trasformare una spesa in conto capitale, che graverebbe per intero su un solo anno di bilancio dell'ente, in una spesa in conto corrente (il canone) spalmata su più anni, con il risultato di avere un minor impatto annuale sul Patto di Stabilità. Ma c'è di più: "nella prassi – scrive sempre l'UTFP del DIPE - l'inserimento di clausole contrattuali in grado di trasferire i principali rischi di costruzione e disponibilità, nonché la previsione di non obbligatorietà del riscatto del bene a fine contratto, potrebbero ricondurre tale fattispecie all'erogazione di servizi più che a un finanziamento per la realizzazione di un'infrastruttura. Tale approccio permette di considerare i canoni di disponibilità come spesa corrente senza impatto sui livelli di indebitamento, compatibilmente con l'impostazione adottata nella decisione Eurostat 2004". In altre parole, in presenza di determinate clausole nel contratto, il canone pagato al gestore può essere classificato come una somma erogata a pagamento di servizi specifici, quindi contabilizzato come un *"Asset off-balance",* un attivo fuori bilancio, che non incide sulle voci rilevanti ai fini del Patto di Stabilità.

Nell'evidenziare come crisi e "austerity" favoriscano i processi di esternalizzazione e la ricerca di collaborazioni tra pubblico e privato, non bisogna però dimenticare che questi fenomeni possono essere compresi soltanto in un ottica di lungo periodo. In effetti, la forza di fondo che ha causato la crescita di questi mercati deriva da due grandi processi di riforma, che da decenni interessano il mondo delle imprese private e degli enti pubblici. Si tratta della ridefinizione dei

[2] Direttore del CRESME

[3] "Partenariato Pubblico-Privato per la realizzazione di opere pubbliche: l'impatto sulla contabilità nazionale e sul debito pubblico", Unità Tecnica Finanza di Progetto del DIPE, Gennaio 2011

confini tra Stato e mercato, con il primo che cede spazio al secondo, e del processo di de-verticalizzazione che porta tutti gli enti economici, pubblici e privati, a cedere all'esterno alcuni servizi di supporto che prima venivano svolti internamente, allo scopo di aumentare la produttività tramite la conversione di costi fissi in costi variabili e l'adozione di standard operativi più agili e flessibili. Possiamo dire che l'esternalizzazione dei servizi ha due diverse modalità operative: la prima è quella tradizionale e riguarda il subappalto di singole attività di servizio a imprese tradizionali che operano sulla base di un contratto stabilito e che non dispongono di sistemi informativi avanzati; la seconda consiste nel fare ricorso a società specializzate in Facility Management, la disciplina aziendale sviluppata per la gestione ottimale dei servizi ausiliari, soggetti che fanno della gestione dei servizi ausiliari il loro core business.

Stiamo parlando di un'ampia gamma di attività - dalla gestione e manutenzione degli edifici alle mense ai servizi informatici e assicurativi - che sempre più spesso viene affidata a fornitori esterni. Si tratta quindi di appalti che affidano a terzi la gestione e la manutenzione di spazi, immobili, infrastrutture, servizi. Questi servizi vengono esternalizzati tramite bandi monoservizio e multiservizio. Un mercato estremamente diversificato che il CRESME ha messo da tempo sotto la lente d'ingrandimento, anche con la realizzazione dell'Osservatorio Nazionale dei Servizi e del Facility Management, che trova nella collaborazione con la Camera di Commercio di Roma la nascita dell'Osservatorio Regionale Facility Management del Lazio. I dati dei due Osservatori ci permettono di valutare le dimensioni del mercato potenziale ed effettivo del Facility Management pubblico, in Italia e nel Lazio, e soprattutto di osservarne l'evoluzione recente fino all'anno appena concluso.

Il manuale è dedicato al Facility Management e realizzato grazie alla collaborazione di ASSET e CRESME, come già per i due precedenti dedicati al Partenariato Pubblico e Privato per gli impianti fotovoltaici e gli asili nido, ha per obiettivo la realizzazione di un documento che sia in grado di raccontare alle imprese e agli operatori, anche pubblici, questo nuovo mercato. Come di consueto il rapporto è articolato in cinque capitoli: il primo capitolo è dedicato alla definizione di che cos'è il Facility Management, e alla storia della sua diffusione in Europa e in Italia; il secondo capitolo affronta l'analisi del mercato pubblico dei servizi in Italia e nel Lazio; il capitolo tre analizza invece nel meccanismo tre casi studio, di cui due legati ad operazioni di PPP, anche al fine di osservare come si articolano nel concreto i modelli teorici di cui si è trattato nel primo capitolo. Il primo caso studio riguarda l'affidamento, con contratto di multiservizio tecnologico, della gestione, manutenzione e la conduzione, inclusa la fornitura dei vettori energetici, degli impianti tecnologici degli immobili in proprietà o nella disponibilità delle aziende sanitarie e ospedaliere della Regione Lazio. Si tratta della prima esperienza a livello nazionale di gestione globale degli impianti delle strutture sanitarie; il secondo caso studio analizza l'affidamento di un multiservizio integrato legato ad una operazione di Partenariato Pubblico Privato. Si tratta del progetto denominato "Nuovi Ospedali Toscani", che prevede la sostituzione di cinque importanti strutture (Carrara, Lucca, Massa, Pistoia e Prato) con quattro nuovi ospedali (Massa e Carrara confluiscono nel nuovo ospedale Apuane), da realizzare mediante lo strumento del project financing; con il terzo caso di studio si presenta l'affidamento del servizio di mensa scolastica nelle scuole del territorio comunale di Mentana (RM), un esempio di affidamento di monoservizio integrato legato anch'esso ad una operazione di PPP. La formula scelta in questo caso è quella della concessione di servizi. Nel capitolo quattro vengono descritte, grazie alla collaborazione con la CONSIP, le regole del 'come fare' quando si intende ricorre ad appalti di servizi in FM. Infine, nel capitolo cinque si dà conto delle principali norme, nazionali e comunitarie, in materia di FM.

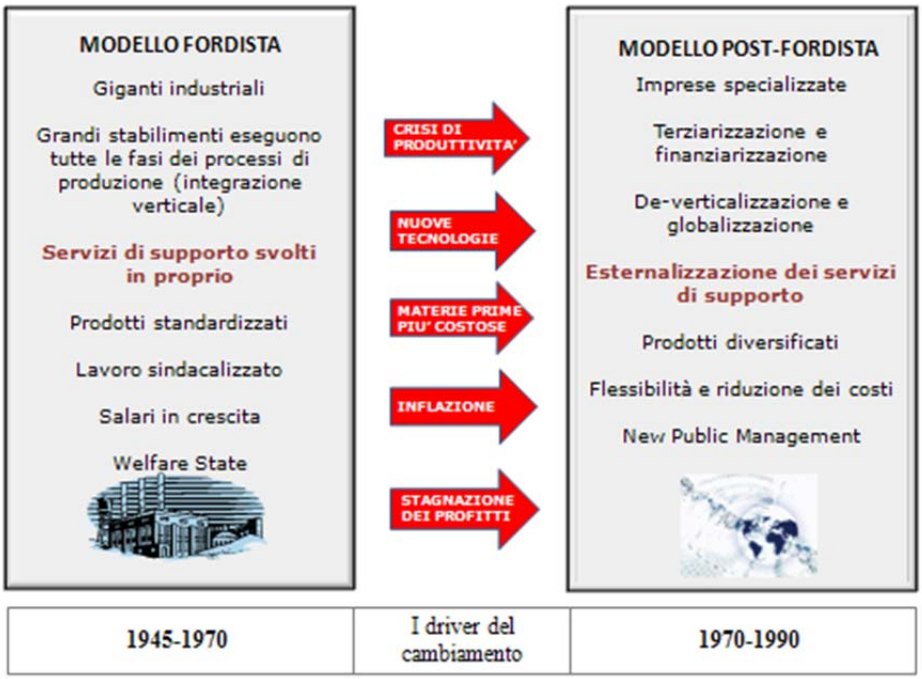
1. INQUADRAMENTO SULLA DISCIPLINA DEL FACILITY MANAGEMENT IN ITALIA

1.1. Facility Management: storia, obiettivi, definizioni, modelli

1.1.1. Un breve inquadramento storico

A cavallo tra gli anni sessanta e settanta si mise in moto, dapprima negli USA e poi anche negli altri paesi industrializzati, un importante processo di cambiamento nei modi di produzione e nelle strutture d'impresa. Una transizione storica ha portato all'abbandono del paradigma fordista, che basava la crescita dell'economia sulla produzione di massa di beni standardizzati da parte di grandi imprese industriali integrate sia verticalmente (varie fasi del processo produttivo effettuate dalla stessa azienda) sia orizzontalmente (la stessa impresa produce diversi beni e servizi), la cui forza lavoro era concentrata in grandi stabilimenti e sindacalizzata. Il nuovo paradigma, che ha permesso alle economie industrializzate di recuperare i margini di profitto e ricominciare a crescere dopo le crisi stagflative[1] degli anni '70, è invece basato sulla diversificazione dei prodotti, sullo scorporamento e sulla dislocazione delle diverse fasi dei processi produttivi (deverticalizzazione e globalizzazione), sulla specializzazione e sulla valorizzazione dei servizi (terziarizzazione e finanziarizzazione).

Schema 1.1. - Evoluzione storica dei processi economici



Fonte: Elaborazione CRESME

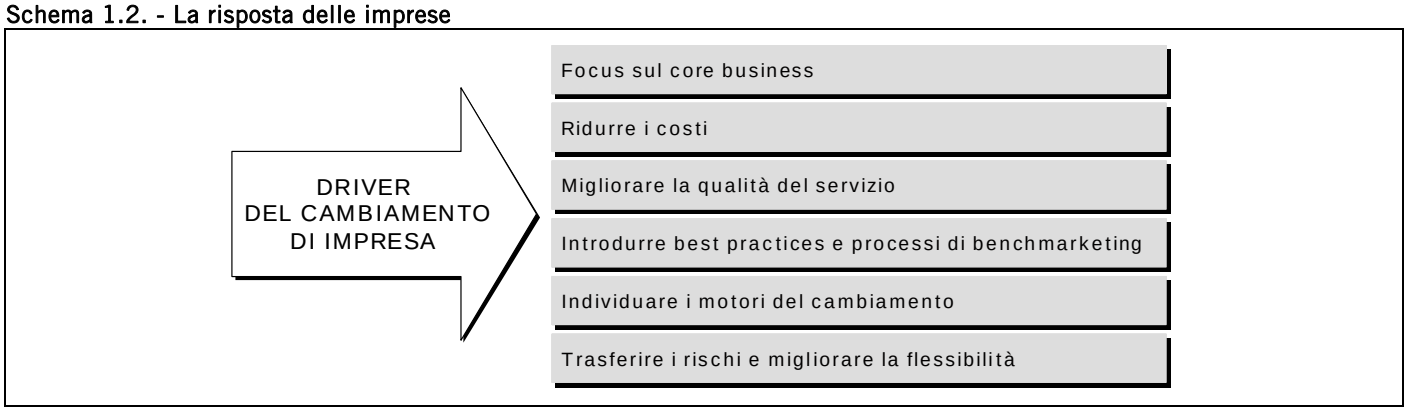
Riduzione dei costi, specializzazione, innovazione e flessibilità diventano obiettivi imprescindibili. Acquista così grande rilevanza la distinzione tra attività core e attività non-core. Il core business è l'area d'interesse primario di un'azienda, e

[1] La stagflazione è il contemporaneo verificarsi in un'economia di stagnazione (mancata crescita del Pil) e alta inflazione.

comprende le attività tramite le quali l'impresa persegue i propri obiettivi strategici. In altre parole, il core-business è la più importante o la maggiore delle attività economiche di un'azienda. Le attività non-core comprendono invece tutti quei servizi che non rientrano nel core-business dell'impresa, ma che sono tuttavia necessari al suo funzionamento. Nell'economia post-industriale, le imprese hanno bisogno di concentrare le proprie risorse sul core-business, ma allo stesso tempo di rendere più efficienti i servizi di supporto e di abbassarne i costi. La soluzione che permette di conciliare questi tre obiettivi è l'esternalizzazione (outsourcing) di queste attività a delle imprese specializzate, soggetti terzi in grado di fornire i servizi legati alle attività "non-core" con migliore qualità e costi ridotti. Si tratta delle società di Facility Management, imprese il cui core-business è la gestione dei servizi non-core.

Un processo di de-verticalizzazione ha così portato tutti gli enti economici, pubblici e privati, a cedere all'esterno alcuni servizi di supporto che prima erano svolti internamente, allo scopo di aumentare la produttività tramite la conversione di costi fissi in costi variabili e l'adozione di standard operativi più agili e flessibili. Nascono così soggetti specializzati nel Facility Management, cioè nell'ottimizzazione dei servizi di supporto, e nascono i concetti di gestione e manutenzione integrata di tali servizi.

Schema 1.2. - La risposta delle imprese

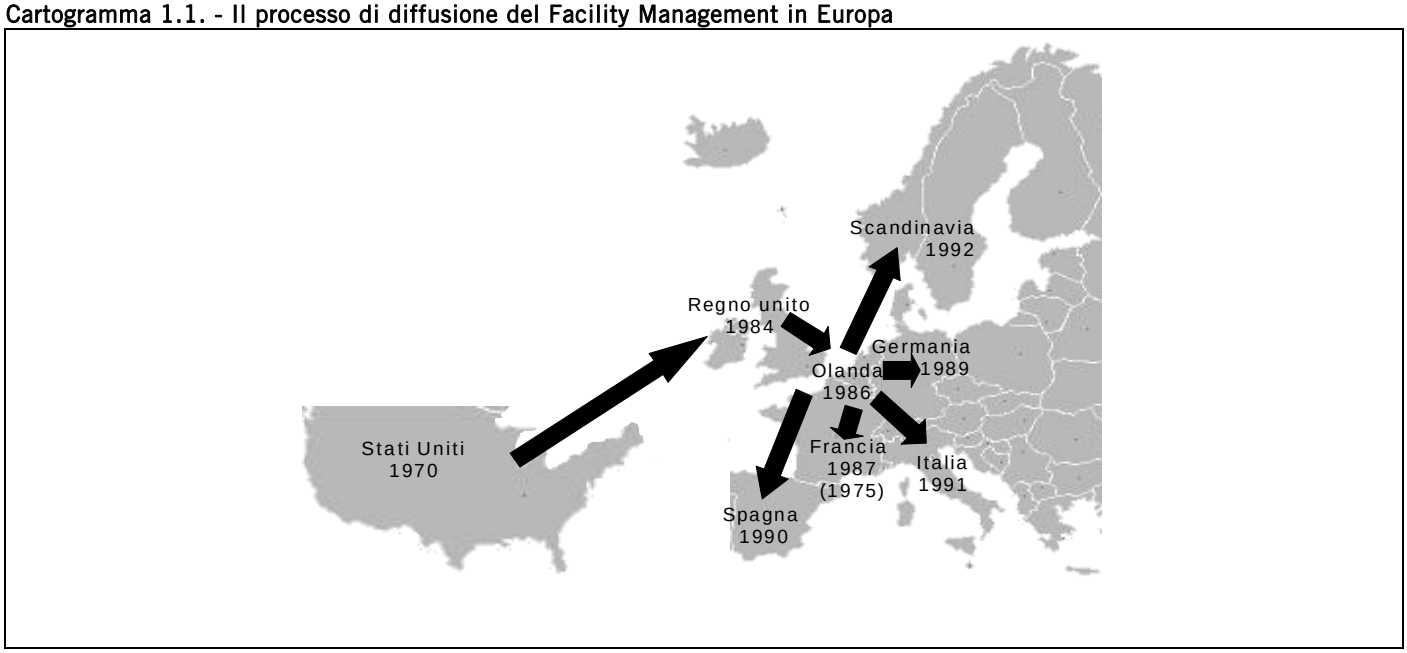


Fonte: Elaborazione CRESME su BIFM (British Institute of Facilty Management)

La pratica del Facility Management è nata negli Stati Uniti, attraverso il coordinamento dei servizi di gestione degli immobili, e vanta ormai una tradizione pluridecennale. Già negli anni '60 negli USA è stato dato forte impulso a una politica di esternalizzazione dei servizi che ha favorito il consolidarsi di un primo gruppo di società specializzate. Il mercato ha successivamente conosciuto una decisa espansione, soprattutto a partire dagli anni '80.

In Europa il mercato del Facility Management si diffonde a partire dal Regno Unito nella prima metà degli anni '80, e poi in Olanda, nella seconda metà degli anni '80. In Francia, a differenza di quanto avvenuto negli Stati Uniti, dove appare stretto il legame iniziale con la gestione degli immobili (in particolare per le università e gli ospedali), il FM si sviluppa partendo dal tema della gestione dei *Servizi Generali* nelle organizzazioni, tra la fine degli anni '70 e la prima metà degli anni '80, per evolversi poi verso il FM 'immobiliare' negli anni '90. La Germania vede svilupparsi i processi di esternalizzazione a partire dai primi anni '80, trainati dai settori delle pulizie, della sicurezza, del catering e più avanti dai settori dell'Information Technology, mentre è con la fine degli anni '80 che si va affermando un vero e proprio mercato del Facilty Management (nel 1989 nasce GEFMA - *German Association for Facility Management*), per poi arrivare negli anni '90 anche nei paesi scandinavi (Tuomela, Putho, 2001). In Italia il mercato del FM comincia i suoi primi passi tra la fine degli anni '80 e la prima metà degli anni '90, per crescere prepotentemente negli ultimi quindici anni.

Cartogramma 1.1. - Il processo di diffusione del Facility Management in Europa



Fonte: CRESME (2006) "Il mercato del Facility Management in Italia – contesto, definizioni, dimensioni, dinamiche"

1.1.2. Definizioni e modelli

Il CEN (Comitato Europeo di Standardizzazione), ente europeo che ha come obiettivo la standardizzazione delle definizioni a livello comunitario, dopo un lungo processo di elaborazione e mediazione tra istanze provenienti da diverse regioni, è pervenuto alla seguente definizione di Facility Management:

"FM is the integration of processes within an organization to maintain and develop the agreed services which support and improve the effectiveness of its primary activities"

"Il FM è l'integrazione dei processi interni di un'organizzazione, per mantenere e sviluppare i servizi che supportano e rendono più efficaci le sue attività primarie"

Una definizione sostanzialmente equivalente è quella proposta dal CRESME nel 2001:

"Il FM è il coordinamento di tutte le attività che non rientrano nel core-business aziendale, ma sono tuttavia necessarie per il funzionamento dell'organizzazione"

Possiamo considerare queste definizioni come il punto di arrivo (non necessariamente definitivo) di un percorso, durante il quale la definizione di FM si è andata modificando progressivamente, per adattarsi a un mercato nuovo, in continua evoluzione ed espansione. Le definizioni iniziali di FM rispecchiavano un mercato legato quasi unicamente alla gestione e manutenzione degli immobili e degli impianti a essi connessi. *"Il FM era quindi visto come la manutenzione, pulizia e riparazione degli immobili e degli impianti di un'organizzazione produttiva"* (Atkin e Brooks, 2000[2]). Si è poi passati a una definizione "tripartita" del FM come *"Gestione integrata dei servizi e dei processi rivolti agli edifici, agli spazi e alle persone"* (CRESME 1995*)*. Per arrivare alla definizione odierna del CEN, che comprende **tutte le attività non-core che supportano il core-business di un'organizzazione.**

[2] Atkin e Brooks (2000) *Total Facilities Management*, Wiley-Blackwell, London

Si è quindi verificato un processo di ampliamento progressivo della definizione, fino a farla diventare "olistica", forse più generica e sfuggente ma anche in grado di descrivere meglio un mercato che oggi comprende gestione immobiliare, progettazione, gestione finanziaria e assicurativa, gestione dei cambiamenti, gestione delle risorse umane, gestione della sicurezza, gestione delle infrastrutture, gestione della sicurezza e della salute. Il Facility Management è quindi la pratica aziendale che permette a un'organizzazione di ottenere dalle proprie infrastrutture (fisiche ma anche immateriali) i servizi di cui ha bisogno per perseguire i propri indirizzi strategici.

Classificazione dei servizi di Facility Management

1. **Manutenzione immobili e impianti**
2. **Servizi alle persone**
   - Catering
   - Pulizie
   - Recapito documenti
   - Gestione mobili e arredi
   - Gestione ambienti interni
   - Lavanderia
   - Posta interna
   - Servizi di supporto agli uffici (riproduzioni, cancelleria ecc.)
   - Traslochi interni
   - Custodia
   - Reception
   - Sicurezza
   - Organizzazione viaggi
   - Biblioteca aziendale
3. **Trasporti**
   - Gestione auto aziendali
   - Trasporti all'interno delle aziende
   - Noleggio e leasing di veicoli
4. **Infrastrutture**
   - Servizi di pubblica utilità
   - Manutenzione strade interne
5. **Gestione ambientale**
   - Gestione dell'energia
   - Igiene e sicurezza
   - Fognature
   - Gestione rifiuti solidi, nocivi e pericolosi
6. **Informatica e telecomunicazioni**
   - Servizi di consulenza IT
   - R&S di prodotti informatici interni
   - Gestione del sistema informativo
   - Servizi tecnici (installazione, riparazione e manutenzione)
   - Amministrazione di sistema
   - Centro elaborazione dati sistemi CAD orientati al FM
   - Gestione della rete aziendale
   - Servizi di telecomunicazioni
   - Sistemi e reti di telecomunicazione
7. **Gestione delle proprietà immobiliari (Asset management)**
   - Pianificazione degli spazi
   - Gestione finanziaria degli investimenti
   - Gestione dei progetti di sviluppo
   - Progettazione delle costruzioni
   - Acquisizione e vendita degli edifici
   - Gestione dei traslochi

Fonte: Centre for Facility Management, University of Salford

L'analisi delle definizioni di Facility Management porta quindi a constatare come l'ambito di azione del FM comprenda oramai tutte le attività non-core di un'organizzazione. Si tratta di un ambito molto difficile da delimitare a priori, sia perché definito per esclusione (tutto ciò che non è core-business), sia perché il confine tra attività core e non-core non è semplice da tracciare, varia in ogni organizzazione e nel tempo, e contiene elementi di soggettività. Stabilire quali attività classificare (e trattare) come strategiche e quali no è una decisione non banale, che può essere compiuta in modo diverso da diversi soggetti. **Ciò che contraddistingue le operazioni di FM non è quindi l'oggetto della gestione (quali servizi vengono svolti), ma piuttosto la modalità di svolgimento (in che modo vengono svolti). FM significa gestione integrata e coordinata, pianificazione degli interventi e utilizzo di sistemi informativi avanzati.**

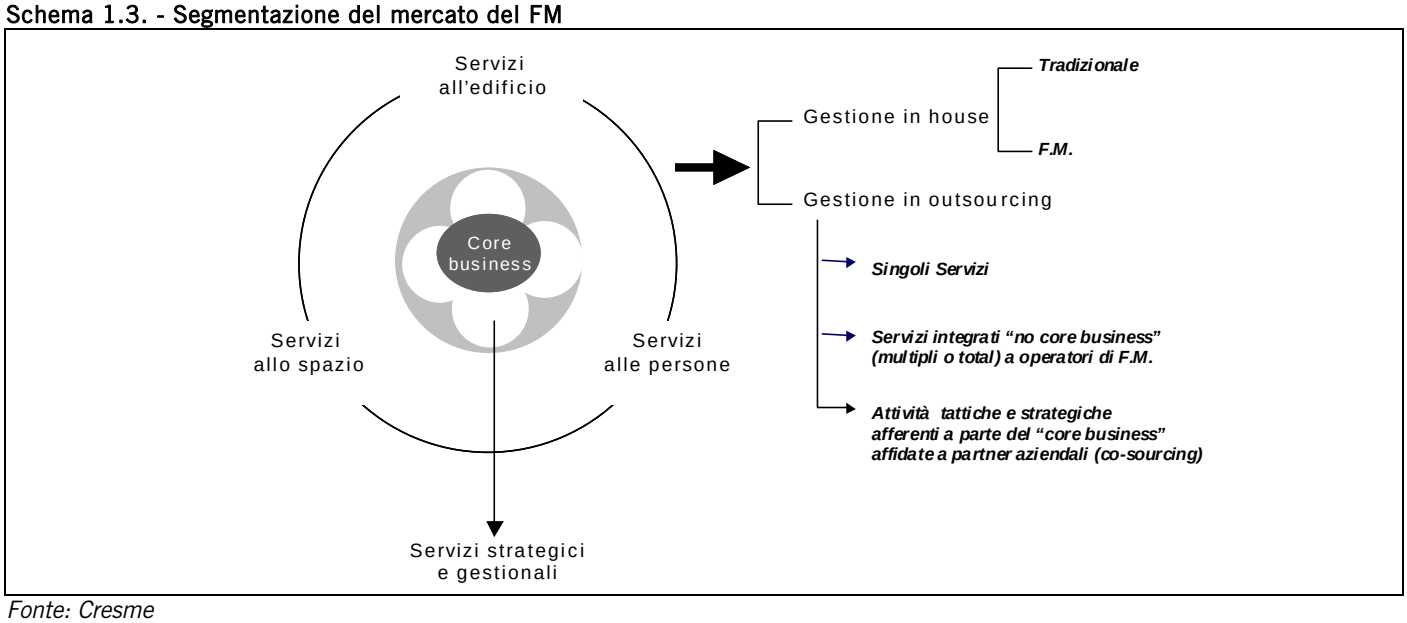
Viene a volte ravvisata una confusione e una presunta sovrapposizione di definizioni e contenuti tra esternalizzazioni e Facility Management. In realtà i due termini non sono affatto sinonimi. Esternalizzare significa affidare a un ente esterno un'attività che in precedenza era svolta all'interno dell'organizzazione. Quindi non necessariamente l'esternalizzazione si traduce in Facility Management: si può anche esternalizzare un servizio verso un ente esterno che lo gestisce in modo non integrato. Non è neanche vero che il Facility Management debba necessariamente passare per un'esternalizzazione (anche se ciò accade nella maggior parte dei casi): un'azienda può anche gestire un servizio (o un insieme di servizi) in FM tramite una propria branca (FM *in house*), senza quindi ricorrere al contracting-out

Le definizioni e i modelli esaminati portano quindi a definire la seguente segmentazione del mercato del FM:

- servizi svolti all'interno con modalità tradizionali
- singoli servizi esternalizzati attraverso modalità di gestione tradizionali

- servizi gestiti internamente in modo integrato utilizzando strumenti operativi avanzati (in house il 'know-how' del FM)
- singoli servizi 'no core' tradizionali esternalizzati verso operatori di Facility Management (esternalizzazione verso operatori integrati dei servizi legati ai livelli operativi)
- servizi 'non core' più vicini alle attività di gestione e controllo e al livello strategico

Schema 1.3. - Segmentazione del mercato del FM



Fonte: Cresme

Ciò che caratterizza la gestione in FM è dunque l'integrazione delle attività: il fornitore non si limita alla mera erogazione del servizio, ma lo gestisce, programma e pianifica con il supporto di piattaforme informative avanzate, eseguendo un continuo monitoraggio. Possiamo individuare le seguenti attività operative che contraddistinguono le gestioni in FM:

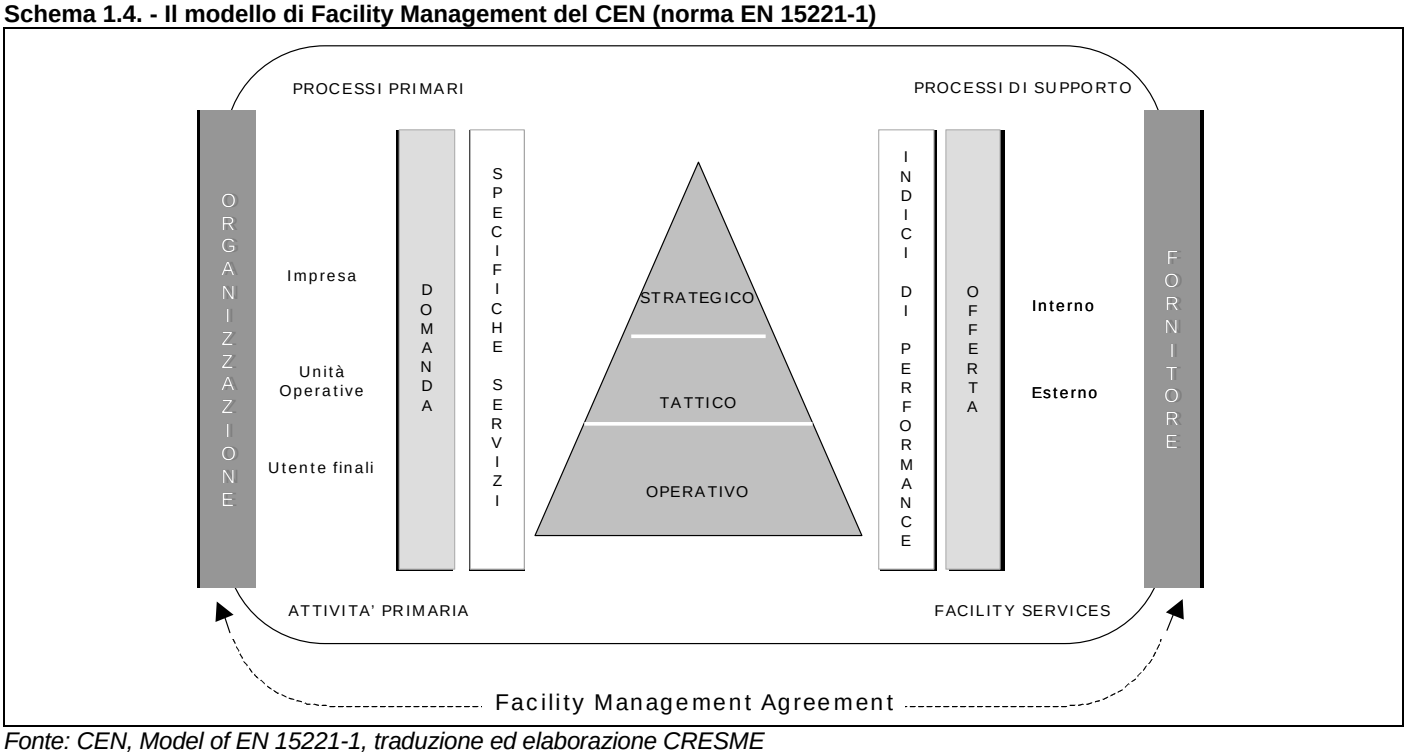
- iniziale ricognizione dello stato attuale dei servizi;
- intervento iniziale di razionalizzazione (se necessario);
- realizzazione e gestione di un sistema informativo in grado di garantire la pronta fruibilità di dati e informazioni (di tipo tecnico, operativo, gestionale ed economico) circa i servizi erogati;
- pianificazione delle prestazioni oggetto del contratto;
- pianificazione e programmazione degli interventi manutentivi ordinari;
- realizzazione di un sistema di monitoraggio e di pronto intervento anche a chiamata;
- integrazione gestionale di eventuali servizi subappaltati a terzi.

Il ridisegno del modello organizzativo ha comportato anche il cambiamento del rapporto con il cliente, ben diverso da quello che si instaura nei tradizionali contratti di fornitura di singoli servizi. In particolare, nonostante le differenze nella struttura organizzativa e nelle modalità di gestione operativa delle attività, tutti gli operatori sono concordi nel definire la relazione col cliente come una partnership, **che si deve fondare sulla reciproca trasparenza fin dalle prime fasi di impostazione del rapporto**. Anche in questo caso, si stabilisce un discrimine importante tra chi fornisce semplicemente il servizio che gli viene richiesto dal cliente secondo modalità e prezzi convenuti e chi è in grado di calarsi nell'organizzazione del cliente, proporre soluzioni adeguate alle singole situazioni e funzionali al raggiungimento degli obiettivi del cliente, diventandone partner strategico.
Negli anni questo rapporto è mutato: la diffusione del FM ha richiesto **la specializzazione del fornitore che da semplice erogatore di servizi è diventato un partner aziendale**, ovvero parte complementare all'azienda, capace di intepretarne le

necessità. Il cambiamento oltre ad essere indotto da una crescente competitività tra gli attori dell'offerta in un mercato sempre più attrattivo, è legato all'evoluzione della preparazione degli attori della domanda nel definire le richieste di servizio e valutazione dei risultati sulla base di una attenta analisi delle necessità aziendali. In realtà gli attori coinvolti in un progetto di outsourcing non sono riconducibili esclusivamente al cliente e all'outsourcer ma coinvolgono gli utenti interni ed esterni, i sub-fornitori, i consulenti e gli altri possibili stakeholder, sono strettamente interrelati e si influenzano reciprocamente. Per la riuscita del progetto occorre, dunque, inquadrare il rapporto fra i due protagonisti principali in una trama più ampia di relazioni con un approccio che sappia favorire le sinergie fra le informazioni e le competenze di tutti gli attori in gioco.

La finalità è la sperimentazione di processi metodologici e l'elaborazione di strategie condivise finalizzate alla costruzione di rapporti di partnership tra cliente e azienda. Questo processo viene attuato attraverso diverse fasi che vanno dall'individuazione di parametri economico-finanziari all'attivazione della strategia di outsourcing che prevede l'individuazione dei requisiti (identificazione potenziali fornitori, requisiti della fornitura, criteri di valutazione dei fornitori). Si passa poi alla definizione e negoziazione del contratto (descrizione e regolamentazione servizi, definizione *KPI-Key Performance Indicator* e *SLA-Service Level Agreement* per servizio regolamentazione bonus e penali, negoziazione o gara, finalizzazione del contratto) e alla sua gestione tramite processi di reporting (messa a punto del reporting, andamento sui livelli di servizio, controllo periodico reporting, verifiche/audit, controllo dei risultati attraverso relazioni periodiche e gestione dei disservizi/reclami).
Questo approccio non sempre ha trovato terreno fertile in quanto per attuarlo è necessario che il cliente, pubblico o privato, abbia chiaro quali sono le necessità in termini di servizi, la consistenza del patrimonio da gestire e una conoscenza approfondita del panorama dell'offerta al fine di selezionare il fornitore partner più vicino alle proprie necessità. È altrettanto importante che il fornitore sappia individuare le caratteristiche e le problematiche del cliente per poter offrire la soluzione più adeguata.

Schema 1.4. - Il modello di Facility Management del CEN (norma EN 15221-1)



Fonte: CEN, Model of EN 15221-1, traduzione ed elaborazione CRESME

1.1.3. Obiettivi, vantaggi e criticità

La gestione in house dei servizi è spesso quella più immediata quando si hanno a disposizione risorse interne (dipendenti, spazi, attrezzature) destinate a svolgere le attività di supporto, e consente un controllo diretto da parte dell'azienda su tali attività. Per contro, alcuni rischi associati alla gestione interna riguardano: il sostenimento di costi maggiori, poiché spesso le attività di supporto non sono svolte da personale specializzato; un livello qualitativo inferiore degli stessi servizi, che si ripercuote sull'efficienza aziendale; la necessità per l'azienda di svolgere attività che non fanno parte del proprio core business; l'"appesantimento" - anche in termini di capitale immobilizzato e personale - della struttura aziendale.

L'outsourcing d'altro canto risolve alcune problematiche legate alla gestione in house pur presentandosi come una scelta non priva di rischi e che richiede pertanto una valutazione adeguata. Essa comporta, infatti, un delicato processo di ripensamento dell'organizzazione complessiva delle attività svolte dall'azienda, la perdita almeno parziale del controllo diretto sulle attività di supporto, una non facile operazione di scelta dei fornitori e delle forme contrattuali più adeguate. A fronte di tali aspetti, tuttavia, i vantaggi che possono derivare alle organizzazioni dall'affidamento della gestione dei servizi di supporto a un soggetto specializzato nel FM sono molteplici e riguardano:

- la riduzione dei costi sostenuti per i servizi,
- una minore incidenza dei costi fissi,
- le opportunità di re-engineering complessivo dell'attività,
- la possibilità di concentrarsi sulle attività di core business,
- la soddisfazione dei c.d. utenti interni, vale a dire di coloro che operano nell'azienda, con un conseguente incremento della produttività,
- il miglioramento della qualità dei servizi di supporto e possibilità di disporre di competenze specialistiche e assistenza,
- la riduzione del numero di contratti per la fornitura di servizi.

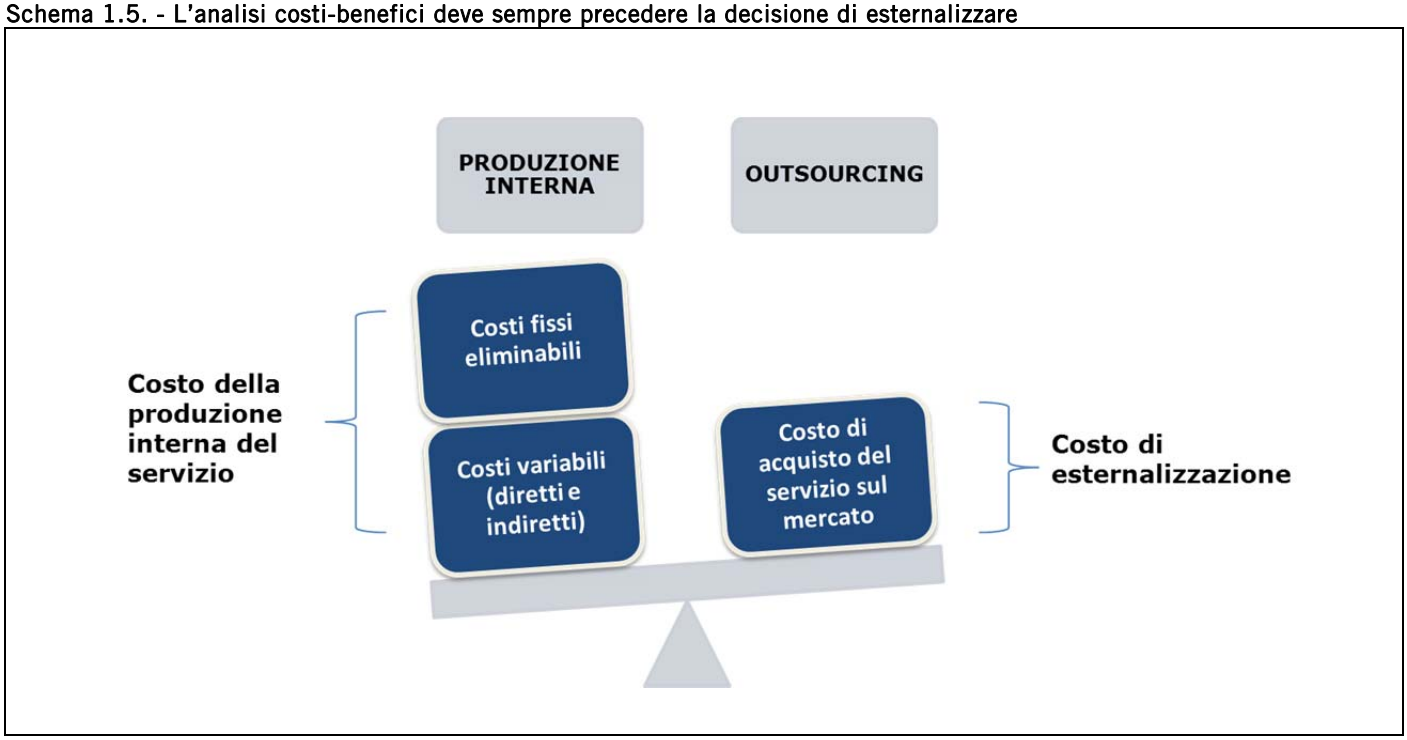
I vantaggi dell'outsourcing consistono quindi, in sintesi, in una riduzione dei costi, in una conversione di costi fissi in costi variabili, in una maggiore flessibilità rispetto alla domanda e in un'accresciuta disponibilità di professionalità e strumenti innovativi. *L'appalto a terzi permette all'azienda di concentrarsi su quello che deve fare per realizzare profitto, lasciando ad altri l'onere di gestire le funzioni di supporto che, seppure necessarie alla sopravvivenza dell'organizzazione, non producono fatturato* (Rifkin data).

In termini tecnici, la gestione integrata di servizi, spazi e infrastrutture permette di conseguire dei risparmi di costo dovuti allo sfruttamento di economie di scala e di diversificazione. Si parla di economie di scala quando all'aumentare della quantità prodotta di un bene o servizio diminuisce il costo unitario. Nel caso del FM, ciò significa che se un'unica impresa produce uno stesso servizio per più clienti, il costo unitario di produzione è minore rispetto a quello che si avrebbe se ognuno dei clienti si producesse il servizio da sé. Le economie di diversificazione (spesso chiamate in modo improprio 'economie di scopo' per via dell'assonanza con il termine originale inglese 'economies of scope') si ottengono invece quando la produzione congiunta di un determinato insieme di beni e servizi permette un abbassamento del costo unitario rispetto alla produzione disgiunta degli stessi beni. Per ciò che qui interessa, questo significa che per un'impresa di FM, che possiede gli strumenti operativi e il know-how, la gestione operativa integrata e coordinata di diversi servizi permette di conseguire dei risparmi di costo e dei miglioramenti qualitativi, rispetto al caso della gestione tradizionale di singoli servizi "scollegati" tra loro. Gli altri grandi vantaggi finanziari ed economici derivano dalla conversione di costi fissi in costi variabili e dalla maggiore flessibilità dell'organico**. Diminuisce la spesa per investimenti, trasformandosi in un canone da pagare periodicamente** e l'impresa non ha necessità di vincolarsi con i lavoratori che si occupano dei servizi di supporto, per via dell'intermediazione delle società di FM. Quest'ultimo rappresenta però anche un punto critico, se analizzato dal punto di vista delle condizioni lavorative, come vedremo con maggiori dettagli più avanti, analizzando le criticità del mercato reale del FM.

Inoltre il costo di ogni singolo servizio gestito in FM diventa quantificabile e maggiormente prevedibile, a tutto vantaggio della pianificazione finanziaria di medio e lungo termine. Si crea anche un sistema di benchmarking: esistendo un mercato dei servizi in FM, esistono anche dei punti di riferimento che permettono di avere un'indicazione sul costo e sulla qualità che gli operatori più efficienti riescono a conseguire per ogni servizio.

Quando, come avviene nella maggior parte dei casi, la gestione in FM è affidata all'esterno, e quindi corrisponde a un'operazione di esternalizzazione, deve essere sempre preceduta da un'**analisi costi-benefici** (finanziaria nel settore privato, economica nel settore pubblico) e dall'implementazione di sistemi di controllo sul servizio e sul gestore. L'analisi costi-benefici, che può essere compiuta in modo corretto solo tramite gli strumenti della contabilità analitica, consiste nel confronto tra due alternative. Da un lato, bisogna calcolare quanto costa produrre internamente il servizio (o l'insieme di servizi). Dall'altro, si quantifica il costo di acquistare questo servizio all'esterno, cioè affidarlo a un gestore esterno. Chiaramente, l'esternalizzazione va eseguita soltanto se permette un vantaggio economico, cioè se il costo di acquistare il servizio all'esterno è inferiore al costo di svolgerlo internamente. Il contratto di esternalizzazione deve inoltre prevedere dei **meccanismi di controllo dei risultati**. Questi devono comprendere strumenti applicativi, che mettano l'impresa nella condizione di controllare l'operato del gestore ma anche di creare un legame di partnership e cooperazione costruttiva tra i due soggetti.

Schema 1.5. - L'analisi costi-benefici deve sempre precedere la decisione di esternalizzare

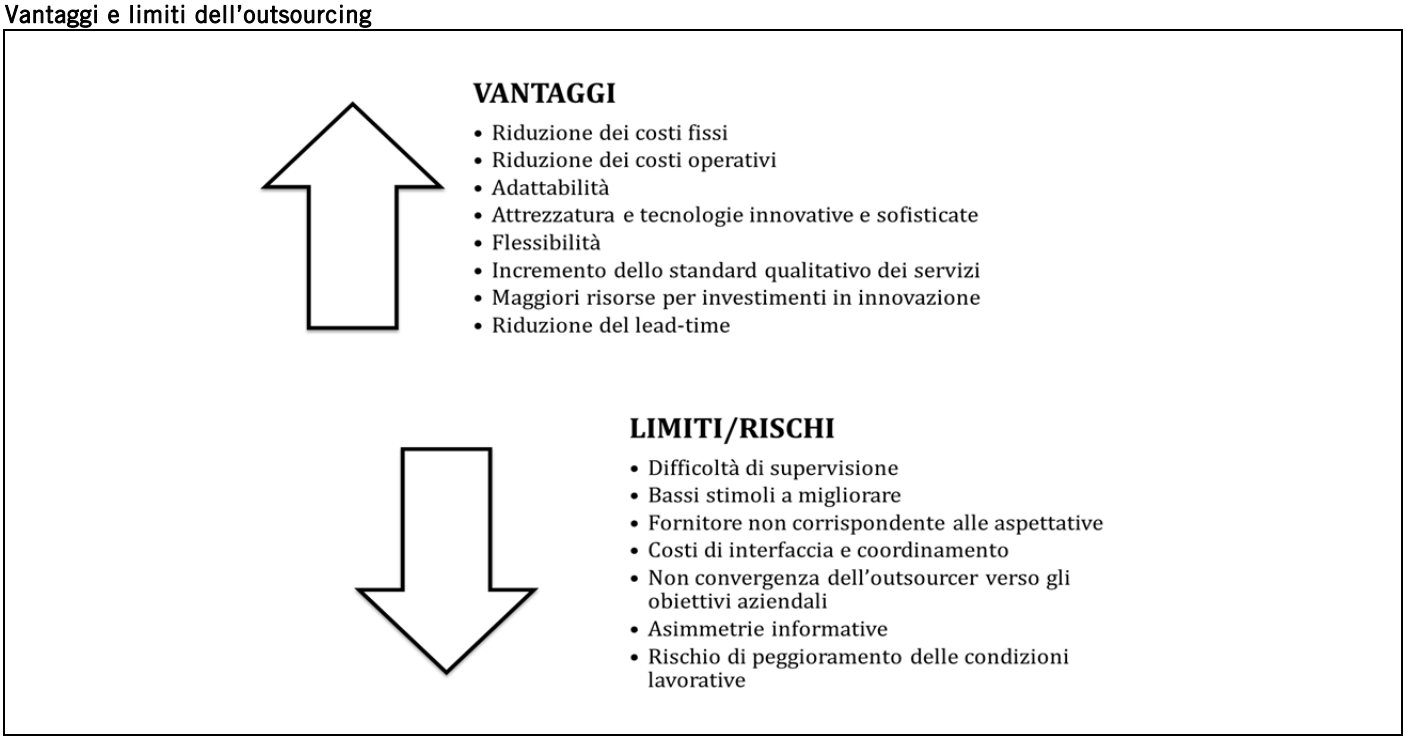


Fonte: Elaborazione CRESME

Nel mondo reale, la pratica di esternalizzare i servizi non risulta esente da **criticità e rischi**. Esistono gestori che abbassano i costi non tramite l'ottimizzazione e l'efficientamento, ma tramite una minore qualità del servizio oppure una compressione dei costi del personale, con conseguente peggioramento delle condizioni lavorative. In effetti, il mancato rispetto delle normative sul lavoro è una delle principali criticità del mercato del FM. Come segnalato di recente dal Presidente dell'ONBSI[3], Carmelo Romeo, si registra una crescente propensione dei committenti pubblici e privati ad assegnare gli appalti anche a imprese che applicano contratti collettivi non sottoscritti dalle Associazioni comparativamente più rappresentative a livello nazionale, ed alle cosiddette cooperative spurie che forse inconsapevolmente determinano forme di dumping contrattuale.

[3] Organismo Nazionale Bilaterale Servizi Integrati. Organismo bilaterale delle imprese di FM, comprende rappresentanti delle aziende e dei lavoratori.

Vantaggi e limiti dell'outsourcing



Fonte: Elaborazione CRESME

1.2. Dimensioni e dinamica del mercato complessivo europeo ed italiano

Nonostante il Facility Management abbia ormai assunto nell'economia italiana e in quella europea una significativa rilevanza - le stime più accreditate attribuiscono ai servizi in outsourcing un peso tra il 3 e il 5% sul PIL dell'UE - non esiste ancora una metodologia comune e convincente per la quantificazione del volume d'affari di questo mercato a livello nazionale né internazionale. Di conseguenza, non esiste una quantificazione comunemente accettata del mercato italiano né di quello dei principali paesi europei, né dei relativi tassi di crescita. Diverse fonti producono stime differenti. Un confronto internazionale è stato tentato recentemente da parte del mondo accademico, ma solo in via preliminare e con metodi ancora piuttosto approssimativi[4].

1.2.1. Le difficoltà di stima del mercato del FM

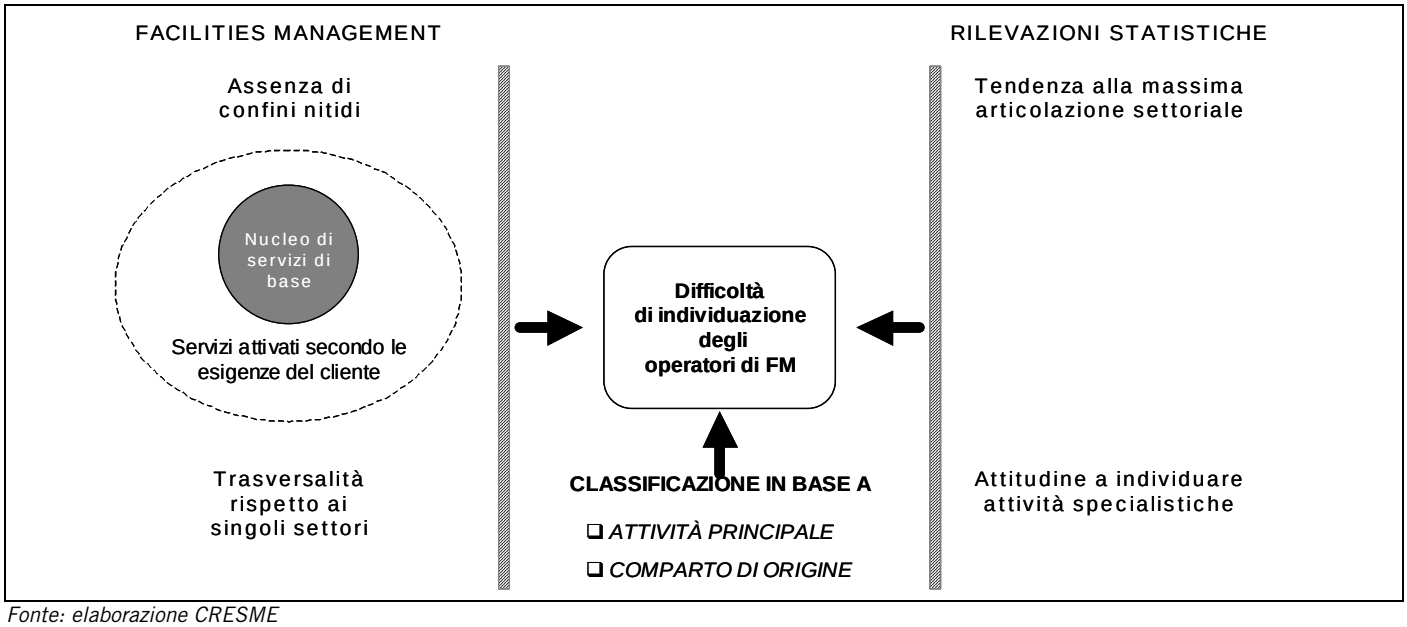
Perché un mercato così importante non viene ancora fotografato con una metodologia standard dalle statistiche italiane ed europee? Diversi ordini di motivazioni rendono la stima molto complessa. Quello del FM è un mercato che, per la sua stessa natura, si presta poco alle quantificazioni.

In primo luogo, va tenuto conto del fatto che si tratta di un insieme di attività definite per sottrazione rispetto al core business delle imprese e delle organizzazioni. Inoltre abbiamo già visto come nella sua evoluzione il FM tenda ad allargare progressivamente il proprio raggio d'azione, dalla manutenzione integrata degli edifici alla gestione di servizi diversificati relativi a persone, spazi, infrastrutture. Esiste, in altre parole, un nucleo di attività (tutta la gamma delle manutenzioni, i servizi di pulizia, il catering, la guardiania, i servizi di supporto agli uffici, etc.) che fanno sicuramente parte del mercato potenziale del FM, ma tale attività non ha confini precisi, potendosi estendere di volta in volta a un

[4] Sven A. Teichmann (2009) *FM Market Size in Europe*, in European FM Insight

ventaglio molto più ampio di servizi a seconda delle esigenze specifiche del cliente. Tale aspetto introduce un primo specifico elemento di difficoltà nella stima del mercato, in quanto i comparti interessati sono assai numerosi e spesso possono includere una componente relativa a servizi forniti a privati e famiglie che non può propriamente essere ascritta al Facility Management. E' il caso, ad esempio, delle manutenzioni edili, dal momento che le imprese che operano in questo settore normalmente si rivolgono sia al residenziale che al non residenziale. Ma non mancano certamente altri esempi significativi.

Schema 1.6. - Natura del FM e difficoltà di rilevazione statistica



Fonte: elaborazione CRESME

Un altro aspetto che rende difficile la stima del mercato (soprattutto per quanto riguarda l'offerta) è connesso strettamente alla natura del Facility Management, che si fonda sull'integrazione di attività anche molto diverse fra loro. La caratteristica principale che connota questo settore - l'integrazione fra attività diverse - si scontra, infatti, con quelle che potremmo definire "le ragioni" della statistica. La filosofia alla base della rilevazione statistica delle unità locali e delle imprese nei diversi comparti produttivi è quella di articolare ogni attività in sottosettori il più possibile dettagliati. Ad esempio, la categoria delle attività immobiliari è suddivisa a sua volta in: valorizzazione e vendita immobiliare; compravendita di beni immobili effettuata su beni propri; locazione di beni immobili propri e sublocazione; agenzie di mediazione immobiliare; amministrazione e gestione di beni immobili per conto terzi. Tale modo di procedere risponde ovviamente all'esigenza di avere un quadro sistematico il più possibile particolareggiato, sotto il profilo dell'articolazione settoriale oltre che territoriale, della struttura produttiva nazionale in occasione delle principali rilevazioni. Un approccio adatto soprattutto all'analisi di realtà imprenditoriali, piccole e grandi, fortemente specializzate, ma poco si presta a individuare quelle attività che, come il Facility Management, sono trasversali a diversi comparti e tendono anzi a ricomprendere sotto una sola insegna imprenditoriale una molteplicità di servizi.

Il risultato è che, almeno finora, gli operatori di Facility Management vengono classificati, nei dati statistici di base, nei diversi settori sulla base della principale attività svolta oppure in base al comparto di provenienza (costruzioni, impiantistica, informatica, ristorazione ecc.) e risultano pertanto "mascherati" all'interno di tali settori.

C'è poi il problema di isolare, all'interno dei servizi di supporto esternalizzati, quelli che vengono svolti effettivamente in Facility Management (cioè affidando non solo la mera erogazione ma la gestione del servizio) e quelli che si concretizzano in un tradizionale appalto di servizi o di manutenzione ordinaria.

Inoltre la stima del mercato del FM deve tenere conto delle tre diverse modalità di erogazione dei servizi:

- i servizi svolti in house;
- i servizi esternalizzati verso singoli fornitori;
- i servizi esternalizzati verso operatori integrati di FM (il mercato che nel Regno Unito prende il nome di Total Facility Management o boundled Facility Market).

Senza dimenticare che quando i servizi in FM sono svolti 'in house', possono non passare per il mercato, e quindi non essere colti dalle statistiche economiche.

Stiamo quindi parlando di una stima complessa e inevitabilmente imperfetta, che ha come riferimento un mercato potenziale fatto di servizi di supporto (interni e/o esterni), e poi un'area più densa fatta dal mercato potenziale e reale del FM, inteso come livello di offerta superiore.

1.2.2. Un confronto internazionale su scala europea

Tra i tentativi di stima effettuati recentemente a livello internazionale, il più interessante è probabilmente quello di Sven A. Teichmann, ricercatore dell'International Real Estate Business School di Regensburg. Pur utilizzando una metodologia di stima ancora piuttosto approssimativa[5], lo studio è infatti riuscito ad approssimare un confronto internazionale europeo basato su dati omogenei, e relativo al 2008. Rispetto agli altri studi eseguiti sia a livello internazionale sia per singoli paesi, lo studio di Teichmann ha il pregio di distinguere precisamente tra servizi svolti internamente (internal services) e servizi esternalizzati (external services), fornendo una stima per entrambi i segmenti.

Secondo il modello semplificato di Teichmann, nel 2008 il mercato complessivo dei servizi di supporto in Europa ammontava a 655 miliardi di Euro, tra i quali 324 miliardi è il valore dei servizi effettivamente esternalizzati, e 331 miliardi il valore di quello gestiti internamente. La Gran Bretagna – non è una sorpresa – è il leader europeo del settore, con un mercato complessivo di oltre 204 miliardi, dei quali ben 128 esternalizzati (una cifra più alta di quella riscontrata da altri studi per lo stesso paese), seguono a distanza la Germania (73 miliardi, di cui 37 in outsourcing) e la Francia (59 miliardi di cui 29 in outsourcing). L'Italia è al quarto posto nella graduatoria europea, con una stima di circa 49 miliardi, dei quali 21,6 effettivamente esternalizzati. Come vedremo, si tratta di una stima sostanzialmente in linea con quelle provenienti da altre fonti. Alla Spagna è invece attribuito un mercato complessivo di 37 miliardi, di cui 16 in outsourcing.

Il mercato più ampio è quello dell'Europa del Nord (259 miliardi in 7 paesi), seguono l'Europa Meridionale (104 miliardi in 6 paesi), l'Europa Occidentale (102 miliardi in 4 paesi), l'Europa Centrale (101 miliardi in tre paesi), l'Europa Orientale (65 miliardi in 12 paesi), e quella Sud-Orientale (24 miliardi in 9 paesi).

[5] Teichmann si è basato su studi precedenti per calcolare il peso del FM sul Pil nei cinque principali paesi. Ha poi stimato l'evoluzione del mercato potenziale in ognuno di questi paesi sulla base dei tassi di crescita del PIL, e vi ha applicato un tasso di crescita dell'outsourcing basato sull'opinione media di alcuni esperti. I risultati sono stati poi estesi all'intera UE, sulla base di una classificazione in "stadi di sviluppo" del mercato: ad ogni paese sono stati assegnati i parametri (quota del FM sul Pil, tasso di crescita della quota di servizi in outsourcing) che l'opinione media degli esperti ha attribuito al gruppo di paesi con lo stesso "stadio di sviluppo" del mercato.

Tabella 1.1. – Stima del mercato europeo del Facility Management nel 2008 (miliardi di Euro)

Paese	Regione	Tipo di mercato	Mercato FM potenziale*	Mercato FM effettivo*
UK	Nord Europa	Pioniere	204,4	128,3
Germania	Europa Centrale	Sviluppato	73,4	37,8
Francia	Europa Occidentale	Sviluppato	58,9	28,6
Italia	**Sud Europa**	**Sviluppato**	**48,8**	21,6
Spagna	Sud Europa	Sviluppato	37,3	16,2
Russia	Europa Orientale	Emergente	31,8	11,6
Olanda	Europa Occidentale	Pioniere	26,0	15,5
Belgio	Europa Occidentale	Sviluppato	15,4	7,3
Svizzera	Europa Centrale	Sviluppato	15,2	7,2
Turchia	Europa Sud-Orientale	Pre-Emergente	15,1	3,2
Svezia	Nord Europa	Emergente	14,9	5,4
Austria	Europa Centrale	Sviluppato	12,7	6,0
Polonia	Europa Orientale	Emergente	12,6	4,6
Norvegia	Nord Europa	Emergente	12,3	4,5
Danimarca	Nord Europa	Sviluppato	10,8	5,1
Grecia	Sud Europa	Pre-Emergente	9,4	2,0
Irlanda	Nord Europa	Sviluppato	8,4	4,0
Finlandia	Nord Europa	Emergente	8,0	2,9
Portogallo	Sud Europa	Emergente	7,6	2,8
Rep. Ceca	Europa Orientale	Emergente	5,2	1,9
Ungheria	Europa Orientale	Emergente	4,6	1,7
Romania	Europa Sud-Orientale	Pre-Emergente	4,1	0,87
Ucraina	Europa Orientale	Pre-Emergente	3,6	0,76
Slovacchia	Europa Orientale	Emergente	2,0	0,72
Croazia	Europa Sud-Orientale	Pre-Emergente	1,6	0,34
Lussemburgo	Europa Occidentale	Sviluppato	1,5	0,71
Slovenia	Europa Orientale	Emergente	1,4	0,52
Bieloussia	Europa Orientale	Pre-Emergente	1,2	0,26
Bulgaria	Europa Sud-Orientale	Emergente	1,1	0,41
Lituania	Europa Orientale	Pre-Emergente	1,1	0,23
Serbia	Europa Sud-Orientale	Pre-Emergente	1	0,21
Lettonia	Europa Orientale	Pre-Emergente	0,67	0,14
Islanda	Nord Europa	Emergente	0,66	0,24
Cypro	Sud Europa	Pre-Emergente	0,64	0,14
Estonia	Europa Orientale	Pre-Emergente	0,57	0,12
Bosnia Erzegovina	Europa Sud-Orientale	Pre-Emergente	0,41	0,09
Albania	Europa Sud-Orientale	Pre-Emergente	0,35	0,07
Macedonia	Europa Sud-Orientale	Pre-Emergente	0,24	0,05
Malta	Sud Europa	Pre-Emergente	0,23	0,05
Moldova	Europa Orientale	Pre-Emergente	0,12	0,03
Montenegro	Europa Sud-Orientale	Pre-Emergente	0,09	0,03
TOT. Europa (41 paesi)			655	324

Fonte: Elaborazione CRESME su dati Teichmann (2009)

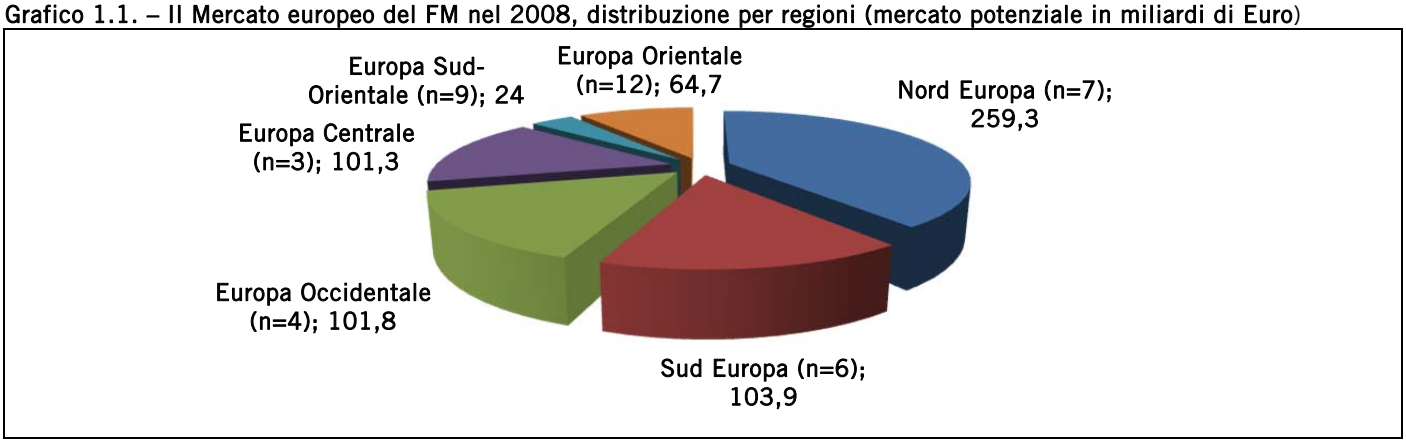
* Mercato potenziale= servizi esternalizzati + servizi gestiti internamente; mercato effettivo= servizi esternalizzati

Tabella 1.2. – I paesi per tipologia di mercato FM*

Paese/Tipo di mercato	Grado di outsourcing	Tasso di crescita del grado di outsourcing 2005-2008
UK	59,2%	n.d.
Germania	47,7%	n.d.
Francia	45,0%	n.d.
Italia	**41,0%**	**n.d.**
Spagna	40,2%	n.d.
Mercati Pre-Emergenti	17,5%*	21,5%*
Mercati Emergenti	32,5%*	12,3%*
Mercati Sviluppati	43,6%*	8,0%*
Mercati Pionieri	56,3%*	6,0%*

Fonte: Elaborazione CRESME su stime Teichmann (2009)
* stime basate sulla media delle opinioni di alcuni esperti

Grafico 1.1. – Il Mercato europeo del FM nel 2008, distribuzione per regioni (mercato potenziale in miliardi di Euro)



Fonte: Elaborazione CRESME su stime Teichmann (2009)

1.2.3 Le stime del mercato italiano

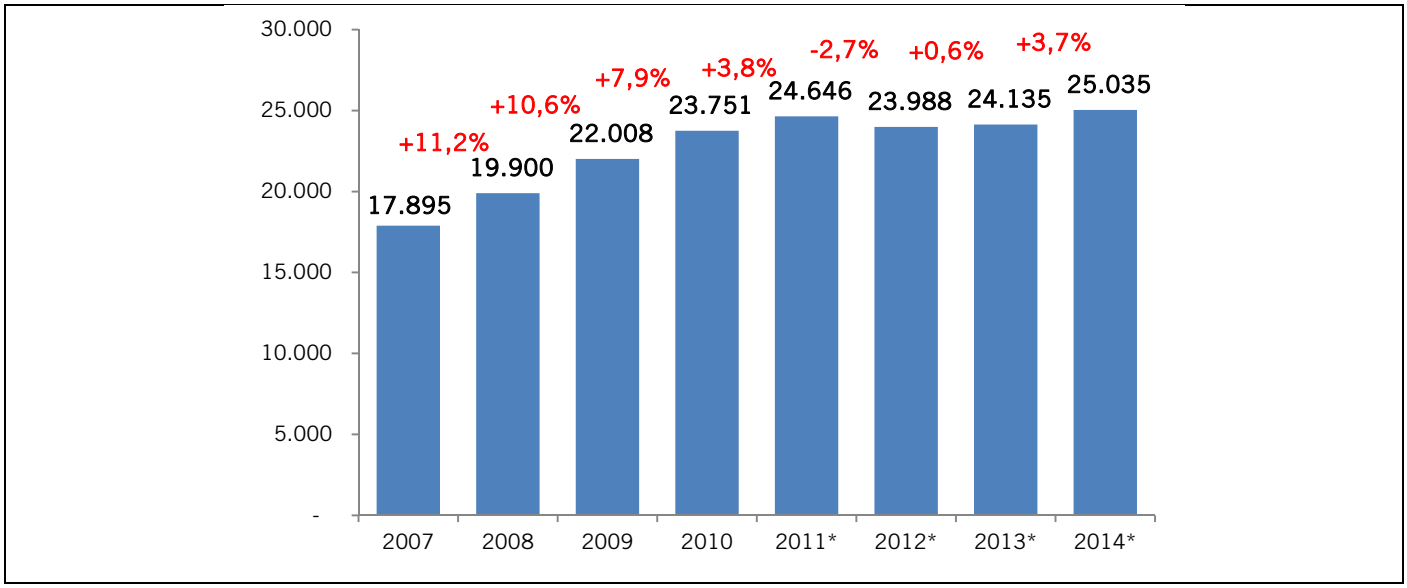
Come detto, diverse fonti utilizzano differenti metodologie e definizioni per stimare il mercato FM, con il risultato di presentare dati sostanzialmente divergenti. Riportiamo qui di seguito le stime più accreditate che sono state presentate negli ultimi anni riguardanti il mercato italiano.

Secondo Interconnection Consulting, nel 2005 il mercato italiano ammontava a 20 miliardi di Euro (considerando soltanto i servizi in outsourcing). Una stima realizzata dal CRESME e relativa allo stesso anno metteva il valore del mercato effettivo in un range tra i 24 e i 35 miliardi di Euro. Come abbiamo visto la stima risultante dal modello di Teichmann è più bassa, dato che per il 2009 quantifica il mercato effettivo in 22 miliardi di Euro - e c'è da considerare che tra 2005 e 2009 il mercato è cresciuto notevolmente. Le stime più accreditate quindi non convergono, tuttavia mostrano un ordine di grandezza sostanzialmente analogo. (Ciò potrebbe sembrare scontato ma, in effetti, non lo è: basti pensare che per il mercato del Regno Unito le stime di alcune fonti differiscono di oltre il 100%, in altre parole alcuni osservatori presentano stime che ammontano a oltre il doppio di quelle presentate da altri)

Tra le stime che possiamo considerare più affidabili, la più aggiornata è quella di Interconnection Consulting (presentata nel Giugno 2011), che azzarda anche una previsione per il periodo 2011-2014. Secondo il centro studi tedesco il mercato italiano del FM (coprendo solo i servizi effettivamente esternalizzati) sarebbe cresciuto dell'11% nel 2008, del 10,6% nel 2009 e del 7,9% nel 2010, per arrivare nel 2010 a un ammontare di 23,7 miliardi di Euro. La previsione per il 2011 è di rallentamento della crescita (+3,8%), arrivando ad un giro d'affari di 24,6 miliardi, mentre per il 2012 è prevista una battuta d'arresto dovuta alla probabile recessione (-2,7%), con il mercato che scende a 24

miliardi. Nel biennio 2013-2014 il mercato FM dovrebbe tornare a crescere. E' utile sottolineare che tali previsioni sono condizionate dall'andamento macroeconomico complessivo, incerto più che mai in questo frangente; inoltre sono state pubblicate a Giugno 2011: nei mesi successivi l'outlook economico italiano è peggiorato ulteriormente, così come le previsioni sulla (de)crescita economica italiana, per cui è probabile che le previsioni per il 2012-2014 siano riviste al ribasso nei prossimi mesi.

Grafico 1.2. – Mercato effettivo del Facility Management in Italia *(milioni di Euro e variazioni percentuali)*



Fonte: Elaborazione CRESME su dati Interconnection Consulting
** Previsioni*

1.3. Facility Management pubblico: le esternalizzazioni della PA

Sulla scia di quanto avvenuto nel mondo delle imprese private, e seppure con un certo ritardo rispetto ad esse, anche le PA hanno iniziato ad adottare le tecniche e gli strumenti gestionali del Facility Management. In altre parole le PA hanno iniziato a esternalizzare i servizi di supporto a società che li svolgono in modo integrato.

La pratica dell'esternalizzazione è ormai utilizzata in modo massiccio dal settore pubblico italiano, anche a causa dei vincoli di bilancio che limitano la capacità di spesa degli enti locali. L'esternalizzazione (o affidamento all'esterno, o *outsourcing*) consiste, lo ricordiamo, nel far svolgere ad altre unità produttive un'attività che, in precedenza, era svolta dall'amministrazione al proprio interno, cioè utilizzando risorse materiali e immateriali proprie (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2005). Nelle sue forme più avanzate, l'esternalizzazione porta alla **gestione integrata e coordinata degli spazi, dei servizi e delle infrastrutture**, quindi alla gestione in Facility Management, mentre nelle forme più semplici si traduce nel tradizionale appalto di servizi. Certamente crisi e "austerity" stanno favorendo i processi di esternalizzazione e la ricerca di collaborazioni tra pubblico e privato. Non bisogna però dimenticare che questi processi poggiano in realtà su radici più profonde. Nel lungo periodo, il trend di crescita delle esternalizzazioni della PA è sospinto da due grandi forze di fondo. Si tratta da un lato del già citato processo di de-verticalizzazione che ha portato tutti gli enti economici, pubblici e privati, a cedere all'esterno alcuni servizi di supporto, e dall'altro della ridefinizione dei confini tra Stato e mercato, con il primo che cede spazio al secondo. In effetti, quando i servizi vengono esternalizzati a società *profit* a capitale privato, si riduce la quota di attività economica controllata dallo Stato, e si amplia invece la sfera di azione economica del settore privato.

1.3.1. Sezionare il mercato

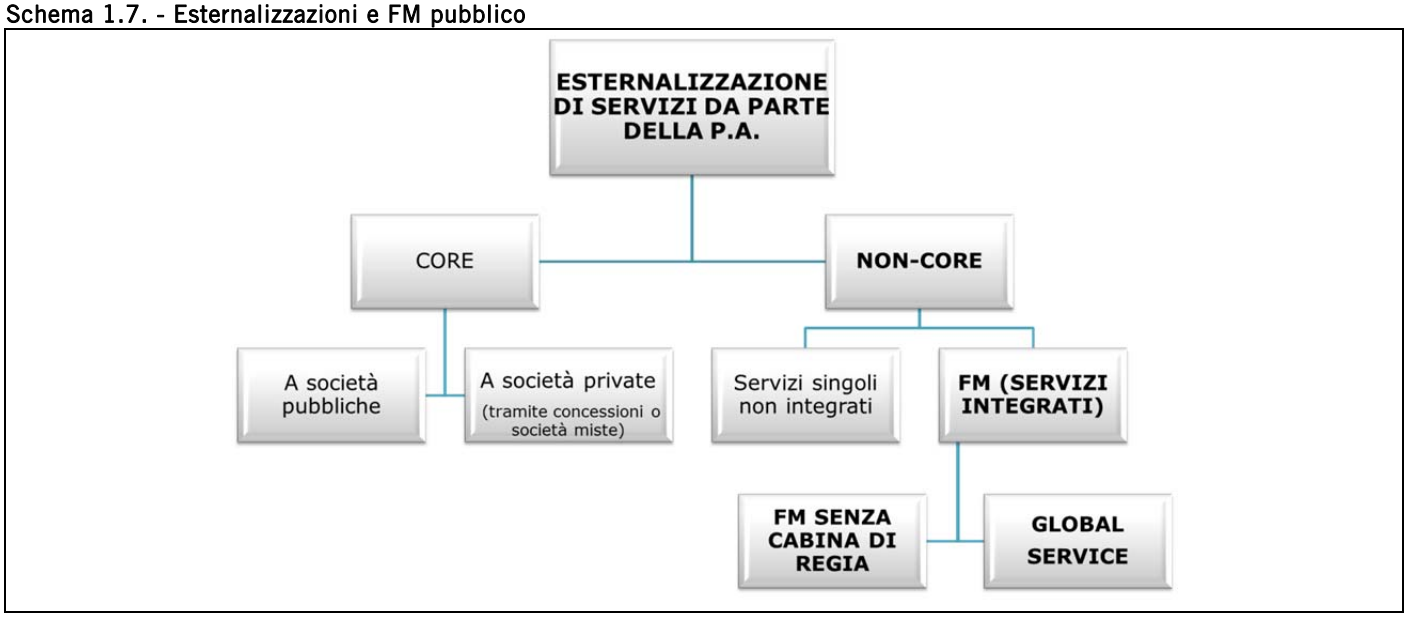
Quello delle esternalizzazioni è un mercato vasto e variegato, che comprende un insieme eterogeneo e disparato di pratiche e attività. E' quindi utile sezionare questo mercato, classificando le categorie di attività che lo compongono. Diverse classificazioni sono possibili[6]. Ai fini della nostra analisi è utile distinguere tra esternalizzazione di servizi core e di servizi non-core, e tra attività gestite in modo tradizionale e attività gestite in modo integrato. Questa classificazione, oltre a permettere di analizzare meglio il settore delle esternalizzazioni, serve a comprendere quale parte di questo mercato è effettivamente ascrivibile all'ambito del Facility Management.

Dobbiamo in primo luogo distinguere tra esternalizzazione di attività core della Pubblica Amministrazione e di attività di supporto (non-core)[7]. Si tratta di un confine non semplice da tracciare, ma possiamo affermare che la fornitura di servizi pubblici alle famiglie (con particolare riguardo a quelli essenziali) è il core-business della Pubblica Amministrazione, mentre le attività non-core comprendono tutti i servizi di supporto che non assumono rilevanza strategica primaria, ma che sono comunque necessari al funzionamento dell'ente. Possiamo dunque far coincidere l'esternalizzazione dei servizi core con l'esternalizzazione dei servizi pubblici locali. Tali servizi possono essere affidati in gestione a società a capitale pubblico oppure verso enti a capitale privato, nel cui caso si parla di privatizzazione di servizi pubblici. Quella delle privatizzazioni è una modalità promossa da chi sostiene il "ritiro dello Stato dall'economia", con la PA che mantiene soltanto un ruolo di regolatore e controllore ma non di gestore di attività economiche, e considerata invece inappropriata da chi pensa che in certi settori (monopoli naturali, servizi essenziali connessi a diritti fondamentali) la gestione privatistica non consenta di raggiungere gli obiettivi sociali a cui tali servizi sono finalizzati.

[6] Il lettore interessato alle diverse possibili classificazioni delle attività esternalizzate può fare riferimento a Dipartimento della Funzione Pubblica (2005) *"Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche",* capitolo 1, pp.14-20

[7] Come detto nel primo paragrafo, le attività core sono quelle tramite le quali un'organizzazione svolge il suo ruolo fondamentale, mentre le attività non-core sono le attività di supporto, che non perseguono direttamente la missione principale dell'ente, ma che sono comunque necessarie per il funzionamento dell'organizzazione (ad esempio la manutenzione degli uffici dell'ente).

Schema 1.7. - Esternalizzazioni e FM pubblico



Fonte: Elaborazione CRESME

Passando a esaminare l'esternalizzazione dei servizi di supporto (non-core), la distinzione più rilevante è quella tra due diverse modalità operative: la prima è quella tradizionale e riguarda l'appalto di singole attività di servizio con modalità "tradizionali" (nel senso di non integrate), mentre la seconda è il Facility Management. Definiamo meglio queste due categorie. La prima comprende i tradizionali appalti di servizi non-core. Si appalta a un fornitore esterno la mera erogazione di un servizio di supporto (ad esempio le pulizie negli uffici dell'ente pubblico, o il servizio mensa, o l'esecuzione di determinati interventi di manutenzione ordinaria all'interno degli edifici pubblici), richiedendo all'impresa aggiudicataria di essere una mera esecutrice di alcune attività predeterminate, mentre la funzione gestionale e di pianificazione resta in capo alla PA.

Il Facility Management (FM), per come lo abbiamo definito nel primo paragrafo, è invece la gestione integrata e coordinata degli spazi, dei servizi e delle infrastrutture. Enti pubblici che affidano a imprese specializzate la gestione delle connessioni internet e delle reti locali di tutti i propri uffici, oppure la gestione, manutenzione e ristrutturazione dei propri impianti energetici, per conseguire risparmi derivanti dalla gestione integrata e per rendere più efficiente il proprio parco impianti, sono due esempi di appalti di FM pubblico. Non necessariamente i servizi in FM sono affidati al settore privato: l'affidatario del servizio integrato può anche essere un'azienda speciale o un'altra entità pubblica. Tipicamente quando si parla di FM si fa riferimento a servizi connessi al patrimonio immobiliare (manutenzione e gestione di un insieme di edifici e dei sistemi di impianti in esso contenuti), ma nel caso del FM pubblico la categoria si allarga fino a racchiudere anche la progettazione architettonica e la gestione e manutenzione di intere porzioni di territorio urbano, del verde pubblico e di alcune infrastrutture.

All'interno dei servizi gestiti in FM, bisogna poi distinguere quelle forme di gestione che prevedono un **contratto basato sui risultati**, una **cabina di regia** e un **Responsabile Unico del Servizio**. Quando nel contratto sussistono tutti e tre questi elementi si può parlare di servizi gestiti in **Global Service** (definiremo in modo più particolareggiato il Global Service nella prossima sottosezione). Quello dei servizi gestiti in Global Service può quindi essere pensato come un sottoinsieme dei servizi gestiti in FM. Nel mondo reale, l'esternalizzazione dei servizi di supporto non è priva di **criticità e rischi**. Esistono gestori che abbassano i costi non tramite l'ottimizzazione e l'efficientamento, ma tramite una minore qualità del servizio oppure una compressione dei costi del personale, con conseguente peggioramento delle condizioni lavorative. (Valgono per il settore pubblico le stesse considerazioni fatte in precedenza analizzando in generale i punti critici dell'FM). Inoltre la moltiplicazione delle gare di affidamento, è inutile nasconderlo, significa moltiplicare il rischio di fenomeni di corruzione e clientelismo, oltre che creare opportunità di riciclaggio di risorse provenienti da attività illecite. Nei casi virtuosi, invece, il Facility Management permette alle PA di operare in condizioni migliori, di aumentare l'efficienza energetica dei propri edifici, e di valorizzare e riorganizzare il proprio

patrimonio senza dismetterlo. Nella già citata indagine sulle esternalizzazioni nella PA, pubblicata nel 2005[8] dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si sintetizzano come segue i principali vantaggi e limiti che la letteratura attribuisce all'esternalizzazione.

Schema 1.8. - Vantaggi e svantaggi dell'esternalizzazione secondo la letteratura (Dip. Funzione Pubblica, 2005)

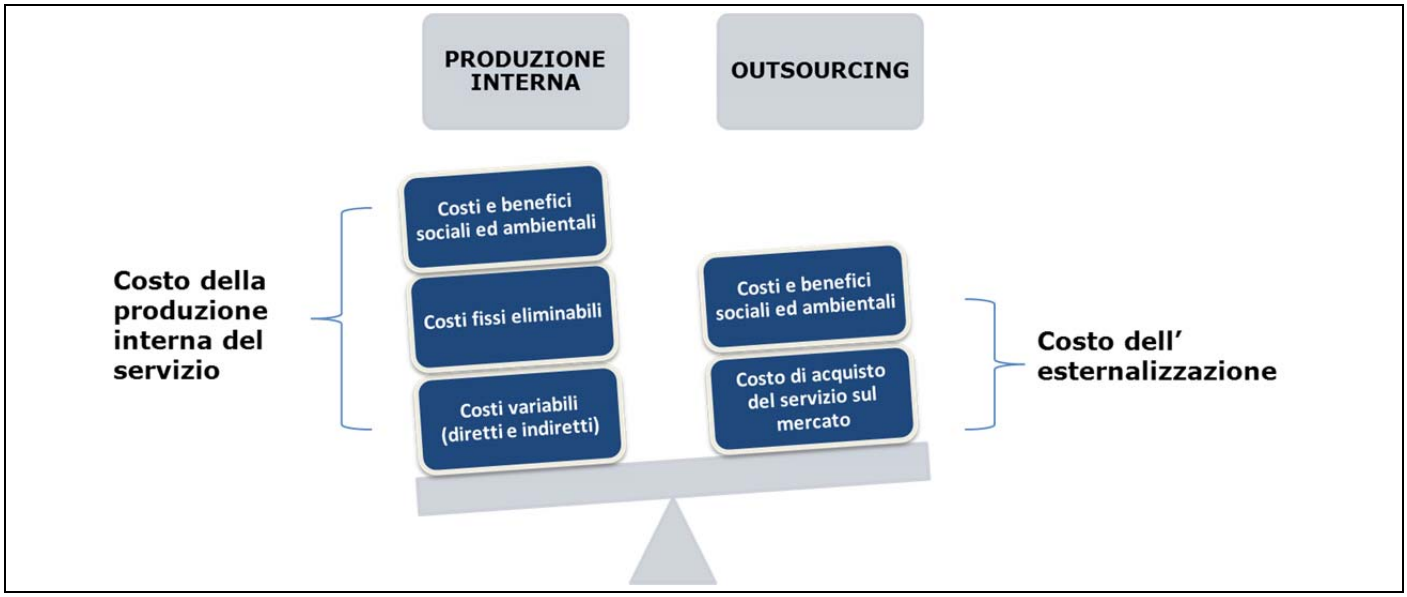
PRINCIPALI VANTAGGI	1. accresce l'efficienza e riduce i costi perché induce competizione e allontana la produzione dei servizi dall'ingerenza della sfera politica che è, tradizionalmente, considerata poco sensibile alla dimensione economica della performance (Walsh,1995; Osborne e Gaebler, 1992); 2. consente di fare ricorso a tecnologie più avanzate (Mentzer, Min e Zacharia, 2000), e a una migliore specializzazione della forza lavoro che può risultare carente nelle amministrazioni pubbliche e con struttura salariale diversa (il riferimento è al sistema di Prp spesso poco efficace nelle amministrazioni pubbliche anche quando viene formalmente implementato); 3. favorisce risposte rapide a bisogni nuovi (Walsh, 1995); 4. facilita il conseguimento di economie di scala (Savas, 2000), riduce gli investimenti strutturali (capitale fisso) ridistribuendo gli oneri nel tempo e, normalmente, con un buon grado di prevedibilità a tutto vantaggio della pianificazione finanziaria di medio e lungo termine; 5. definisce in modo chiaro il costo del servizio col duplice vantaggio di una maggiore trasparenza rispetto alla produzione in house (Sorensen, 2004) e di avere a disposizione un potenziale benchmark; 6. crea opportunità di investimento e di occupazione al di fuori del settore pubblico e stimola l'economia di mercato.
PRINCIPALI LIMITI	1. accresce la probabilità della corruzione per via del più frequente ricorso ad affidamenti anche tramite gara (Darwin, Duberly e Johnson, 2000); 2. genera nuovi costi (costo di scrittura del contratto e di monitoraggio dei contenuti dello stesso) di ammontare elevato perché le amministrazioni pubbliche, specie le più piccole, non hanno a disposizione al loro interno personale sufficientemente qualificato; inoltre, tali costi spesso non vengono computati ai fini della valutazione della convenienza economica ad esternalizzare (Williamson, 1975; Sunquist, 1984); 3. è contrario all'etica del servizio pubblico, per sua natura not for profit, nell'ipotesi in cui il privato che acquisisce il contratto si pone comunque l'obiettivo del profitto. Il concetto di etica del servizio pubblico non deve essere confuso con l'insieme di "principi e di norme di comportamento corretto in seno all'amministrazione pubblica" (Kernaghan e Kenneth, 1993) ossia dall'etica nel servizio pubblico. Nel nostro caso specifico, infatti, si vuole porre l'attenzione sul fatto che gli accresciuti contatti con il settore privato potrebbero minacciare i valori tradizionali, come la neutralità o il primato dell'interesse pubblico; 4. fa sì che la soddisfazione dei bisogni pubblici venga a dipendere dallo stato di salute economica del fornitore onde il rischio economico che ogni impresa privata si assume (rischio del fallimento) si trasferisce sull'utenza del servizio; 5. riduce trasparenza e accountability interponendo un intermediario fra utenza finale e amministrazioni pubbliche (nell'ipotesi di affidamento all'esterno di servizi finali) e ciò sembra discutibile specie nell'ipotesi in cui si tratti di servizi prodotti per il consumo i cui costi di produzione sono coperti attraverso il prelievo tributario (Pollitt e Talbot, 2004); 6. riduce e demotiva il pubblico impiego, impoverisce competenze e capitale intellettuale delle amministrazioni pubbliche a vantaggio del settore privato; 7. aumenta il potere degli organi politici a scapito di quello manageriale nelle amministrazioni pubbliche e determina pressioni lobbistiche per l'assegnazione dei contratti con conseguente aumento della spesa pubblica (Broadbent, Dietrich e Laughlin, 1996).

Fonte: Elaborazione Cresme su Dipartimento della Funzione Pubblica (2005)

[8] Dipartimento della Funzione pubblica (2005) *"Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche",* capitolo 1, pp 25-26

Ovviamente, nel caso delle esternalizzazioni della PA restano validi i due principi enunciati in precedenza con riguardo alle operazioni di outsourcing in generale: un'**analisi costi-benefici** deve precedere la scelta di esternalizzare o meno; adeguati **sistemi di controllo sul gestore** devono essere previsti nel contratto e implementati. L'analisi costi-benefici (ACB), però, non dovrebbe essere nel caso della Pubblica Amministrazione un'ACB finanziaria, ma un'ACB economica. Mentre la prima include nell'analisi soltanto le variabili finanziarie (costi e ricavi monetari di un'operazione), e quindi serve a stabilire l'impatto dell'operazione sul bilancio finanziario di un ente, l'ACB economica deve tenere conto degli impatti globali di un'operazione. Deve cioè prendere in considerazione anche quei costi e quei benefici che non ricadono direttamente sull'ente interessato, ma che ricadono su soggetti terzi alla transazione (le c.d. *esternalità*, nel gergo economico). L'ACB economica inserisce le esternalità nel calcolo, perché serve a stabilire i costi e benefici che un'operazione implica per la collettività, non solo per l'ente interessato. **Inserire quindi nell'analisi anche i costi (e gli eventuali benefici) ambientali e sociali.** Esempi tipici di costi/benefici esterni che un'ACB economica deve prendere in esame sono gli impatti ambientali (inquinamento, degradamento del paesaggio) e gli impatti occupazionali. Si tratta di un ambito, quello della quantificazione e valutazione del valore dei beni non di mercato, ancora non sufficientemente esplorato dal settore pubblico italiano, mentre altri paesi (l'Inghilterra è il leader da questo punto di vista) le utilizzano già correntemente per valutare a priori l'impatto sociale delle scelte intraprese dagli enti pubblici.

Schema 1.9. - Nel settore pubblico, l'analisi costi-benefici deve prendere in considerazione le esternalità



Fonte: Elaborazione CRESME

Per quanto riguarda il controllo sul gestore, questo assume una rilevanza ancora più critica nel caso delle esternalizzazioni della PA, in quanto dobbiamo constatare che spesso gli enti pubblici esternalizzano senza avere al proprio interno le competenze necessarie ad attuare il controllo e monitoraggio sul gestore. Da qui nascono problematiche legate a contratti "scritti male" e a sistemi di monitoraggio non adeguati, con conseguente penalizzazione dell'interesse pubblico e creazione di inefficienti e socialmente non desiderabili posizioni di rendita a favore dei gestori dei servizi.

1.3.2. L'esternalizzazione e il Patto di Stabilità Interno

I dati (sia quantitativi sia qualitativi) ci dicono che l'esternalizzazione sembra spesso essere usata come via per alleggerire i vincoli di bilancio, non ultimi quelli imposti dal Patto di Stabilità Interno. Su un piano generale va detto che, come le imprese private, anche i soggetti pubblici sono spinti dalla scarsità di risorse e dalla contrazione del

mercato a concentrarsi maggiormente sul proprio "core-business" e a smettere di gestire in proprio i servizi ausiliari e di supporto. Non solo: la mancanza di fondi porta gli enti pubblici a cercare in misura sempre maggiore la collaborazione con il mondo delle imprese private; i vincoli del Patto di Stabilità Interno, infatti, riducono, soprattutto per gli enti locali, la possibilità di effettuare gli investimenti necessari per la realizzazione e la manutenzione di infrastrutture e servizi pubblici, spingendoli ad esternalizzare questi servizi a delle società private. Queste ultime effettuano gli investimenti con i propri fondi, ottenendo in cambio i ricavi ottenibili dalla gestione e/o un canone annuale. Una forma di partenariato pubblico-privato 'spuria'. E diversi fattori di criticità possono emergere quando tali operazioni di esternalizzazione sono condotte soltanto sulla spinta della necessità di alleggerire i bilanci, in altre parole quando vengono concepite come pure operazioni di finanza sostitutiva, senza una preventiva analisi dei costi-benefici globali derivanti da tali operazioni, e senza approntare gli strumenti per eseguire un monitoraggio appropriato sul gestore.

A tale proposito l'Unità Tecnica della Finanza di Progetto del DIPE (Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica, una struttura generale della Presidenza del Consiglio dei Ministri) ha recentemente constatato[9] come alcune operazioni di PPP permettano di trasformare una spesa in conto capitale, che graverebbe per intero su un solo anno di bilancio dell'ente, in una spesa in conto corrente (il canone) spalmata su più anni, con il risultato di avere un minor impatto annuale sul Patto di Stabilità. Ma c'è di più: "nella prassi – scrive sempre l'UTFP del DIPE - l'inserimento di clausole contrattuali in grado di trasferire i principali rischi di costruzione e disponibilità, nonché la previsione di non obbligatorietà del riscatto del bene a fine contratto, potrebbero ricondurre tale fattispecie all'erogazione di servizi più che a un finanziamento per la realizzazione di un'infrastruttura. Tale approccio permette di considerare i canoni di disponibilità come spesa corrente senza impatto sui livelli di indebitamento, compatibilmente con l'impostazione adottata nella decisione Eurostat 2004". In altre parole, in presenza di determinate clausole nel contratto, il canone pagato al gestore può essere classificato come una somma erogata a pagamento di servizi specifici, quindi contabilizzato come un *"Asset off-balance",* un attivo fuori bilancio, che non incide sulle voci rilevanti ai fini del Patto di Stabilità.

1.3.3. Il progetto di norma UNI per gli appalti di FM urbano

L'Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI), associazione che elabora a livello nazionale le norme tecniche volontarie per le attività economiche, ha recentemente (febbraio 2012) pubblicato un progetto preliminare di norma, da sottoporre a inchiesta pubblica prima della definizione finale, riguardante i servizi di Facility Management urbano ("*Linee guida per l'impostazione e la programmazione degli appalti*"). L'obiettivo è quello di elaborare una norma tecnica che fornisca criteri-guida ai committenti per l'impostazione e la programmazione dei processi di appalto di servizi di Facility Management Urbano (FMU), al fine di uniformarne l'approccio su una base comune di riferimento metodologico-operativo.

Il FMU consiste nella gestione integrata dei servizi di supporto per il funzionamento, la fruizione e la valorizzazione dei beni urbani. Si tratta, in altre parole, del FM applicato ai beni urbani (impianti di illuminazione pubblica, fiumi, verde pubblico, infrastrutture pubbliche, etc.). Il progetto di norma prevede la classificazione dei beni urbani in 7 classi funzionali a loro volta divise in sotto-classi, la classificazione dei servizi in 4 categorie anch'esse divise in sotto-classi, e l'elaborazione di una matrice che mette in relazione i servizi con i beni urbani a cui sono indirizzati. Le norme riguardano sia la fase pre-gara - quindi l'analisi e valutazione per determinare la convenienza o meno dell'esternalizzazione - sia la fase d'impostazione e realizzazione della gara pubblica.

[9] "Partenariato Pubblico-Privato per la realizzazione di opere pubbliche: l'impatto sulla contabilità nazionale e sul debito pubblico", Unità Tecnica Finanza di Progetto del DIPE, Gennaio 2011

Il progetto di norma elenca i passi che devono essere seguiti prima dell'appalto: analisi dello stato attuale dei beni urbani interessati e dei relativi servizi, esame della struttura organizzativa interna che svolge il servizio e delle modalità attuali di erogazione, analisi dei flussi finanziari attuali e previsti, definizione di criteri per determinare e monitorare i livelli prestazionali da garantire. Questi elementi devono essere raccolti in un **documento di indirizzo preliminare.** Viene evidenziata la necessità di elaborare indicatori di performance (i KPI, Key Performance Indicators, di cui si è già trattato nei precedenti paragrafi) con soglie minime da rispettare. Il progetto di norma prevede delle indicazioni relative alla stesura del capitolato d'appalto, che deve contenere dati e informazioni dettagliate circa i servizi da esternalizzare e i beni urbani cui questi servizi sono collegati, inoltre viene evidenziata la necessità, per i committenti, di valutare preventivamente le ricadute dell'operazione sulla propria organizzazione interna. Per quanto riguarda la selezione del contraente, vengono segnalati alcuni parametri di riferimento, comprendenti in particolare il know-how nel settore, le competenze tecniche e gestionali, la struttura interna, e la referenza da parte di altri committenti riguardo esperienze di FMU già sviluppate dai soggetti.

Per quanto riguarda i flussi di cassa, tre principali forme di gestione finanziaria sono individuate dal progetto di norma UNI:

- il committente procura i finanziamenti necessari e cura direttamente le modalità d'investimento sui beni;
- il gestore dei servizi gestisce i beni, accollandosi i costi diretti di funzionamento a fronte del pagamento di un canone;
- il gestore gestisce bene, accollandosi i costi diretti di funzionamento a fronte di ricavi per le attività espletate.

Si prevede inoltre la definizione di un modello di centrale di governo. La centrale di governo è la struttura strategica che coordina e controlla le attività e gestisce i flussi informativi. L'attività della centrale di governo deve essere supportata da flussi informativi provenienti dai sistemi informatici applicati ai servizi.

1.3.4. Modelli di FM pubblico

La precedente sotto-sezione ha proposto una segmentazione del FM pubblico, un modello teorico (ma concepito a partire dai bandi di esternalizzazione che il CRESME tiene sotto esame) di articolazione del mercato. Qui di seguito lo stesso modello è riempito di contenuti concreti. Sulla base dell'articolazione proposta, e integrandovi la distinzione tra affidamenti monoservizio e affidamenti multiservizio, possiamo individuare quattro forme di esternalizzazione di servizi di supporto:

- *Monoservizio tradizionale non integrato (scheda 1);*
- *Monoservizio in FM (scheda 2);*
- *Multiservizio in FM (scheda 3);*
- *Global Service (scheda 4).*

Il primo caso non rientra nell'ambito del FM: si tratta dei tradizionali bandi che subappaltano singole attività di servizio con modalità "tradizionali" (nel senso di non integrate). Le seguenti schede definiscono più in dettaglio ognuna di queste categorie, fornendo per ognuna un esempio concreto costruito sulla base di bandi emessi dalla PA

SCHEDA 1. MONOSERVIZIO "TRADIZIONALE" NON INTEGRATO

Questa tipologia non rientra propriamente nell'ambito del Facility Management, ma piuttosto si tratta di un semplice affidamento di servizi; un singolo servizio di supporto è affidato a un soggetto esterno. A quest'ultimo è richiesta la sola erogazione del servizio, mentre le attività di gestione, pianificazione e monitoraggio rimangono in capo alla stazione appaltante. Il pagamento in questo caso consiste in una somma fissa che corrisponde al valore del servizio erogato.

Esempi concreti:

COMMITTENTE: Amministrazione Comunale

SERVIZIO: Lavori di manutenzione ordinaria sugli stabili comunali scolastici.

FORNITORE: Un'impresa edile privata

MODALITA' DI PAGAMENTO: Un importo fisso a remunerazione dei costi

DESCRIZIONE: Il Comune affida tramite un bando pubblico dei lavori di manutenzione ordinaria sugli stabili comunali scolastici. Il bando indica puntualmente quali lavori devono essere compiuti. Gli interventi sono quindi stati pianificati e decisi in precedenza dall'Amministrazione Comunale, la quale affida la sola esecuzione materiale a un'impresa esterna.

COMMITTENTE: Amministrazione Comunale

SERVIZIO: Servizio di pulizia in un ufficio dell'amministrazione

FORNITORE: Un'impresa di pulizie

MODALITA' DI PAGAMENTO: Un importo fisso a remunerazione dei costi

DESCRIZIONE: Il Comune affida tramite un bando pubblico la pulizia giornaliera (ogni pomeriggio nei giorni feriali) di un ufficio di sua competenza. I dipendenti comunali pianificano e gestiscono il servizio (indicano all'impresa quali operazioni di pulizia compiere e in quali spazi), mentre i dipendenti dell'impresa di pulizie si limitano ad erogare il servizio seguendo le indicazioni dell'amministrazione comunale.

SCHEDA 2. MONOSERVIZIO (INTEGRATO) IN FACILITY MANAGEMENT

Rientrano in questa categoria i casi di esternalizzazione che hanno come oggetto l'affidamento di un singolo servizio da svolgere in modo integrato. La modalità integrata implica l'affidamento al fornitore non solo dell'attività di erogazione del servizio, ma anche delle funzioni gestionali e di pianificazione. E' possibile, schematizzando e semplificando, individuare i principali passaggi operativi che contraddistinguono questa tipologia di FM pubblico. Una volta avvenuto l'affidamento, il soggetto (o il raggruppamento di soggetti) affidatario esegue una ricognizione delle condizioni attuali di erogazione del servizio in questione, decide quali interventi eseguire per razionalizzarne lo svolgimento e pianifica gli interventi di manutenzione ordinaria che saranno necessari durante il periodo di affidamento. Inoltre deve implementare un sistema di monitoraggio, finalizzato a verificare il grado di efficacia ed efficienza nello svolgimento del servizio, e un sistema di pronto intervento per le eventuali manutenzioni straordinarie.
Si tratta, solitamente, di bandi che coprono un intervallo temporale non troppo breve (mediamente tra i tre e i dodici anni, potremmo dire in modo puramente indicativo), e in cui il pagamento è corrisposto almeno in parte sotto forma di un canone fisso che periodicamente la PA paga al fornitore, con la previsione che alcune attività che non fanno parte del tipico servizio continuativo e/o non prevedibili inizialmente (ad esempio alcuni particolari interventi di manutenzione straordinaria) possano essere remunerate "extra-canone". In alternativa, sempre più spesso infrastrutture e servizi sono gestiti tramite forme di Partenariato Pubblico Privato (PPP), nei quali il gestore si accolla (almeno in parte) i costi dell'attività, a fronte della possibilità di ottenere dei ricavi dalla gestione. La tipologia di affidamento appena descritta rientra nell'ambito del Facility Management pubblico. Possono rientrare in tale categoria tutte le attività non-core che siano svolte secondo i criteri indicati. Tipicamente quando si parla di Facility Management si fa riferimento a servizi connessi al patrimonio immobiliare, ma nel caso del FM pubblico la categoria viene spesso allargata in modo da racchiudere anche la progettazione architettonica e la gestione e manutenzione di intere porzioni di territorio urbano, del verde pubblico e di alcune infrastrutture. Non fa invece parte della categoria del FM pubblico l'esternalizzazione di funzioni rientranti tra le attività core della PA (è il caso della gestione di alcuni servizi pubblici essenziali, ad esempio), essendo il FM - lo ricordiamo - la disciplina che si occupa della gestione dei servizi di supporto, e non di quelli core.

Un esempio concreto:

COMMITTENTE: Una branca della Pubblica Amministrazione comprendente uno o più uffici

SERVIZIO: Gestione del servizio di telefonia fissa, fax e connessione internet

FORNITORE: Una compagnia di telecomunicazioni

DESCRIZIONE: Una PA affida la gestione del servizio di telefonia fissa, fax e connessione internet a una compagnia di telecomunicazioni. Quest'ultima deve in primo luogo eseguire una ricognizione al fine di prendere coscienza dello stato di fatto esistente, sulla base del quale proporre alla PA un programma di ottimizzazione del servizio complessivo, mirato a razionalizzare la spesa tramite un miglior sfruttamento degli accessi e sostituendo, ove risulti conveniente, le linee singole con accessi aggregati e/o multifunzione. Viene quindi approntato un vero e proprio piano di sviluppo del servizio, da aggiornare continuamente durante il periodo di gestione. Il fornitore dovrà gestire il traffico telefonico sia interno sia verso l'esterno, impegnandosi a garantire il buon funzionamento e la continuità del servizio, l'installazione di nuove linee ove necessario e l'aderenza a tutte le disposizioni normative. Il fornitore mette anche a disposizione un Contact Center multicanale (telefono, fax, email) accessibile dalla PA 24 ore su 24 mediante un numero verde gratuito e un portale web, tramite i quali inoltrare le richieste di adesione, manutenzione e assistenza per il servizio e richiedere informazioni tecniche ed operative.

MODALITA' DI PAGAMENTO: La modalità di pagamento consiste in un canone trimestrale, più le spese di addebito per le chiamate esterne effettuate.

SCHEDA 3. MULTISERVIZIO (INTEGRATO) IN FACILITY MANAGEMENT

L'oggetto del contratto non è un singolo servizio, ma un pacchetto di servizi che il fornitore è in grado di progettare, pianificare e gestire in modo coordinato. Il tipico contratto rientrante in questa categoria è quello che affida a un gestore esterno diversi servizi di supporto concernenti uno stesso edificio o un insieme di edifici (pulizie, mense, impiantistica, forniture energetiche…). Tuttavia nel caso del settore pubblico il campo di applicazione di questa tipologia va allargato, per includere anche i servizi riferiti a porzioni di territorio o a infrastrutture pubbliche. Potenzialmente, tutti i servizi non-core che supportano l'attività della Pubblica Amministrazione possono essere gestiti secondo tale schema. I passaggi operativi comprendono tutte le funzioni elencate con riguardo al caso del mono servizio integrato (ricognizione dello stato attuale dei servizi – intervento iniziale di razionalizzazione se necessario – pianificazione della manutenzione ordinaria – realizzazione di un sistema di monitoraggio e di pronto intervento anche a chiamata); inoltre la necessità di coordinare e integrare lo svolgimento, la gestione e la pianificazione di un insieme diversificato di servizi rende necessaria una più ampia e strutturata attività di governo tecnico-gestionale. Tale attività ha l'obiettivo di ottenere la gestione integrata di tutte le funzioni incluse nell'affidamento e implica la realizzazione di una piattaforma informativa e di un sistema di procedure e di strumenti operativi comuni per la gestione di tutti i servizi. In alcuni casi, soprattutto quando l'insieme delle funzioni affidate al fornitore comprende attività complesse e diversificate, può essere previsto che l'affidatario appalti a fornitori terzi una parte delle attività; in tal caso anche l'integrazione gestionale dei servizi appaltati a terzi rientra tra le responsabilità dell'affidatario, in modo da assicurare l'integrazione di tali attività nell'ambito del sistema complessivo di coordinamento gestionale. Per quanto riguarda il finanziamento, vale quanto detto per il monoservizio integrato: ci può essere un canone fisso con la previsione di alcune attività "extra-canone", o ci può essere un Partenariato Pubblico-Privato, in cui il gestore si accolla almeno una parte dei costi, a fronte della possibilità di ottenere dei ricavi dalla gestione.

Un esempio concreto[10]:

COMMITTENTE: Una branca della Pubblica Amministrazione comprendente uno o più uffici

SERVIZIO: Servizi integrati di Facility Management per la gestione e la manutenzione di un parco immobili ad uso ufficio

FORNITORE: Un'associazione temporanea di imprese comprendente una grande impresa di FM e alcune piccole imprese specializzate

DESCRIZIONE: L'appalto ha per oggetto l'affidamento dei servizi di Facility Management da eseguirsi negli immobili, adibiti prevalentemente ad uso ufficio, in uso a qualsiasi titolo all'Amministrazione Contraente. Si richiede al gestore la realizzazione di un efficace sistema di controllo e di gestione dei servizi erogati, la valorizzazione del patrimonio immobiliare, la possibilità di far fronte tempestivamente a variazioni normative, specie in materia di sicurezza, e la razionalizzazione dei servizi in modo tale da far ottenere dei risparmi all'Amministrazione Contraente. Il gestore è individuato tramite appalto ad evidenza pubblica. Il capitolato del bando di gara classifica i servizi oggetto dell'appalto nelle seguenti macro categorie e categorie di servizio:

A Servizi di Governo
- A.1 Servizi tecnico-gestionali
- A.2 Servizi di pianificazione ed ottimizzazione

B Servizi operativi
- B.1 Servizi di Manutenzione degli Impianti
- B.2 Servizi di Pulizia ed Igiene ambientale
- B.3 Altri servizi operativi

[10] Questo esempio è stato elaborato sul modello di un appalto realizzato dalla Consip nel 2008 e suddiviso in 12 lotti. Alcune parti del testo dell'esempio riprendono più o meno esattamente alcuni passaggi del bando e del capitolato della gara in questione, mentre per altri aspetti ci si è distaccati dal caso reale per rendere l'esempio più generale e funzionale al nostro scopo esemplificativo.

Servizi di Governo: Servizi tecnico-gestionali e servizi di pianificazione ed ottimizzazione

La categoria dei servizi tecnico-gestionali ha l'obiettivo di ottenere la gestione integrata di tutti i servizi operativi che saranno erogati nell'ambito dell'appalto, nonché di altri servizi similari affidati a fornitori terzi. Ciò avviene tramite la realizzazione di una piattaforma informativa e di un sistema di procedure e di strumenti operativi comuni per la gestione di tutti i servizi.

A tal fine, i singoli servizi che fanno parte della categoria servizi tecnico-gestionali sono i seguenti:

- Implementazione e gestione del Sistema Informativo;
- Costituzione e Gestione dell'Anagrafica Tecnica *(Per Costituzione e Gestione dell'Anagrafica Tecnica si intende l'insieme delle attività di acquisizione dati, rilievo e censimento, restituzione grafica e aggiornamento/modifica dati, finalizzati alla corretta gestione operativa degli immobili ed impianti oggetto del contratto. Tale servizio risulta composto dalla costituzione e gestione di un'Anagrafica Architettonica e di un'Anagrafica Impiantistica);*
- Gestione del Call Center;
- Preventivazione Attività e Gestione Ordini di Intervento;
- Programmazione e Controllo Operativo delle attività *(ciò implica l'organizzazione di un Programma Operativo degli Interventi, che consiste nella schedulazione, con rappresentazione grafica, di tutte le singole attività da eseguire nel periodo di riferimento, sia a canone che extra-canone);*
- Integrazione Gestionale di Servizi Appaltati a terzi *(coordinamento e controllo operativo, che il Fornitore svolgerà per conto dell'Amministrazione Contraente, di eventuali contratti di servizio, rivolti agli immobili oggetto dell'OPF, affidati a Fornitori Terzi).*

La categoria dei "Servizi di Pianificazione ed Ottimizzazione" ha l'obiettivo di fornire, all'Amministrazione Contraente, competenze tecniche e soluzioni per il miglioramento funzionale di edifici ed impianti, e per l'ottimizzazione dei servizi e dei costi di esercizio. I singoli servizi che fanno parte della categoria dei Servizi di Pianificazione ed Ottimizzazione sono i seguenti:

- Pianificazione triennale per la razionalizzazione dei servizi agli immobili;
- Ottimizzazione dei Servizi Operativi;
- Gestione e Ottimizzazione utenze.

Servizi operativi

I servizi operativi comprendono tutte quelle attività (manutenzione degli impianti, pulizia e igiene ambientale) che contribuiscono a garantire: la conservazione dello stato fisico e funzionale degli immobili e degli impianti oggetto del contratto; la capacità degli impianti di svolgere le funzioni richieste, la disponibilità e fruibilità degli spazi; la possibilità per la PA di svolgere in modo efficiente il proprio core-business, cioè l'erogazione di servizi al pubblico.

Nello svolgere i servizi operativi, è richiesto esplicitamente al fornitore di porre attenzione a tutti gli aspetti delle proprie attività operative rilevanti per la tutela ambientale (ad esempio corretta gestione dei rifiuti e delle sostanze pericolose, utilizzo di detergenti rispondenti a determinati criteri ambientali, limitazione e prevenzione delle attività inquinanti), in modo da effettuare una corretta gestione ambientale.

La manutenzione degli impianti ha come oggetto, per ogni edificio compreso nel contratto:

- impianto elettrico;
- impianto idrico-sanitario;
- impianti di condizionamento (riscaldamento e raffrescamento);
- Impianto elevatori;

- Impianto antincendio;
- Impianti di sicurezza e controllo accessi;
- Reti (telefonica, acustica e di trasmissione dati).

Per ognuno di questi impianti si deve garantire (a fronte del pagamento di un canone) la conduzione degli impianti, l'esecuzione di attività di manutenzione preventiva e programmata, gli interventi di ripristino e/o manutenzione straordinaria di lieve entità (cioè con costo inferiore a 115 Euro). Gli interventi di ripristino di costo superiore a 115 Euro saranno compensati extra-canone dall'Amministrazione Contraente.
I servizi di pulizia ed igiene ambientale comprendono invece tutte le attività volte ad assicurare il comfort igienico-ambientale all'interno e all'esterno degli immobili, contribuendo altresì alla valorizzazione dell'immagine dell'Ammistrazione Pubblica. Comprendono servizio di pulizia, disinfestazione, raccolta e smaltimento di rifiuti speciali e giardinaggio.

MODALITA' DI PAGAMENTO: Ciascun servizio sarà erogato attraverso due diverse tipologie di prestazione:

- attività "a canone", ovvero le prestazioni tipiche del servizio continuativo compensate con un corrispettivo a canone (il canone è calcolato secondo una formula che per ogni servizio è specificata nel capitolato del bando di gara)
- attività "extra-canone", ovvero particolari prestazioni e/o interventi "a misura" che dovranno essere opportunamente preventivate dal Fornitore e autorizzate dall'Amministrazione Contraente

SCHEDA 4. - GLOBAL SERVICE

Secondo la definizione UNI, il Global Service è *"un contratto di esternalizzazione basato sui risultati, con il quale si affida un sistema integrato di attività di manutenzione immobiliare con piena responsabilità da parte dell'assuntore sui risultati in termini di raggiungimento e/o mantenimento di livelli prestazionali prestabiliti dal committente"* (UNI 11136:2004).

Basandoci sull'analisi delle gare e dei contratti di Global Service stipulati negli ultimi anni dalle PA, possiamo dire che il Global Service è una tipologia di contratto di esternalizzazione che, oltre ad avere le caratterizzazioni tipiche del Facility Management, presenta, in aggiunta, i seguenti aspetti:

- il contratto è *basato sui risultati*. Cioè il compenso che spetta al fornitore è funzione di una serie di indicatori quantitativi (KPI, Key Performance Indicators) che misurano la qualità, l'efficienza e l'efficacia con cui sono svolte le attività;
- è costituita una *Cabina di Regia*, cioè un gruppo di lavoro composto da rappresentanti del committente e del gestore, la cui funzione è quella di garantire l'avvio e l'esecuzione corretta del progetto, con particolare riguardo all'implementazione degli strumenti di gestione integrata;
- il gestore nomina un *Responsabile Unico*, cui il committente può fare riferimento come interlocutore unico, che ha responsabilità sull'attività di tutto il personale addetto allo svolgimento dei servizi oggetto del contratto.

Si devono quindi elaborare e calcolare degli indicatori di prestazione per ogni servizio effettuato e per la gestione complessiva, i Key Performance Indicators. Il compenso è funzione del raggiungimento di livelli prestabiliti per questi indicatori. Rappresentanti del committente e del fornitore entrano a far parte della Cabina di Regia, creando così un luogo di discussione e di condivisione delle informazioni inerenti ai servizi e ai livelli di servizio, agli aspetti tecnici gestionali e organizzativi dell'affidamento.

Nella Cabina di Regia confluiscono informazioni relative agli indicatori di performance, al raggiungimento degli obiettivi da contratto, agli eventuali aggiustamenti in corso d'opera resi necessari da mutamenti delle esigenze dell'utenza e del Committente, cambiamenti nelle opportunità tecnologiche, evoluzioni delle logiche organizzative e nei sistemi di gestione. La Cabina di Regia ha lo scopo di indirizzare il rapporto tra committente e impresa di gestione verso una partnership costruttiva più che verso un rapporto "controllore-controllato".

Un esempio concreto[11]:

COMMITTENTE: Amministrazione Provinciale.

SERVIZIO: Servizio di gestione globale dell'energia e terzo responsabile compreso lavori di ristrutturazione degli stabili di competenza della Provincia.

FORNITORE: Una società di FM specializzata nel settore energetico.

DESCRIZIONE: L'Amministrazione Provinciale appalta a un'impresa privata il servizio di gestione globale dell'energia negli stabili di sua competenza. In particolare, l'affidamento riguarda i servizi di governo, conduzione e manutenzione del patrimonio impiantistico ("Servizio Energia") degli edifici. Il gestore assume il ruolo di Terzo Responsabile, cioè

[11] Questo esempio è stato elaborato sul modello di un appalto della Provincia di Monza e Brianza del 2011. Alcune parti del testo dell'esempio riprendono più o meno esattamente alcuni passaggi del bando e del capitolato della gara in questione, mentre per altri aspetti ci si è distaccati dal caso reale per rendere l'esempio più generale e funzionale al nostro scopo esemplificativo, inserendo anche in alcuni casi degli elementi non presenti nel caso reale.

diventa, per tutta la durata del contratto, il responsabile a tutti gli effetti, anche di fronte alla legge, degli impianti termici a lui affidati (come da legge 10/91, commi 1 e 2).

Servizi esternalizzati

Nello specifico, al gestore è affidata la conduzione e manutenzione di tutti gli impianti termici di condizionamento (riscaldamento e raffrescamento) e di distribuzione di acqua calda sanitaria, e di tutti i macchinari che servono alla regolazione e supervisione di tali impianti. E' a carico del gestore anche la fornitura dei combustibili e dell'energia elettrica necessari ad attivare e alimentare gli impianti in questione, così come tutti i materiali di uso e consumo necessari al funzionamento degli impianti. Il gestore si incarica inoltre della manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti, della progettazione e realizzazione di opere e ristrutturazioni finalizzate al risparmio energetico e alla messa a norma, e di eseguire la certificazione energetica degli edifici. Tramite l'appalto, l'Amministrazione Contraente intende dotarsi quindi di uno strumento operativo che consenta il raggiungimento di obiettivi economici, ambientali ed energetici significativi. Il fornitore è tenuto a presentare proposte che consentano un efficientamento complessivo del servizio, inteso come insieme delle attività demandate. Tali proposte possono implicare, se ritenuto opportuno, il cambiamento dei vettori energetici cui si fa ricorso.

Obiettivi e strumenti operativi

Il bando (e in particolare il capitolato) specifica esplicitamente che il raggiungimento di adeguati obiettivi di qualità e criticità del servizio non può prescindere dall'utilizzo di moderne tecniche di conduzione e di precisi strumenti informatici che consentano adeguate forme di esecuzione delle attività operative, unitamente a sistemi gestionali-amministrativi snelli e facilmente adattabili. E' quindi richiesto che il gestore del servizio predisponga una piattaforma informatica per la gestione e il monitoraggio del servizio. Inoltre, entro tre mesi dall'aggiudicazione dell'appalto, il gestore si impegna ad eseguire un rilievo e un audit dell'insieme edificio/impianto. Questo dovrà essere mantenuto aggiornato per tutto il periodo contrattuale con cadenza annuale e sottoposto al servizio tecnico su supporto informatico. Il fornitore dovrà garantire, oltre al sistema informativo/informatico di gestione delle attività, dei report periodici all'Ente Appaltatore, l'implementazione di un programma operativo degli interventi programmati, un'attività di pronto intervento, un Call Center, un'anagrafica degli impianti continuamente aggiornata e un sistema di telecontrollo. In particolare, per quanto riguarda l'attività di reporting, a cadenza mensile l'Appaltatore dovrà inoltrare alla Provincia rapporti periodici, specifici per ogni servizio, in grado di documentare la quantità e la qualità delle prestazioni effettuate a quella data.

Responsabile Unico e Cabina di Regia

Per garantire la regolare esecuzione di quanto previsto dal contratto, l'appaltatore deve nominare un Responsabile Unico del Servizio, cui dovrà essere conferito l'incarico di coordinare e controllare l'attività di tutto il personale addetto alla gestione, alla manutenzione, al controllo degli impianti termici e al loro rendimento. Inoltre viene nominata una Cabina di regia, cioè un gruppo di lavoro composto da rappresentanti del committente e del gestore, la cui funzione è quella di garantire l'avvio e l'esecuzione corretta del progetto, con particolare riguardo all'implementazione degli strumenti di gestione integrata.

Tutti i servizi oggetto del presente appalto dovranno essere eseguiti in conformità ad un piano specifico che assicuri la qualità delle prestazioni, predisposto dall'Appaltatore secondo i principi della NORMA UNI EN ISO 9001. Nel corso dell'esecuzione del contratto tale piano specifico sarà soggetto annualmente, con oneri a carico dell'appaltatore, a verifica di qualità da apposito ente certificatore accreditato. Il Piano specifico di Qualità dovrà individuare le attività che compongono ogni singola prestazione oggetto dell'appalto o ogni singolo intervento e la successione delle fasi con cui tali attività saranno espletate.

Contratto basato sui risultati

Vengono elaborati e calcolati degli indici di prestazione, sia dei singoli servizi sia globali, e stabiliti per tali indicatori dei livelli minimi da rispettare, con penali economiche previste per il fornitore qualora scenda al di sotto di tali minimi. Inoltre sono previste penali (di importo prestabilito e dipendenti da una serie di parametri) per la mancata effettuazione delle attività di manutenzione ordinaria, per ogni ora consecutiva di interruzione di uno o più servizi, e per il mancato ripristino del funzionamento degli impianti in caso di guasto o malfunzionamento.

MODALITA' DI PAGAMENTO: Ciascun servizio sarà erogato attraverso due diverse tipologie di prestazione:

- attività "a canone", a carattere continuativo con corrispettivo periodico (quadrimestrale)
- attività "extra-canone", ovvero particolari prestazioni e/o interventi "a misura" che dovranno essere opportunamente preventivate dal Fornitore e autorizzate dall'Amministrazione Contraente

Tali pagamenti sono vincolati al rispetto degli obiettivi contenuti nel contratto, e in particolare al raggiungimento (perlomeno) dei livelli minimi stabiliti per gli indici di prestazione (Key Performance Indicators) appositamente calcolati per ogni servizio e per la gestione complessiva.

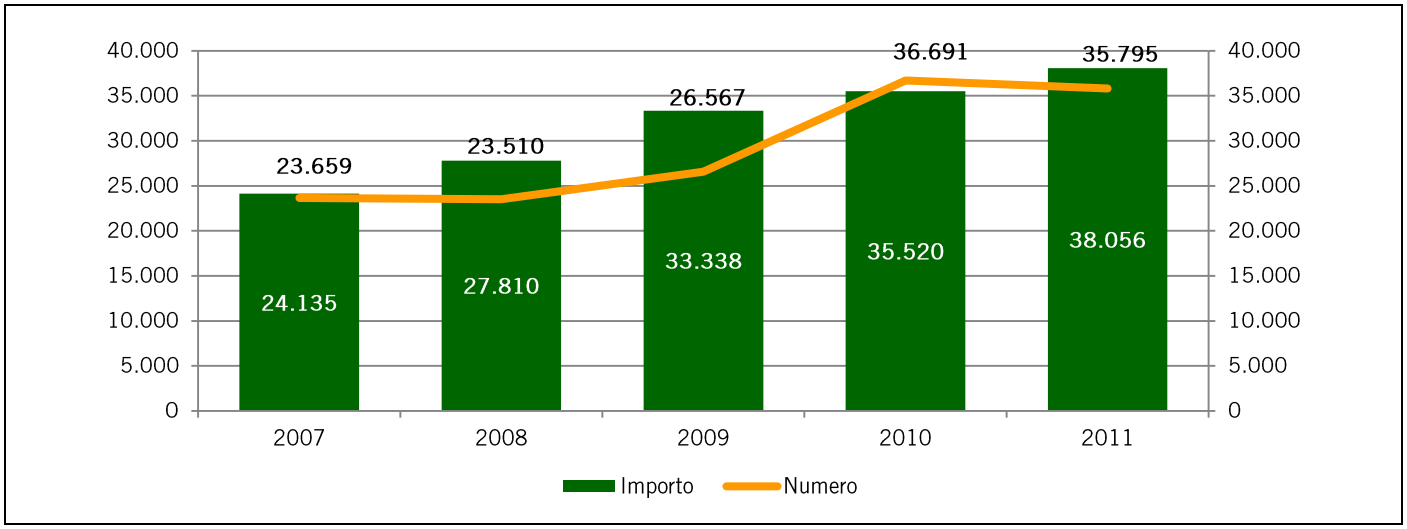
2. IL MERCATO PUBBLICO DEI SERVIZI FM

2.1. Il mercato pubblico dei servizi di FM nel periodo 2007-2011

Nel complesso scenario che sta interessando l'economia italiana e la politica economica, scenario in cui recessione e riduzione della spesa pubblica sono due forze che si auto-alimentano e si rafforzano a vicenda, c'è una voce che non frena. Si tratta dell'esternalizzazione dei servizi, un processo che crisi e "austerità" tendono anzi ad accelerare, e che alimenta un mercato sempre più importante. Nelle sue forme più avanzate, esternalizzazione significa Facility Management, cioè gestione integrata e coordinata degli spazi, dei servizi e delle infrastrutture, mentre nelle forme più semplici si traduce nel tradizionale appalto di servizi. Come abbiamo visto nel primo capitolo, l'esternalizzazione sembra spesso essere usata come via di fuga rispetto a varie problematiche, non ultima quella del Patto di Stabilità Interno.

I numeri sono chiari: secondo l'Osservatorio Nazionale per il Facility Management, tra 2007 e 2011, il numero di bandi pubblici classificabili in questa categoria è aumentato del 51% circa, mentre gli importi a base d'asta sono aumentati del 58%, passando dai 24 miliardi del 2007 ai 38 del 2011.

Grafico 2.1. - Il trend del mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011 - bandi di gara pubblicati - *Importi in milioni di Euro*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Nello stesso periodo il mercato della sola esecuzione di lavori pubblici è calato del 45% in termini di bandi pubblicati e del 34% in termini di importi a base d'asta, passando dai 15,6 miliardi del 2007 ai 10 del 2011.

La domanda pubblica cambia quindi struttura: da domanda di lavori a domanda di servizi. Dagli appalti di sola esecuzione a quelli di progettazione, costruzione, gestione e manutenzione integrata. Nello stesso tempo - ma più lentamente e faticosamente - iniziano a evolversi, anche dal lato dell'offerta, le modalità di svolgimento di questi servizi: dalla fornitura tramite aziende specializzate che si occupano di singoli lavori o servizi, alle società di Partenariato Pubblico Privato e a quelle di Facility Management, che svolgono in modo integrato tutti i servizi legati a un determinato spazio o infrastruttura. Queste nuove forme di gestione dei servizi si affiancano sul mercato alle società tradizionali che operano nel campo dei servizi.

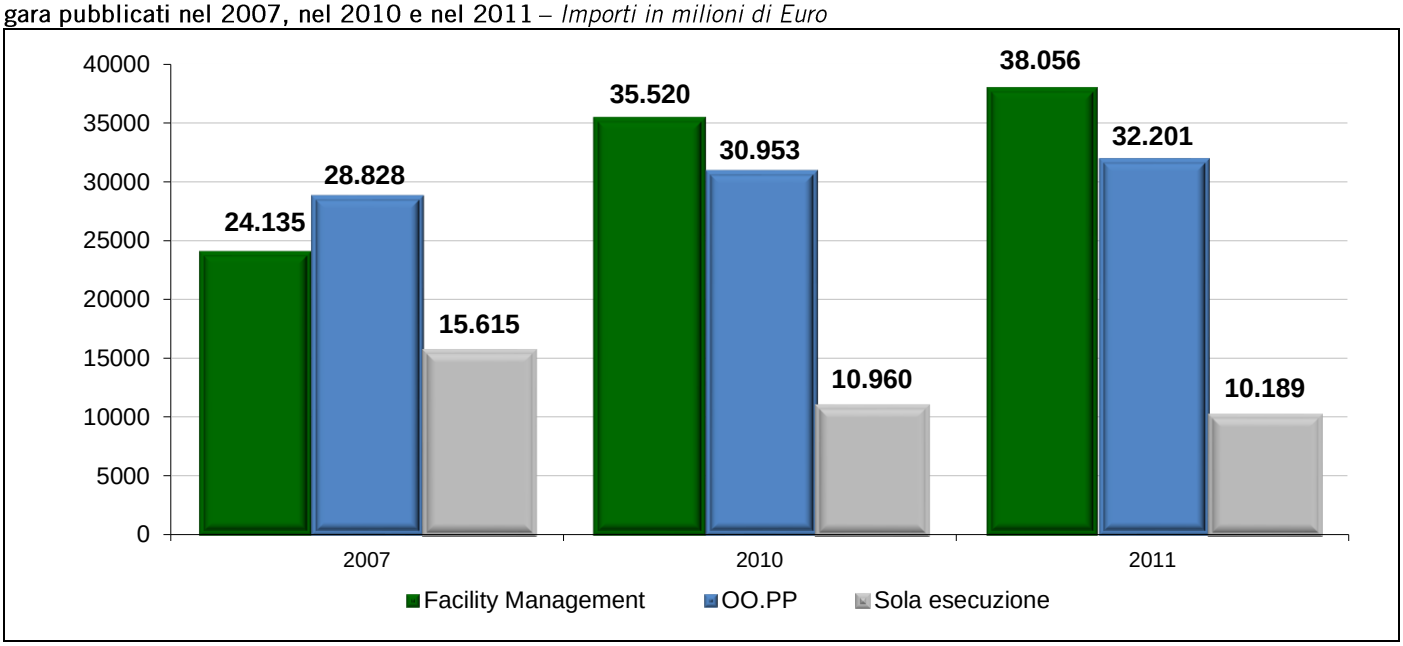
Stiamo parlando di un'ampia gamma di attività - dalla gestione e manutenzione degli edifici alle mense ai servizi informatici e assicurativi - che sempre più spesso viene affidata a fornitori esterni. Si tratta quindi di appalti che affidano a terzi la gestione e la manutenzione di spazi, immobili, infrastrutture, servizi. Questi servizi vengono esternalizzati tramite bandi monoservizio e multiservizio. Un mercato estremamente diversificato che il CRESME ha messo da tempo sotto la lente d'ingrandimento, anche con la realizzazione dell'Osservatorio Nazionale dei Servizi e del Facility Management, che trova nella collaborazione con la Camera di Commercio di Roma la nascita dell'Osservatorio Regionale Facility Management del Lazio. I dati dei due Osservatori ci permettono di valutare le dimensioni del mercato potenziale ed effettivo del Facility Management pubblico in Italia e nel Lazio, di osservarne l'evoluzione recente fino all'anno appena concluso, di individuare le principali imprese che operano in questo mercato e di stimare il volume d'affari che ognuna di queste ottiene dai bandi di FM. Vengono ricompresi nell'ambito del FM i bandi pubblici riguardanti i servizi, i bandi di Partenariato Pubblico Privato, quelli di leasing in costruendo, e quelli che appaltano insieme alla costruzione anche la gestione e la manutenzione delle opere.

Prima di presentare questi dati, è opportuno metterne in luce anche le limitazioni, che sono principalmente tre. In primo luogo c'è la difficoltà a definire un settore strutturalmente "poco definibile", nel senso che è composto da qualsiasi attività di supporto alla mission principale degli enti; il confine tra attività core e non-core è labile, cambia da soggetto a soggetto e si evolve nel tempo; inoltre si tratta di un segmento di mercato che è trasversale rispetto alla tradizionale divisione statistica in settori economici. In secondo luogo non è possibile rilevare tutto ciò che la PA esternalizza in quanto una parte delle esternalizzazioni viene attuata tramite affidamenti diretti o gare affidate con la procedura negoziata senza pubblicazione del bando; in più molte gare mettono insieme più servizi, senza un'indicazione di quello prevalente, ed utilizzano una terminologia non sempre precisa e confrontabile. In terzo luogo, spesso non è possibile rilevare gli esiti, per cui i dati esposti riguardano gli importi a base d'asta, non prendendo dunque in considerazione eventuali ribassi. Inoltre i dati sugli importi riguardano solo i bandi in cui l'importo stesso viene reso noto, ma bisogna dire che i bandi ad importo non noto riguardano per la maggior parte servizi di consulenza tecnico-scientifica, il cui impatto finanziario è trascurabile, per cui il dato sugli importi non è alterato in modo sostanziale rispetto al totale effettivo. I due aspetti appena elencati implicano rispettivamente una leggera distorsione al ribasso e una leggera distorsione al rialzo, per cui si può presumere che, almeno in parte, questi due effetti si compensino tra di loro. Le limitazioni elencate appaiono per la maggior parte ineludibili, e non certo tali da invalidare i dati e le dinamiche rappresentate, tuttavia è bene che chi legge e interpreta i dati sia a conoscenza di questi aspetti.

2.2. Dinamiche e caratteristiche del mercato delle gare dei servizi FM in Italia

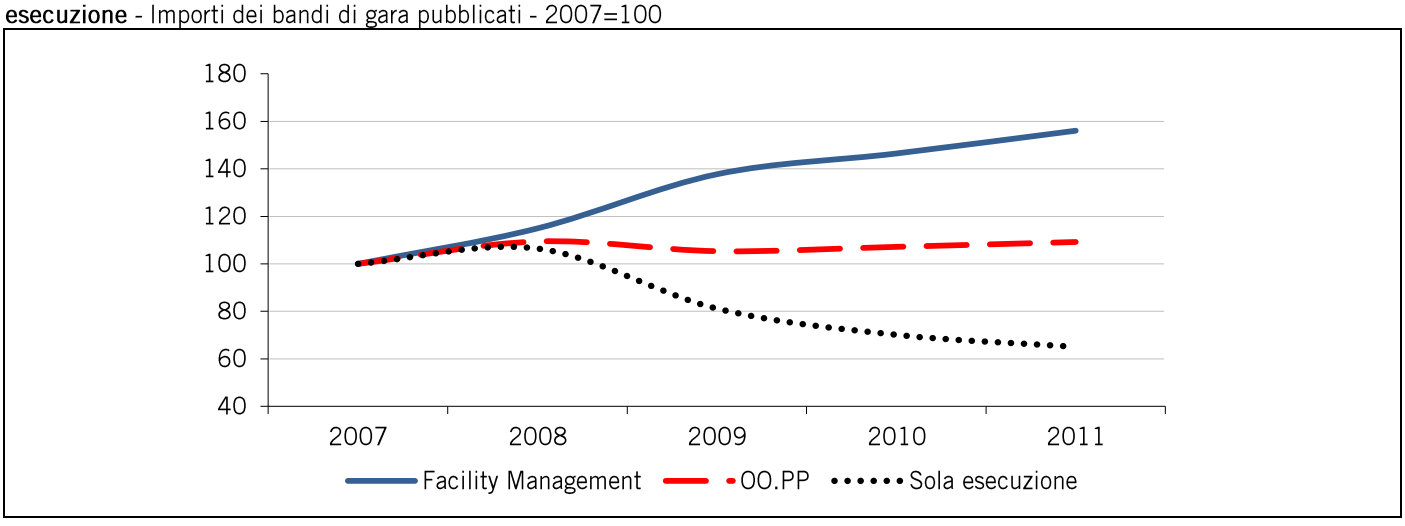
Mentre la crisi colpisce l'economia italiana, e gli appalti di opere pubbliche tradizionali, quelli della sola esecuzione, passano dai 15,6 miliardi di Euro del 2007 ai 10,2 del 2011, gli appalti di Facility Management vivono un vero e proprio boom. Un boom piuttosto trascurato, di cui si sa poco; certo è che nel 2007 venivano messi a gara servizi di FM per 24 miliardi di Euro e nel 2011, con un percorso di continua crescita, si è saliti a oltre 38 miliardi. Un mercato che cresce nei quattro anni della Grande Recessione del 60%, mentre gli appalti di sola esecuzione di opere pubbliche diminuiscono del 34%. E nel 2011 il volume d'affari del FM pubblico ha continuato a crescere, un altro +7,6% rispetto al 2010.

Grafico 2.2. – Il mercato del FM pubblico a confronto con il mercato delle opere pubbliche e della sola esecuzione: bandi di gara pubblicati nel 2007, nel 2010 e nel 2011 – *Importi in milioni di Euro*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

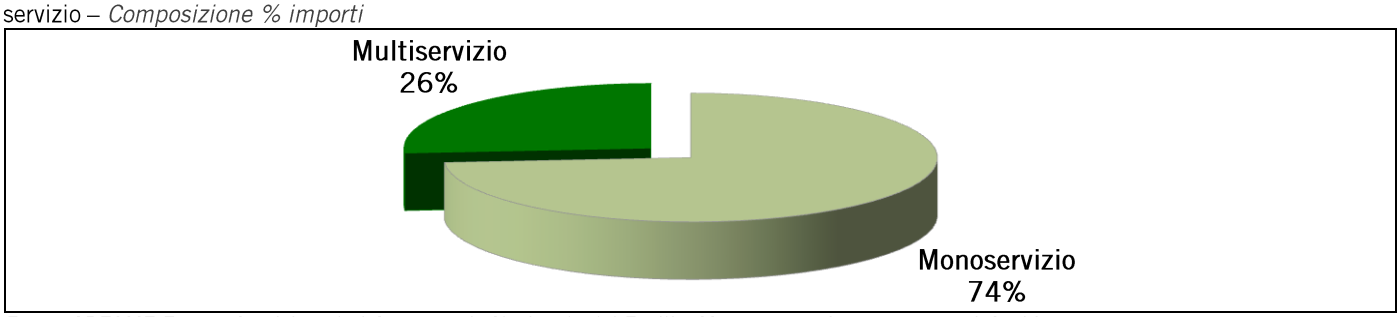
Grafico 2.3. - L'andamento del mercato pubblico del FM a confronto con il mercato totale delle opere pubbliche e con la sola esecuzione - Importi dei bandi di gara pubblicati - 2007=100



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Si è trattato per la maggior parte (74%) di bandi monoservizio; il mercato appare quindi ancora piuttosto "immaturo": i bandi monoservizio tendono, infatti, ad essere quelli legati a forme di gestione più tradizionali. E' pur vero che anche affidamenti monoservizio possono prevedere una gestione integrata (si pensi ad esempio ai global service legati all'energia), ma in termini generali si può dire che sono i bandi multiservizio quelli che tendono a presentare un maggiore grado d'innovazione e integrazione. Sia i bandi monoservizio che quelli multiservizio mostrano un chiaro trend di crescita nel periodo analizzato; la proporzione tra mono e multiservizio è rimasta più o meno stabile, sia per quanto riguarda gli importi messi a gara sia il numero di bandi pubblicati. Affidamenti mono e multiservizio sono quindi cresciuti all'incirca allo stesso tasso, sulla spinta delle normative che sempre di più impongono l'esternalizzazione dei servizi locali tramite gara pubblica, e dei sempre più stringenti vincoli di bilancio, che come illustrato nel primo capitolo possono essere alleggeriti (in alcuni casi aggirati) tramite l'outsourcing.

Grafico 2.4.- Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per modalità di richiesta del servizio – *Composizione % importi*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Tabella 2.1.a. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per modalità di richiesta del servizio - *Importi in milioni di Euro*

	Valori assoluti				Variazione %			
	TOTALE	di cui con importo segnalato			TOTALE	di cui con importo segnalato		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
MONOSERVIZIO								
2007	21.496	15.779	18.007	1,1				
2008	21.355	15.576	19.206	1,2	-0,7	-1,3	6,7	8,0
2009	23.636	15.873	24.731	1,6	10,7	1,9	28,8	26,4
2010	32.935	17.491	25.985	1,5	39,3	10,2	5,1	-4,6
2011	32.610	17.339	29.275	1,7	-1,0	-0,9	12,7	13,6
Totale	**132.032**	**82.058**	**117.204**	**1,4**				
MULTISERVIZIO								
2007	2.163	1.739	6.128	3,5				
2008	2.155	1.859	8.604	4,6	-0,4	6,9	40,4	31,3
2009	2.931	2.512	8.607	3,4	36,0	35,1	0,0	-26,0
2010	3.756	2.980	9.535	3,2	28,1	18,6	10,8	-6,6
2011	3.185	2.511	8.780	3,5	-15,2	-15,7	-7,9	9,3
Totale	**14.190**	**11.601**	**41.655**	**3,6**				
TOTALE								
2007	23.659	17.518	24.135	1,4				
2008	23.510	17.435	27.810	1,6	-0,6	-0,5	15,2	15,8
2009	26.567	18.385	33.338	1,8	13,0	5,4	19,9	13,7
2010	36.691	20.471	35.520	1,7	38,1	11,3	6,5	-4,3
2011	35.795	19.850	38.056	1,9	-2,4	-3,0	7,1	10,5
Totale	**146.222**	**93.659**	**158.859**	**1,7**				

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

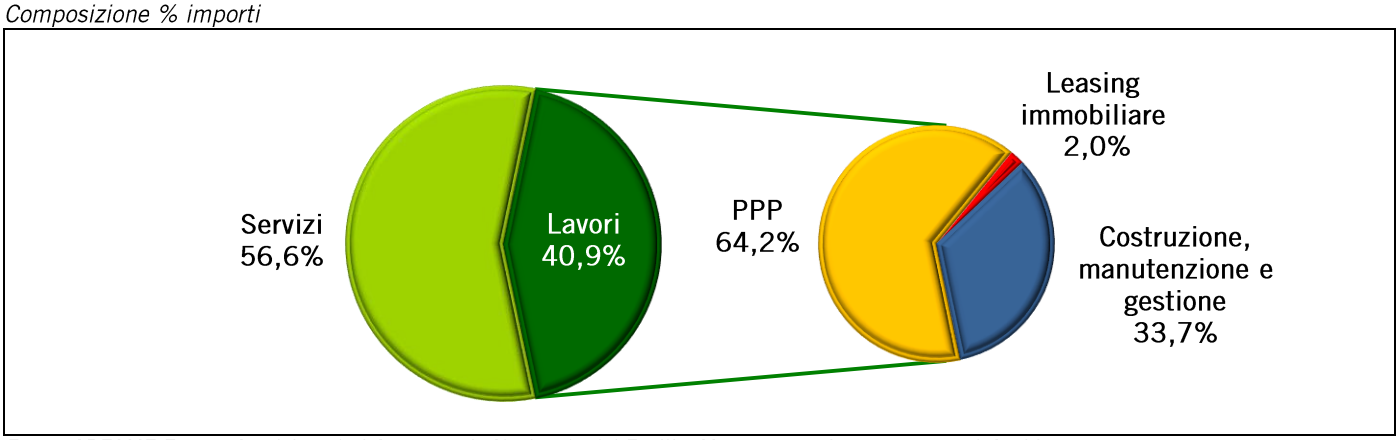
Tabella 2.1.b. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per modalità di richiesta del servizio – *Composizione % numero bandi e importi*

	Numero bandi pubblicati		Importi messi a gara	
	MONOSERVIZIO	MULTISERVIZIO	MONOSERVIZIO	MULTISERVIZIO
2007	90,9%	9,1%	74,6%	25,4%
2008	90,8%	9,2%	69,1%	30,9%
2009	89,0%	11,0%	74,2%	25,8%
2010	89,8%	10,2%	73,2%	26,8%
2011	91,1%	8,9%	76,9%	23,1%

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Passando ad analizzare la composizione dei bandi rilevati dall'Osservatorio Nazionale del FM, si nota come la maggior parte degli importi provenga da bandi di servizi (56,6%), mentre il restante 41% proviene da bandi di lavori. A loro volta i bandi di lavori sono per la maggior parte operazioni di Partenariato Pubblico-Privato (PPP, 64,2% degli importi), ma anche le operazioni di costruzione, manutenzione e gestione hanno un peso rilevante (33,7% degli importi), e una piccola parte degli importi è riconducibile ad operazioni di leasing immobiliare in costruendo (2% degli importi).

Grafico 2.5. - Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per tipo contratto – *Composizione % importi*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Tabella 2.2. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per tipo contratto - *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
PER TIPO CONTRATTO								
Lavori	33.140	28.703	69.139	2,4	7.050	5.752	18.593	3,2
PPP	*9.895*	*6.771*	*44.419*	*6,6*	*2.820*	*1.877*	*14.037*	*7,5*
Leasing immobiliare in costruendo	*327*	*319*	*1.395*	*4,4*	*92*	*89*	*281*	*3,2*
Costruzione, manutenzione e gestione	*22.918*	*21.613*	*23.325*	*1,1*	*4.138*	*3.786*	*4.275*	*1,1*
Servizi	113.082	64.956	89.720	*1,4*	28.745	14.098	19.463	*1,4*
TOTALE	**146.222**	**93.659**	**158.859**	**1,7**	**35.795**	**19.850**	**38.056**	**1,9**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

2.2.1. Le macro tipologie di servizi

L'Osservatorio Nazionale del Facility Management suddivide il mercato in dodici macrotipologie di servizi. Le dodici macrotipologie sono le seguenti: gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture; servizi di utility; servizi ambientali e cimiteriali; servizi alla mobilità; servizi di consulenza tecnico-scientifica; servizi ICT; installazione e manutenzione macchinari, apparecchiature e strumentazioni; gestione attività culturali e per il tempo libero; servizi ausiliari; assistenza socio-sanitaria ed educativa; servizi amministrativi e legali; altri servizi. Ogni bando pubblicato viene attribuito ad uno di questi settori sulla base del servizio prevalente.

Tra i singoli servizi, nel periodo 2007-2011 il più importante, per importi messi a gara, è stato quello della **costruzione, gestione e manutenzione delle strade**, con un giro d'affari di 20,6 miliardi di Euro (importi a base d'asta) e oltre 8.400 bandi pubblicati. Seguono la **manutenzione e gestione degli edifici** (15,6 miliardi di Euro) il servizio di **gestione dei rifiuti** (14,8 miliardi), i servizi di **ristorazione** (10,4 miliardi), il **sistema elettrico** (9,4 miliardi), le **pulizie** (7,9 miliardi), **i mezzi di trasporto** (7,9 miliardi) e i **sistemi informatici** (7,7 miliardi). Tra le più importanti 15 categorie di servizi esternalizzati, 10 hanno registrato un'importante crescita del volume d'affari negli ultimi cinque anni (strade, edifici, rifiuti, sistema elettrico, informatica, servizi assicurativi, estrazione e distribuzione di gas e petrolio, trasporti su rotaia, servizi finanziari, servizi di supporto), 2 hanno visto un aumento moderato (ristorazione, trasporto, logistica e parcheggio) e soltanto 3 hanno registrato un calo degli importi (pulizia, telecomunicazioni, apparecchiature sanitarie).

Passando ad analizzare le dodici macrotipologie in cui tali servizi vengono classificati, nel quinquennio 2007-2011 la macrotipologia prevalente è stata quella della **costruzione, manutenzione e gestione di edifici e infrastrutture**, con un volume d'affari potenziale di oltre 42 miliardi di Euro (totale degli importi a base d'asta) derivante dagli oltre 16 mila bandi pubblicati. Questo settore è cresciuto del 39% tra 2007 e 2010, per poi realizzare un'ulteriore crescita del 44% in un solo anno nel 2011. Si è così passati dai 6 miliardi del 2007 ai 12 miliardi del 2011, una crescita complessiva del 100% in cinque anni, mentre il numero di gare è diminuito del 25%. Meno bandi, dunque, ma più "pesanti". E infatti l'importo medio per questa macrotipologia è passato da 4,1 milioni di Euro a 11,8 milioni. Tra i grandi contratti siglati in questo settore, possiamo segnalare, ad esempio, la gara per la progettazione, realizzazione e gestione della Linea D della Metropolitana di Roma, un bando emesso nel 2009 che da solo presentava un importo a base d'asta di oltre tre miliardi di Euro.

Un'altra quota rilevante del mercato riguarda i **servizi ausiliari** (che comprendono servizi alberghieri, ristorazione, pulizia, custodia e vigilanza), il cui fatturato ha pesato per il 14% sul totale del FM pubblico italiano negli ultimi cinque anni, con oltre 13 mila bandi pubblicati e un volume d'affari di 22,4 miliardi di Euro. Questo mercato non è però tra quelli che sono cresciuti nel corso degli ultimi cinque anni, avendo anzi registrato una leggera diminuzione del volume d'affari (-8% in cinque anni il suo mercato potenziale).

Al terzo posto per volume d'affari, tra le macrotipologie, la gestione delle **utilities** (che comprendono: generazione e distribuzione di energia elettrica, generazione e distribuzione di energia termica, estrazione trasformazione e distribuzione gas e petrolio, estrazione di minerali energetici e non, illuminazione pubblica, raccolta, trattamento e distribuzione dell'acqua), con 5.700 bandi pubblicati, per un giro d'affari di 18,4 miliardi. Il volume d'affari dei servizi di utilities esternalizzati è cresciuto del 177% tra 2007 e 2011.

I settori che hanno registrato la maggiore crescita nel quinquennio sono invece, oltre alla già citata gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture (crescita media annua del 20%), le utilities (crescita media annua del 36%), i servizi amministrativi e legali (+15% l'anno) i servizi ICT (+12% l'anno), i servizi educativi e di assistenza sociale e sanitaria (+ 10% l'anno). In crescita anche i servizi ambientali e cimiteriali (+9% l'anno), quelli legati alla mobilità (+7% l'anno) e all'installazione e manutenzione di macchinari (+5% l'anno). Gli unici settori che hanno registrato una

perdita di fatturato sono stati i servizi ausiliari e la categoria residuale "altri servizi" (che però come vedremo nel 2011 ha invertito il trend registrando una forte ripresa), mentre il volume d'affari legato a cultura e tempo libero ha avuto nel 2011 un volume d'affari pari all'incirca a quello che aveva nel 2007, dopo aver perso il 16% circa tra 2007 e 2010.
Nel 2011 i settori che sono cresciuti maggiormente, oltre agli "altri servizi" (+205% gli importi a base d'asta) voce che riunisce bandi per servizi non riconducibili alle 11 macro tipologie individuate dall'Osservatorio, sono i servizi di educazione e assistenza socio-sanitaria (+48%), la costruzione, gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture (+44%) e i servizi ambientali e cimiteriali (+38%). Solo quattro macrotipologie hanno diminuito il volume d'affari rispetto al 2010: i servizi ICT (-53%), i servizi amministrativi e legali (-23%), quelli legati alla mobilità (-16%) e l'installazione e manutenzione di macchinari (-17%).

Tabella 2.3. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per tipologia di servizi - **Le prime 15** - *Importi in milioni di Euro*

	2007/2011				Variazioni % 2011/2007			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Strade	8.437	8.048	20.577	2,6	-18,2	-23,4	191,2	280,0
Edifici	6.865	6.523	15.577	2,4	-25,2	-27,8	57,0	117,6
Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti	5.128	4.540	14.815	3,3	31,8	44,7	51,9	5,0
Ristorazione	7.052	5.958	10.411	1,7	24,3	32,2	2,2	-22,7
Generazione e distribuzione di energia elettrica	1.812	1.157	9.380	8,1	115,4	158,8	133,6	-9,7
Pulizia	3.820	3.585	7.888	2,2	-47,2	-48,5	-29,8	36,3
Trasporto logistica parcheggio	5.066	4.367	7.880	1,8	25,4	28,4	2,1	-20,5
Informatica	2.457	2.196	7.705	3,5	11,9	16,6	136,7	103,1
Servizi di supporto	5.452	4.459	5.484	1,2	37,8	17,4	26,4	7,7
Servizi assicurativi	11.770	8.672	5.075	0,6	5,5	14,8	111,2	83,9
Estrazione, trasformazione e distribuzione di gas e petrolio	928	578	4.790	8,3	138,2	290,2	1.020,3	187,1
Ferrovie metro tranvie seggiovie	410	364	4.699	12,9	-40,4	-45,3	41,0	157,6
Apparecchiature sanitarie	1.818	1.527	3.801	2,5	-28,1	-28,1	-1,3	37,3
Telecomunicazioni	508	428	3.758	8,8	8,2	1,2	-30,4	-31,2
Servizi finanziari	6.522	1.809	2.954	1,6	71,7	256,3	199,7	-15,9

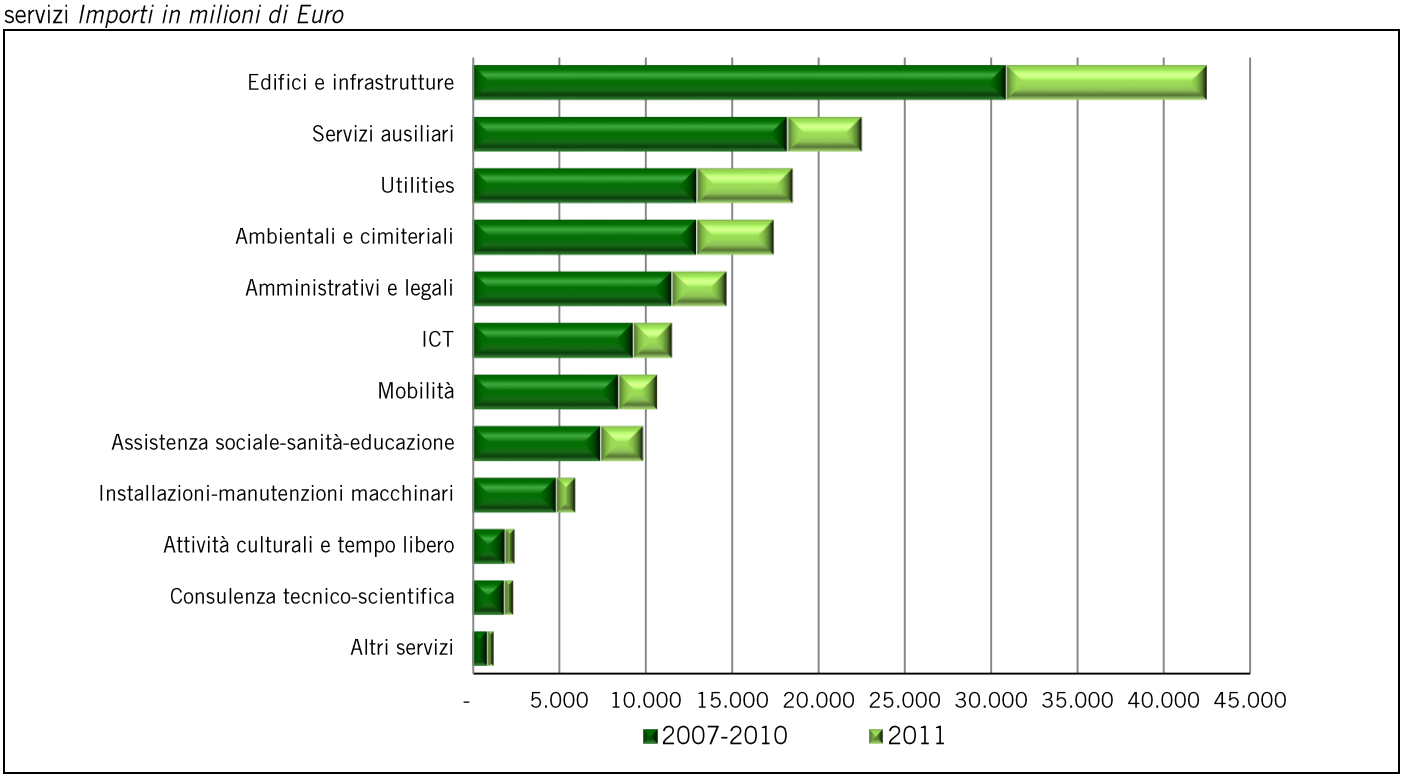
Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Tabella 2.4. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per tipo macro tipologia di servizi - Importi in milioni di Euro

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	16.010	15.107	42.433	2,8	2.939	2.682	11.655	4,3
Utilities	5.755	4.574	18.436	4,0	1.330	1.077	5.485	5,1
Ambientali e cimiteriali	9.669	8.386	17.344	2,1	2.132	1.842	4.411	2,4
Mobilità	8.633	7.422	10.609	1,4	1.985	1.691	2.182	1,3
Consulenza tecnico-scientifica	43.207	11.110	2.311	0,2	13.650	2.556	483	0,2
ICT	2.965	2.624	11.463	4,4	633	572	2.191	3,8
Installazioni-manutenzioni macchinari	3.417	2.930	5.885	2,0	591	499	1.062	2,1
Attività culturali e tempo libero	4.390	3.188	2.379	0,7	1.210	826	513	0,6
Servizi ausiliari	13.255	11.687	22.426	1,9	2.717	2.388	4.249	1,8
Assistenza sociale-sanità-educazione	11.174	9.908	9.794	1,0	2.488	2.236	2.404	1,1
Amministrativi e legali	25.115	15.975	14.615	0,9	5.399	3.304	3.111	0,9
Altri servizi	2.632	748	1.165	1,6	721	177	309	1,7
TOTALE	**146.222**	**93.659**	**158.859**	**1,7**	**35.795**	**19.850**	**38.056**	**1,9**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Grafico 2.6. - Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per macro tipologia di servizi *Importi in milioni di Euro*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Tabella 2.5. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per tipo macro tipologia di servizi - *Variazioni %*

	2011/2007				2011/2010			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	-20,6	-24,8	98,9	164,4	-13,3	-16,2	44,0	71,9
Utilities	37,7	36,8	176,9	102,3	-15,1	-11,5	2,3	15,5
Ambientali e cimiteriali	13,1	13,3	43,3	26,5	1,6	0,8	37,9	36,8
Mobilità	33,1	31,0	31,3	0,3	8,0	8,3	-16,4	-22,8
Consulenza tecnico-scientifica	205,4	33,2	11,6	-16,2	-3,5	3,9	6,7	2,8
ICT	11,2	13,9	67,9	47,3	-0,9	4,0	-52,8	-54,6
Installazioni-manutenzioni macchinari	-3,9	-8,3	19,5	30,2	-21,4	-18,7	-17,0	2,1
Attività culturali e tempo libero	133,6	101,5	2,0	-49,4	5,6	3,1	22,5	18,8
Servizi ausiliari	-5,8	-4,4	-7,6	-3,3	2,6	1,9	14,5	12,4
Assistenza sociale-sanità-educazione	33,8	39,3	53,4	10,1	11,8	14,8	47,5	28,4
Amministrativi e legali	25,9	28,2	66,4	29,8	-5,4	-13,6	-22,7	-10,6
Altri servizi	75,4	-7,8	-20,1	-13,4	34,5	39,4	204,8	118,7
TOTALE	**51,3**	**13,3**	**57,7**	**39,2**	**-2,4**	**-3,0**	**7,1**	**10,5**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Un'indicazione importante è quella che possiamo dedurre scomponendo il mercato di ogni macrotipologia e di ogni singolo servizio tra i bandi in cui la categoria è presente come unico servizio messo a gara (monoservizio), quelli in cui è presente come servizio prevalente in un affidamento multiservizio (multiservizio prevalente nella nostra tabella) e quelli in cui il servizio in questione è presente come servizio non prevalente (multiservizio non prevalente). I totali fin qui presentati corrispondono, per ogni categoria, alla somma di bandi monoservizio e multiservizio prevalente, mentre per ovvie ragioni di coerenza contabile (ogni bando multiservizio verrebbe contato più volte, rendendo impossibile il calcolo dei totali) non sono stati inclusi i bandi in cui la categoria considerata è presente ma non come servizio prevalente.

I bandi monoservizio tendono a prevalere per quasi tutte le macrocategorie e i singoli servizi – e del resto abbiamo già visto dai dati aggregati che i bandi monoservizio sono dominanti, rappresentando il 74% del mercato – con l'eccezione della macro categoria "*attività culturali e tempo libero*", che solo nel 30% dei casi è affidata tramite bandi monoservizio. Tra i singoli servizi, gli unici ad essere appaltati per la maggior parte all'interno di bandi multiservizio sono quelli riguardanti gli *impianti sportivi*, i *sistemi di tele-riscaldamento*, i *servizi cimiteriali*, i *servizi alberghieri*, gli *asili nido*, la *gestione RSA*, i *servizi immobiliari* e la *pubblicità.* Impianti sportivi, sistemi di tele-riscaldamento, servizi immobiliari e pubblicità tendono ad essere presenti soprattutto all'interno di bandi in cui la categoria prevalente è un'altra (per esempio costruzione, manutenzione e gestione di grandi complessi edificati o infrastrutture), mentre i servizi cimiteriali, gli asili nido e i servizi alberghieri tendono ad essere la categoria prevalente all'interno di bandi che riguardano anche altre tipologie di servizi e lavori.

I *servizi di consulenza tecnico-scientifica* tendono più di tutti ad essere appaltati tramite bandi monoservizio (nel 98,4% dei casi), seguiti da quelli di *installazione-manutenzione di macchinari* (92%, ma con la parziale eccezione delle macchine da ufficio, la cui installazione e manutenzione nel 23% dei casi è affidata tramite bandi multiservizio), dai *servizi amministrativi e legali* (89%), dall'*ICT* (86%) e dalle *utilities* (86%). Tra i bandi riguardanti la *manutenzione e gestione di edifici e infrastrutture*, i servizi riguardanti le infrastrutture di trasporto tendono ad essere esternalizzati quasi sempre tramite bandi monoservizio, e nei pochi casi in cui sono presenti all'interno di un bando multiservizio rappresentano solitamente il servizio prevalente. Invece la costruzione, manutenzione e gestione di edifici si divide in modo più o meno uguale tra bando mono e multiservizio, con una leggera prevalenza del monoservizio, e anche all'interno dei bandi multiservizio la ripartizione tra multiservizio prevalente e non prevalente è più o meno equa. Tra i *servizi ausiliari* la ristorazione tende ad essere affidata quasi sempre tramite bandi monoservizio, cosi come i servizi di *pulizia* e di *custodia e vigilanza,* mentre i *servizi alberghieri*, come già accennato, sono prevalentemente affidati all'interno di bandi multiservizio.

Se guardiamo alla ripartizione degli importi, invece che alla ripartizione del numero di bandi pubblicati, il quadro rimane sostanzialmente immutato per quanto riguarda il confronto tra categorie, però aumenta in tutte le categorie l'incidenza dei bandi multiservizio, perché - com'è facile da immaginare - i bandi multiservizio tendono ad essere mediamente di importo maggiore rispetto a quelli monoservizio.

Tabella 2.6. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: numero bandi di gara pubblicati per tipologia di servizi e modalità di richiesta (mono/multi)

	Composizione % orizzontale				Composizione % verticale			
	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)
Edifici e infrastrutture	**75,7**	**11,5**	**12,7**	**100,0**	**10,5**	**14,9**	**24,8**	**11,8**
Edifici	56,3	19,9	23,7	100,0	3,8	12,7	22,7	5,8
Aeroporti ed eliporti	84,6	12,8	1,3	100,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Ferrovie metro tranvie seggiovie	92,4	4,5	3,1	100,0	0,3	0,1	0,1	0,3
Porti commerciali e turistici	91,2	7,1	1,8	100,0	0,2	0,1	0,0	0,1
Strade	94,7	3,2	2,0	100,0	6,2	1,9	1,8	5,5
Utilities	**85,7**	**5,9**	**8,4**	**100,0**	**4,1**	**2,6**	**5,6**	**4,0**
Generazione e distribuzione di energia elettrica	87,3	3,5	9,2	100,0	1,3	0,5	2,0	1,3
Generazione e distribuzione di energia termica (teleriscaldamento)	48,2	15,3	36,5	100,0	0,0	0,1	0,3	0,1
Estrazione, trasformazione e distribuzione di gas e petrolio	93,5	3,8	2,7	100,0	0,7	0,3	0,3	0,6
Estrazione di minerali energetici (esclusi gas e petrolio) e non	90,9	4,5	4,5	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Illuminazione pubblica	79,3	10,7	9,9	100,0	0,7	0,8	1,2	0,7
Raccolta, trattamento, distribuzione e monitoraggio dell'acqua	85,3	6,4	8,2	100,0	1,4	1,0	1,9	1,4
Ambientali e cimiteriali	**65,5**	**19,2**	**15,3**	**100,0**	**5,7**	**15,5**	**18,6**	**7,3**
Monitoraggio ambientale	89,5	4,8	5,7	100,0	0,1	0,0	0,1	0,1
Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti	66,0	15,5	18,5	100,0	3,1	6,9	12,4	4,0
Servizi cimiteriali	27,7	68,6	3,6	100,0	0,2	5,6	0,4	0,7
Verde e arredo urbano	71,3	12,7	15,9	100,0	1,8	2,9	5,6	2,1
Difesa del suolo	96,5	1,4	1,9	100,0	0,4	0,1	0,1	0,4
Mobilità	**91,2**	**2,3**	**6,5**	**100,0**	**6,4**	**1,5**	**6,4**	**5,9**
Trasporto, logistica e parcheggio	88,8	3,2	7,9	100,0	3,7	1,2	4,6	3,5
Sicurezza del traffico	76,0	2,5	21,5	100,0	0,4	0,1	1,5	0,4
Noleggio e manutenzione mezzi, automezzi e autoveicoli	98,5	0,7	0,8	100,0	2,3	0,2	0,2	2,0
Consulenza tecnico-scientifica	**98,4**	**1,0**	**0,5**	**100,0**	**32,4**	**3,1**	**2,5**	**27,9**
Servizi tecnici di ingegneria ed architettura	98,3	1,6	0,1	100,0	16,2	2,5	0,2	14,0
Servizi di pianificazione urbanistica e paesaggistica	98,8	0,9	0,2	100,0	1,2	0,1	0,0	1,1
Servizi geofisici, geologici e geotecnici	95,1	1,2	3,6	100,0	1,0	0,1	0,6	0,9
Servizi di collaudo, ispezione, analisi, monitoraggio e controllo	97,3	0,2	2,5	100,0	3,2	0,0	1,2	2,8
Altri servizi di consulenza scientifica e tecnica	99,3	0,4	0,4	100,0	10,8	0,4	0,5	9,2
ICT	**86,3**	**6,7**	**7,0**	**100,0**	**2,1**	**1,5**	**2,4**	**2,0**
Informatica	87,2	6,0	6,8	100,0	1,7	1,1	1,9	1,7
Telecomunicazioni	82,2	9,8	8,0	100,0	0,3	0,4	0,5	0,4
Installazioni-manutenzioni macchinari	**92,0**	**2,6**	**5,3**	**100,0**	**2,5**	**0,7**	**2,0**	**2,3**
Apparecchiature sanitarie	98,1	0,9	1,0	100,0	1,4	0,1	0,2	1,2
Ausili protesici per disabili	98,8	0,0	1,2	100,0	0,1	0,0	0,0	0,1
Macchine per ufficio	76,6	6,5	16,8	100,0	0,4	0,4	1,4	0,5
Arredi tecnici	86,6	4,6	8,8	100,0	0,2	0,1	0,2	0,2
Apparecchiature tecnico-scientifiche	94,4	2,4	3,2	100,0	0,5	0,1	0,2	0,4
Attività culturali e tempo libero	**29,6**	**67,7**	**2,7**	**100,0**	**1,0**	**21,5**	**1,3**	**2,9**
Impianti sportivi	10,0	88,5	1,5	100,0	0,2	14,7	0,4	1,5
Cultura, spettacolo, tempo libero, promozione turistica	51,1	44,9	4,0	100,0	0,8	6,8	0,9	1,4

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it) *segue*

(1) Totale potenziale riferito alla somma dei servizi richiesti e non al numero dei bandi di gara

segue **Tabella 2.6. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011:** numero bandi di gara pubblicati per tipologia di servizi e modalità di richiesta (mono/multi)

	Composizione % orizzontale				Composizione % verticale			
	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)
Servizi ausiliari	**82,2**	**8,7**	**9,0**	**100,0**	**9,1**	**8,9**	**14,0**	**9,4**
Servizi alberghieri	39,7	31,7	28,5	100,0	0,5	3,5	4,8	1,0
Ristorazione	92,5	4,1	3,4	100,0	5,1	2,1	2,6	4,7
Pulizia	81,6	8,2	10,2	100,0	2,6	2,5	4,6	2,7
Custodia e vigilanza	78,3	8,6	13,1	100,0	0,9	0,9	2,0	0,9
Assistenza sociale-sanità-educazione	**74,3**	**20,9**	**4,7**	**100,0**	**6,6**	**17,3**	**5,9**	**7,5**
Asili nido	18,8	80,1	1,2	100,0	0,2	6,3	0,1	0,7
Servizi pre e dopo scuola (scuole d'infanzia ed elementari)	65,4	7,7	26,9	100,0	0,1	0,1	0,4	0,1
Assistenza socio-educativa	91,3	4,7	4,0	100,0	1,4	0,7	0,9	1,3
Assistenza sugli scuolabus	42,4	3,7	53,9	100,0	0,1	0,0	1,1	0,1
Soggiorni vacanze	99,3	0,3	0,3	100,0	0,7	0,0	0,0	0,6
Centri estivi	90,5	5,3	4,2	100,0	0,4	0,2	0,2	0,3
Assistenza socio-sanitaria	84,6	10,1	5,1	100,0	0,3	0,3	0,3	0,3
Assistenza domiciliare	94,1	2,3	3,6	100,0	1,4	0,3	0,7	1,2
Centri socioterapeutici (residenziali e non)	28,8	68,6	2,6	100,0	0,2	4,7	0,3	0,6
Servizi medico-infermieristici	85,8	6,9	7,4	100,0	0,4	0,3	0,4	0,4
Assistenza sociale	95,6	2,3	2,0	100,0	1,0	0,2	0,3	0,9
Canili	80,3	19,2	0,3	100,0	0,4	0,8	0,0	0,4
Assistenza alla persona	59,1	12,5	28,5	100,0	0,2	0,3	1,0	0,2
Gestione RSA	2,8	97,0	0,2	100,0	0,0	2,9	0,0	0,3
Amministrativi e legali	**88,9**	**5,6**	**5,5**	**100,0**	**17,9**	**10,5**	**15,5**	**17,0**
Servizi finanziari	80,8	18,3	0,8	100,0	4,0	8,5	0,6	4,2
Servizi assicurativi	99,9	0,1	0,0	100,0	8,9	0,1	0,0	7,5
Servizi legali	94,3	1,9	3,2	100,0	0,1	0,0	0,1	0,1
Servizi immobiliari	16,9	36,4	46,6	100,0	0,0	0,8	1,6	0,2
Formazione	93,7	1,4	4,9	100,0	0,4	0,1	0,3	0,4
Servizi di supporto	93,0	2,4	4,6	100,0	4,0	1,0	2,8	3,7
Pubblicità	32,7	1,4	65,8	100,0	0,4	0,1	10,2	0,9
Altri servizi	**86,5**	**9,8**	**3,6**	**100,0**	**1,8**	**1,9**	**1,1**	**1,8**
TOTALE	**84,8**	**9,1**	**6,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

(1) Totale potenziale riferito alla somma dei servizi richiesti e non al numero dei bandi di gara

Tabella 2.7. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: importi bandi di gara pubblicati per tipologia di servizi e modalità di richiesta (mono/multi)

	Composizione % orizzontale				Composizione % verticale			
	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)
Edifici e infrastrutture	**52,2**	**23,6**	**24,2**	**100,0**	**25,0**	**31,8**	**14,5**	**22,2**
Edifici	12,3	44,1	43,5	100,0	2,9	29,4	12,9	11,0
Aeroporti ed eliporti	57,1	9,3	33,2	100,0	0,1	0,0	0,1	0,1
Ferrovie metro tranvie seggiovie	83,8	9,5	6,7	100,0	3,6	1,2	0,4	2,0
Porti commerciali e turistici	81,8	14,9	3,2	100,0	1,0	0,5	0,1	0,6
Strade	93,7	1,4	4,8	100,0	17,4	0,7	1,1	8,6
Utilities	**73,0**	**7,7**	**19,3**	**100,0**	**14,2**	**4,3**	**4,7**	**9,1**
Generazione e distribuzione di energia elettrica	85,1	3,4	11,5	100,0	7,7	0,9	1,3	4,2
Generazione e distribuzione di energia termica (teleriscaldamento)	20,2	23,2	56,6	100,0	0,1	0,3	0,3	0,2
Estrazione, trasformazione e distribuzione di gas e petrolio	95,3	1,9	2,8	100,0	4,0	0,2	0,1	1,9
Estrazione di minerali energetici (esclusi gas e petrolio) e non	77,4	0,9	21,7	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Illuminazione pubblica	41,1	28,8	30,0	100,0	0,8	1,6	0,7	0,9
Raccolta, trattamento, distribuzione e monitoraggio dell'acqua	42,2	11,8	45,9	100,0	1,6	1,3	2,2	1,8
Ambientali e cimiteriali	**19,2**	**24,7**	**56,0**	**100,0**	**6,5**	**23,5**	**23,7**	**15,6**
Monitoraggio ambientale	94,5	4,9	0,7	100,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti	19,0	26,5	54,5	100,0	5,3	20,8	19,0	12,9
Servizi cimiteriali	7,1	71,9	20,7	100,0	0,1	2,1	0,3	0,5
Verde e arredo urbano	19,2	4,4	76,2	100,0	0,9	0,6	4,4	2,1
Difesa del suolo	94,4	3,0	2,0	100,0	0,2	0,0	0,0	0,1
Mobilità	**49,8**	**5,9**	**44,3**	**100,0**	**8,0**	**2,7**	**8,9**	**7,5**
Trasporto, logistica e parcheggio	44,3	6,8	48,9	100,0	5,7	2,5	8,0	6,0
Sicurezza del traffico	25,6	6,7	67,8	100,0	0,3	0,2	0,9	0,5
Noleggio e manutenzione mezzi, automezzi e autoveicoli	97,4	0,2	2,5	100,0	2,0	0,0	0,1	0,9
Consulenza tecnico-scientifica	**92,7**	**1,4**	**5,7**	**100,0**	**1,9**	**0,1**	**0,2**	**1,0**
Servizi tecnici di ingegneria ed architettura	91,8	1,2	6,9	100,0	1,2	0,0	0,1	0,6
Servizi di pianificazione urbanistica e paesaggistica	97,8	1,5	0,7	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizi geofisici, geologici e geotecnici	88,6	1,6	5,8	100,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Servizi di collaudo, ispezione, analisi, monitoraggio e controllo	97,9	0,2	1,9	100,0	0,2	0,0	0,0	0,1
Altri servizi di consulenza scientifica e tecnica	92,7	2,6	4,6	100,0	0,4	0,0	0,0	0,2
ICT	**52,0**	**13,9**	**34,0**	**100,0**	**7,7**	**5,8**	**6,4**	**6,9**
Informatica	47,7	17,2	35,1	100,0	4,8	4,9	4,5	4,7
Telecomunicazioni	61,3	7,0	31,7	100,0	2,9	0,9	1,9	2,2
Installazioni-manutenzioni macchinari	**47,1**	**3,8**	**49,1**	**100,0**	**4,7**	**1,1**	**6,1**	**4,6**
Apparecchiature sanitarie	69,6	5,9	24,5	100,0	3,0	0,7	1,3	2,0
Ausili protesici per disabili	70,6	0,0	29,4	100,0	0,1	0,0	0,1	0,1
Macchine per ufficio	25,0	3,3	71,8	100,0	0,9	0,3	3,2	1,6
Arredi tecnici	8,9	0,3	90,8	100,0	0,1	0,0	1,0	0,4
Apparecchiature tecnico-scientifiche	56,6	0,9	42,5	100,0	0,6	0,0	0,5	0,5
Attività culturali e tempo libero	**10,2**	**63,4**	**26,4**	**100,0**	**0,3**	**4,8**	**0,9**	**1,2**
Impianti sportivi	2,3	75,1	22,6	100,0	0,0	2,5	0,3	0,6
Cultura, spettacolo, tempo libero, promozione turistica	16,5	54,1	29,4	100,0	0,2	2,3	0,6	0,7

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it) *segue*

(1) Totale potenziale riferito alla somma degli importi di tutti i bandi (sia mono sia multiservizio) contenenti tale servizio (prevalente o non),

segue **Tabella 2.7. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011:** importi bandi di gara pubblicati per tipologia di servizi e modalità di richiesta (mono/multi)

	Composizione % orizzontale				Composizione % verticale			
	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)
Servizi ausiliari	**46,6**	**8,7**	**44,7**	**100,0**	**16,2**	**8,5**	**19,5**	**16,1**
Servizi alberghieri	16,1	9,2	74,8	100,0	1,3	2,1	7,6	3,8
Ristorazione	76,2	2,7	21,1	100,0	8,6	0,8	3,0	5,2
Pulizia	44,8	14,9	40,3	100,0	5,1	4,7	5,7	5,3
Custodia e vigilanza	29,7	7,3	63,1	100,0	1,2	0,8	3,2	1,8
Assistenza sociale-sanità-educazione	**42,1**	**34,4**	**23,5**	**100,0**	**4,6**	**10,6**	**3,2**	**5,1**
Asili nido	7,6	69,5	23,0	100,0	0,1	1,8	0,3	0,4
Servizi pre e dopo scuola (scuole d'infanzia ed elementari)	36,2	11,3	52,5	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Assistenza socio-educativa	76,1	5,7	18,1	100,0	1,0	0,2	0,3	0,6
Assistenza sugli scuolabus	7,8	0,9	91,3	100,0	0,0	0,0	0,2	0,1
Soggiorni vacanze	99,6	0,1	0,4	100,0	0,2	0,0	0,0	0,1
Centri estivi	61,3	14,5	24,2	100,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Assistenza socio-sanitaria	55,5	17,3	27,1	100,0	0,3	0,3	0,2	0,3
Assistenza domiciliare	85,0	2,9	12,1	100,0	1,3	0,1	0,2	0,7
Centri socioterapeutici (residenziali e non)	13,5	78,0	8,5	100,0	0,2	2,7	0,1	0,6
Servizi medico-infermieristici	66,0	9,7	24,3	100,0	0,8	0,3	0,4	0,6
Assistenza sociale	87,5	7,5	4,8	100,0	0,5	0,1	0,0	0,2
Canili	18,9	8,1	73,0	100,0	0,1	0,1	0,3	0,1
Assistenza alla persona	9,8	9,3	80,9	100,0	0,1	0,3	1,1	0,5
Gestione RSA	0,5	98,5	1,0	100,0	0,0	4,6	0,0	0,8
Amministrativi e legali	**50,4**	**10,2**	**39,3**	**100,0**	**10,3**	**5,9**	**10,1**	**9,5**
Servizi finanziari	42,2	54,5	3,2	100,0	1,1	4,0	0,1	1,2
Servizi assicurativi	99,9	0,1	0,0	100,0	4,3	0,0	0,0	2,0
Servizi legali	69,4	2,6	26,2	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizi immobiliari	7,9	26,2	65,9	100,0	0,2	1,4	1,6	0,9
Formazione	32,2	0,1	67,7	100,0	0,2	0,0	0,4	0,2
Servizi di supporto	42,6	1,7	55,7	100,0	4,5	0,5	7,4	4,9
Pubblicità	18,4	0,5	81,0	100,0	0,1	0,0	0,6	0,3
Altri servizi	**27,7**	**14,5**	**57,8**	**100,0**	**0,7**	**1,0**	**1,7**	**1,1**
TOTALE	**46,5**	**16,5**	**37,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

(1) Totale potenziale riferito alla somma degli importi di tutti i bandi (sia mono sia multiservizio) contenenti tale servizio (prevalente o non),

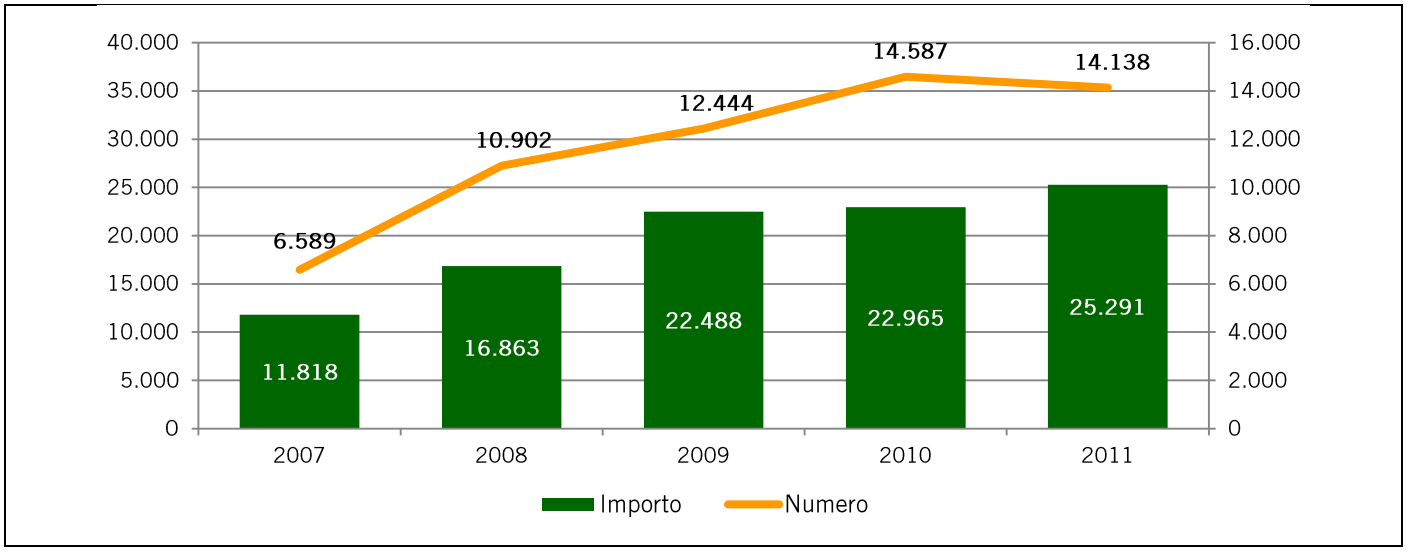
2.3. Le aggiudicazioni e le imprese di servizi FM in Italia

2.3.1. Le aggiudicazioni

Dopo aver analizzato il mercato potenziale, attraverso l'analisi dei bandi di gara pubblicati dalla PA per l'esternalizzazione di servizi FM, passiamo ad occuparci del mercato effettivo, cioè dei servizi FM aggiudicati. Si nota subito come i dati sulle aggiudicazioni confermino le indicazioni circa la forte crescita del mercato negli ultimi cinque anni. Tra 2007 e 2011, gli importi delle gare aggiudicate sono passati da 11,8 miliardi a 25,3 miliardi, un incremento del 114% in cinque anni, mentre il numero di gare è passato da 6.589 a 14.138, un incremento del 115%. Numero e importo delle gare aggiudicate sono quindi cresciuti allo stesso passo.

Anche la ripartizione del mercato tra le 12 macrotipologie individuate dall'Osservatorio, sostanzialmente, non cambia quando si prendono in considerazione le aggiudicazioni invece che i bandi di gara. Il mercato più ampio in termini di importi messi in gioco resta quello della gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture (12 mila aggiudicazioni, per un volume d'affari di 25,5 miliardi), seguito dai servizi ausiliari (6 mila bandi, quasi 15 miliardi) e dalle utilities (3 mila bandi per 12,5 miliardi).

Grafico 2.7. - Il trend del mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011 - Aggiudicazioni - *Importi in milioni di Euro*



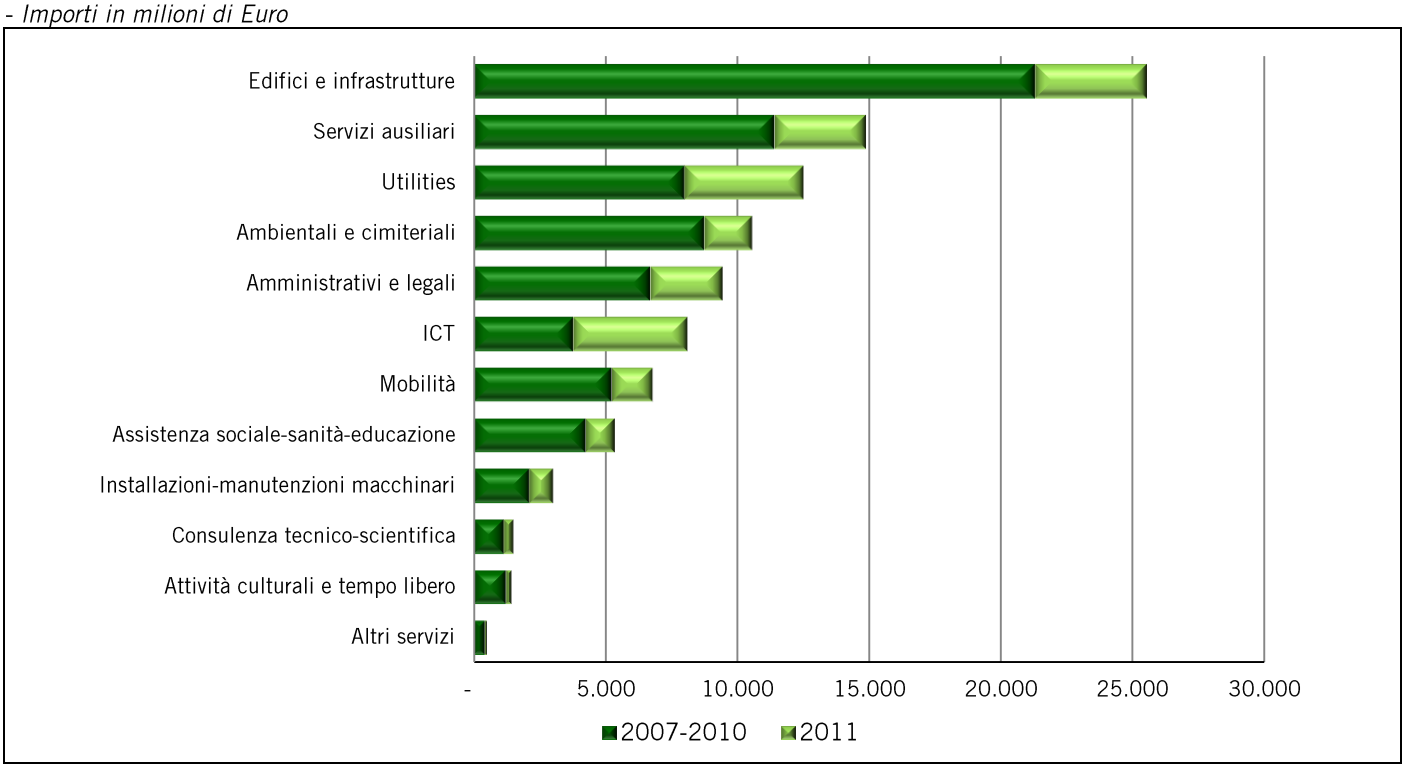
Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Tabella 2.8. - Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi - *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	12.140	10.200	25.500	2,5	2.620	2.139	4.253	2,0
Utilities	2.944	2.321	12.495	5,4	786	590	4.511	7,6
Ambientali e cimiteriali	5.387	4.442	10.538	2,4	1.327	1.024	1.807	1,8
Mobilità	4.315	3.301	6.779	2,1	1.156	853	1.553	1,8
Consulenza tecnico-scientifica	6.946	3.728	1.506	0,4	1.738	961	366	0,4
ICT	2.340	1.581	8.094	5,1	673	418	4.328	10,4
Installazioni - manutenzioni macchinari	1.656	1.231	2.990	2,4	381	242	886	3,7
Attività culturali e tempo libero	1.158	907	1.434	1,6	334	246	218	0,9
Servizi ausiliari	6.178	5.433	14.849	2,7	1.410	1.207	3.469	2,9
Assistenza sociale – sanità - educaz.	4.408	3.909	5.330	1,4	1.046	914	1.099	1,2
Amministrativi e legali	10.793	7.850	9.417	1,2	2.571	1.870	2.737	1,5
Altri servizi	395	257	492	1,9	96	62	66	1,1
TOTALE	**58.660**	**45.160**	**99.425**	**2,2**	**14.138**	**10.526**	**25.291**	**2,4**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Grafico 2.8. - Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi - *Importi in milioni di Euro*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

2.3.2. Le imprese

L'eterogeneità dei servizi ricompresi nel Facility Management si riflette nella composizione dell'offerta, soprattutto in un mercato come quello italiano. Nonostante ciò, i dati dicono che si iniziano ad affermare sul mercato italiano le grandi società multiservizio che operano in modo integrato (Siram, Manutencoop, Cofathec, etc.) . Ma la partita la giocano anche le piccole e medie imprese specializzate, che si organizzano in consorzi in modo da offrire servizi integrati. Si tratta di associazioni di imprese che agiscono da interlocutori contrattuali unici: acquisiscono appalti e commesse e poi li svolgono in modo integrato tramite le proprie Associate, che operano in un'ampia gamma di settori (ad esempio funziona in questo modo il C.N.S., Consorzio Nazionale Servizi).

Tramite l'analisi dei dati dell'Osservatorio Nazionale del FM è possibile mettere in evidenza quelli che sono i maggiori protagonisti del mercato del FM pubblico in Italia. L'elaborazione presentata qui di seguito individua le prime 10 imprese per numero di bandi aggiudicati nelle più importanti macrocategorie, e le classifica sulla base del volume d'affari, in modo da individuare i veri leader del mercato.

Siram è l'impresa che ha ottenuto più aggiudicazioni e maggiori importi per quanto riguarda la costruzione, gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture. Si tratta di una società appartenente al gruppo Dalkia, con competenze specifiche nel campo del FM e del Global Service, in particolare nei servizi agli immobili, ma non solo. Altri principali protagonisti di questo macro-settore risultano essere il Consorzio Cooperative Costruzioni (C.C.C.), Cofely, Manutencoop e Cofathec. Nel settore delle utilities la maggior parte dei bandi sono andati a società che operano nel sistema energetico. Al primo posto c'è Edison, produttore e distributore di energia elettrica e gas metano; poi Gala, C.P.L., Energrid. Nel settore dei servizi ambientali sono gli appalti legati alla gestione dei rifiuti ad essere predominanti, e di conseguenza si è aggiudicata la maggior parte dei bandi una società del settore, Aimeri, che si occupa principalmente di smaltimento rifiuti. Seguono il Consorzio Nazionale Servizi (C.N.S.), De Vizia, Econord e Sangalli.
Il leader nei bandi legati ai servizi di mobilità è Arval, società del gruppo BNP Paribas che si occupa di noleggio auto a lungo termine per le pubbliche amministrazioni. A testimonianza del forte peso economico rappresentato dal parco automobili delle PA.
Nel settore dei servizi ausiliari - che abbiamo visto essere il secondo settore più corposo dopo quello di edifici e infrastrutture - il leader è Gemeaz, una società specializzata nei servizi di ristorazione. Seguono C.N.S., Sodexo, anch'essa attiva nel settore della ristorazione, CIR food e Camst.
Telecom Italia è la principale protagonista dal lato dell'offerta per quanto riguarda la fornitura di servizi ICT, seguita da IBM Italia, Almaviva e Accenture. Questi dati indicano che negli ultimi cinque anni hanno cominciato ad affermarsi sul mercato italiano i "giganti" del FM, grandi imprese multiservizio, di solito multinazionali, che operano in modo integrato. Tra queste spiccano per numero di bandi aggiudicati e per volume d'affari SIRAM, Manutencoop, Sodexo, Cofathec e il Consorzio Nazionale Servizi, un'associazione di oltre 200 imprese che acquisisce appalti e commesse per poi svolgerli in modo integrato per mano delle società associate.
Nella graduatoria complessiva i maggiori importi sono stati ottenuti da società di costruzione, che hanno vinto appalti per la costruzione, manutenzione e gestione di grandi opere e infrastrutture pubbliche. Le prime quattro imprese per importi aggiudicati, considerando sia le aggiudicazioni in ATI/RTI sia quelle come singola impresa, risultano infatti essere Impregilo, Sis, Siram e la Società per l'Autostrada Broni-Mortara. Le imprese che complessivamente si sono aggiudicate un maggior numero di bandi sono invece Sodexo, Miorelli e Gemeaz.

In totale, il 16% dei bandi è stato aggiudicato da raggruppamenti di imprese (in forma di ATI o di RTI), mentre il restante 84% è andato a imprese che si sono presentate da sole. Ma se andiamo ad analizzare gli importi a base d'asta, la situazione cambia radicalmente: il volume d'affari è diviso in modo quasi uguale tra raggruppamenti e imprese singole; in particolare, il 51% degli importi è andato a singole imprese, il 49% ad ATI/RTI. Ciò non stupisce, dato che chiaramente gli appalti aggiudicati da raggruppamenti di imprese tendono ad essere mediamente di importo maggiore rispetto ai bandi aggiudicati da singole imprese. In particolare, le ATI/RTI si sono aggiudicate la parte più consistente

del mercato nei settori della manutenzione e gestione di edifici e infrastrutture di trasporto, nell'estrazione di minerali, nel servizio idrico integrato, nei servizi di sicurezza del traffico, nei servizi di consulenza tecnico-scientifica, nei servizi ICT, nelle attività culturali, e nei servizi finanziati. Sono invece aggiudicati per la grande maggior parte a imprese singole i bandi riguardanti i servizi ausiliari (84% dei bandi pubblicati, 65% degli importi), assistenza sociale, sanità e educazione (82% dei bandi, 61% degli importi) e i servizi amministrativi e legali (87% dei bandi, 62% degli importi), la mobilità (85% dei bandi, 72% degli importi).

Tabella 2.9. - Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011 – I protagonisti del mercato: i contratti delle prime 10 imprese per volume d'affari potenziale acquisito (1) e macro tipologia - *Importi in milioni di Euro*

EDIFICI E INFRASTRUTTURE		
	Numero	Importo
SIRAM SPA	98	1.874
C.C.C. CONS. COOP. COSTRUZIONI	21	591
COFELY ITALIA SPA	47	410
MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT SPA	40	394
COFATHEC SERVIZI SPA	36	274
ELYO ITALIA SRL	18	152
TELECOM ITALIA SPA	20	94
AIR LIQUIDE SANITA' SERVICE SPA	24	73
KONE SPA	24	24
GIELLE DI LUIGI GALANTUCCI	41	13

UTILITIES		
	Numero	Importo
EDISON ENERGIA SPA	45	1.066
GALA SPA	79	651
CPL CONCORDIA SOC. COOP.	19	219
ENERGRID SPA	13	214
C.C.C. CONS. COOP. COSTRUZIONI	14	170
HERA COMM SRL	16	109
C.P.L. CONCORDIA SOC. COOP.	23	82
ENEL RETE GAS SPA	15	51
UNOGAS ENERGIA SPA	16	34
ENERGETIC SPA	16	21

SERVIZI AMBIENTALI E CIMITERIALI		
	Numero	Importo
AIMERI AMBIENTE SRL	36	584
C.N.S CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI SOC. COOP.	32	299
DE VIZIA TRANSFER SPA	21	264
ECONORD SPA	62	249
SANGALLI GIANCARLO & C. SRL	18	165
MANUTENCOOP SERVIZI AMBIENTALI SPA	34	158
SAN GERMANO SRL	23	143
APRICA SPA	32	134
L'IGIENE URBANA SRL	23	104
SAMECO SRL	20	11

SERVIZI AUSILIARI		
	Numero	Importo
GEMEAZ CUSIN RISTORAZIONE SRL	157	750
C.N.S. CONS. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	61	719
SODEXO ITALIA SPA	184	444
CIR FOOD SPA	127	433
CAMST SCRL	153	379
MARKAS SERVICE SRL	50	292
SERENISSIMA RISTORAZIONE SPA	48	0
AVENANCE ITALIA SPA	56	166
MIORELLI SERVICE SPA	154	163
EURO & PROMOS GROUP SOC. COOP.	67	136

ICT		
	Numero	Importo
TELECOM ITALIA SPA	122	2.362
IBM ITALIA SPA	43	473
ALMAVIVA SPA	33	385
ACCENTURE SPA	33	309
ENGINEERING SANITA' ENTI LOCALI SPA	50	266
WIND TELECOMUNICAZIONI SPA	28	235
FASTWEB SPA	47	212
ELSAG DATAMAT SPA	39	110
ENGINEERING ING. INFORMATICA SPA	32	52
SAP ITALIA SPA	25	12

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)
(1) Il volume d'affari potenziale di ogni impresa comprende l'importo totale dei bandi ad essa assegnati nella macrotipologia considerata, includendo sia le gare vinte come singolo aggiudicatario sia le gare vinte come mandatario di un ATI/RTI

Tabella 2.10. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: numero aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi e tipo aggiudicatario

	Composizione % orizzontale			Composizione % verticale		
	Singola impresa	ATI/RTI	Totale	Singola impresa	ATI/RTI	Totale
Edifici e infrastrutture	**91,1**	**8,9**	**100,0**	**22,7**	**11,3**	**20,8**
Edifici	89,1	10,9	100,0	9,5	6,0	8,9
Aeroporti ed eliporti	86,1	13,9	100,0	0,1	0,1	0,1
Ferrovie metro tranvie seggiovie	71,0	29,0	100,0	0,6	1,3	0,7
Porti commerciali e turistici	62,7	37,3	100,0	0,1	0,2	0,1
Strade	94,4	5,6	100,0	12,4	3,8	11,0
Utilities	**83,4**	**16,6**	**100,0**	**5,0**	**5,1**	**5,0**
Generazione e distribuzione di energia elettrica	80,4	19,6	100,0	1,1	1,4	1,2
Generazione e distribuzione di energia termica (teleriscaldamento)	67,9	32,1	100,0	0,0	0,1	0,0
Estrazione, trasformazione e distribuzione di gas e petrolio	82,0	18,0	100,0	0,8	0,9	0,8
Estrazione di minerali energetici (esclusi gas e petrolio) e non	83,3	16,7	100,0	0,0	0,0	0,0
Illuminazione pubblica	86,7	13,3	100,0	0,9	0,7	0,8
Raccolta, trattamento, distribuzione e monitoraggio dell'acqua	84,8	15,2	100,0	2,1	2,0	2,1
Ambientali e cimiteriali	**83,9**	**16,1**	**100,0**	**9,2**	**9,1**	**9,2**
Monitoraggio ambientale	66,7	33,3	100,0	0,1	0,2	0,1
Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti	80,9	19,1	100,0	4,4	5,3	4,5
Servizi cimiteriali	80,5	19,5	100,0	0,8	1,0	0,8
Verde e arredo urbano	86,9	13,1	100,0	3,0	2,3	2,9
Difesa del suolo	94,1	5,9	100,0	1,0	0,3	0,9
Mobilità	**84,7**	**15,3**	**100,0**	**7,5**	**6,9**	**7,4**
Trasporto, logistica e parcheggio	83,6	16,4	100,0	3,9	4,0	3,9
Sicurezza del traffico	66,4	33,6	100,0	0,3	0,8	0,4
Noleggio e manutenzione mezzi, automezzi e autoveicoli	88,4	11,6	100,0	3,2	2,2	3,1
Consulenza tecnico-scientifica	**72,2**	**27,8**	**100,0**	**10,2**	**20,2**	**11,8**
Servizi tecnici di ingegneria ed architettura	66,1	33,9	100,0	6,1	16,0	7,7
Servizi di pianificazione urbanistica e paesaggistica	47,0	53,0	100,0	0,1	0,7	0,2
Servizi geofisici, geologici e geotecnici	91,6	8,4	100,0	0,5	0,2	0,5
Servizi di collaudo, ispezione, analisi, monitoraggio e controllo	86,3	13,7	100,0	1,4	1,2	1,4
Altri servizi di consulenza scientifica e tecnica	83,2	16,8	100,0	2,1	2,2	2,1
ICT	**71,6**	**28,4**	**100,0**	**3,4**	**7,0**	**4,0**
Informatica	71,0	29,0	100,0	2,9	6,1	3,4
Telecomunicazioni	74,9	25,1	100,0	0,5	0,9	0,6
Installazioni-manutenzioni macchinari	**80,6**	**19,4**	**100,0**	**2,7**	**3,4**	**2,8**
Apparecchiature sanitarie	75,1	24,9	100,0	1,3	2,3	1,5
Ausili protesici per disabili	86,7	13,3	100,0	0,1	0,0	0,1
Macchine per ufficio	79,5	20,5	100,0	0,5	0,7	0,6
Arredi tecnici	92,3	7,7	100,0	0,2	0,1	0,2
Apparecchiature tecnico-scientifiche	92,1	7,9	100,0	0,6	0,3	0,6
Attività culturali e tempo libero	**77,6**	**22,4**	**100,0**	**1,8**	**2,7**	**2,0**
Impianti sportivi	77,2	22,8	100,0	0,8	1,2	0,8
Cultura, spettacolo, tempo libero, ricreazione e promozione turistica	78,0	22,0	100,0	1,1	1,5	1,1

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

segue

segue **Tabella 2.10. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011**: numero aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi e tipo aggiudicatario

	Composizione % orizzontale			Composizione % verticale		
	Singola impresa	ATI/RTI	Totale	Singola impresa	ATI/RTI	Totale
Servizi ausiliari	**84,5**	**15,5**	**100,0**	**10,7**	**10,1**	**10,6**
Servizi alberghieri	75,6	24,4	100,0	0,7	1,2	0,8
Ristorazione	89,3	10,7	100,0	4,9	3,0	4,6
Pulizia	84,5	15,5	100,0	4,0	3,8	4,0
Custodia e vigilanza	72,1	27,9	100,0	1,1	2,1	1,2
Assistenza sociale-sanità-educazione	**81,6**	**18,4**	**100,0**	**7,3**	**8,5**	**7,5**
Asili nido	80,9	19,1	100,0	1,0	1,2	1,0
Servizi pre e dopo scuola (scuole d'infanzia ed elementari)	91,2	8,8	100,0	0,1	0,1	0,1
Assistenza socio-educativa	82,3	17,7	100,0	1,6	1,7	1,6
Assistenza sugli scuolabus	91,3	8,7	100,0	0,0	0,0	0,0
Soggiorni vacanze	94,4	5,6	100,0	0,5	0,2	0,5
Centri estivi	85,1	14,9	100,0	0,4	0,3	0,3
Assistenza socio-sanitaria	76,2	23,8	100,0	0,3	0,5	0,3
Assistenza domiciliare	77,5	22,5	100,0	0,9	1,4	1,0
Centri socioterapeutici (residenziali e non)	77,8	22,2	100,0	0,6	0,8	0,6
Servizi medico-infermieristici	83,6	16,4	100,0	0,4	0,4	0,4
Assistenza sociale	78,1	21,9	100,0	0,8	1,2	0,9
Canili	95,2	4,8	100,0	0,3	0,1	0,3
Assistenza alla persona	84,5	15,5	100,0	0,1	0,1	0,1
Gestione RSA	73,1	26,9	100,0	0,3	0,6	0,4
Amministrativi e legali	**86,9**	**13,1**	**100,0**	**18,8**	**14,7**	**18,1**
Servizi finanziari	87,8	12,2	100,0	3,2	2,3	3,0
Servizi assicurativi	92,8	7,2	100,0	10,4	4,1	9,4
Servizi legali	89,9	10,1	100,0	0,1	0,1	0,1
Servizi immobiliari	62,7	37,3	100,0	0,1	0,3	0,1
Formazione	74,8	25,2	100,0	0,4	0,7	0,5
Servizi di supporto	76,2	23,8	100,0	4,4	7,0	4,8
Pubblicità	88,8	11,2	100,0	0,2	0,1	0,2
Altri servizi	**80,5**	**19,5**	**100,0**	**0,7**	**0,8**	**0,7**
TOTALE	**83,7**	**16,3**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Tabella 2.11. – **Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011**: importo aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi e tipo aggiudicatario

	Composizione % orizzontale			Composizione % verticale		
	Singola impresa	ATI/RTI	Totale	Singola impresa	ATI/RTI	Totale
Edifici e infrastrutture	**29,7**	**70,3**	**100,0**	**15,6**	**38,1**	**26,6**
Edifici	33,5	66,5	100,0	7,0	14,5	10,7
Aeroporti ed eliporti	62,8	37,2	100,0	0,1	0,1	0,1
Ferrovie metro tranvie seggiovie	13,8	86,2	100,0	1,0	6,2	3,6
Porti commerciali e turistici	12,7	87,3	100,0	0,3	2,0	1,1
Strade	32,5	67,5	100,0	7,2	15,3	11,2
Utilities	**57,3**	**42,7**	**100,0**	**14,3**	**11,0**	**12,7**
Generazione e distribuzione di energia elettrica	72,2	27,8	100,0	9,4	3,7	6,6
Generazione e distribuzione di energia termica (teleriscaldamento)	33,3	66,7	100,0	0,1	0,2	0,1
Estrazione, trasformazione e distribuzione di gas e petrolio	63,4	36,6	100,0	2,7	1,6	2,2
Estrazione di minerali energetici (esclusi gas e petrolio) e non	7,0	93,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Illuminazione pubblica	49,5	50,5	100,0	0,6	0,6	0,6
Raccolta, trattamento, distribuzione e monitoraggio dell'acqua	24,6	75,4	100,0	1,5	4,8	3,2
Ambientali e cimiteriali	**60,3**	**39,7**	**100,0**	**12,7**	**8,7**	**10,7**
Monitoraggio ambientale	36,8	63,2	100,0	0,0	0,1	0,1
Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti	59,8	40,2	100,0	10,4	7,2	8,8
Servizi cimiteriali	57,9	42,1	100,0	0,9	0,7	0,8
Verde e arredo urbano	67,5	32,5	100,0	1,2	0,6	0,9
Difesa del suolo	70,4	29,6	100,0	0,2	0,1	0,1
Mobilità	**72,2**	**27,8**	**100,0**	**9,8**	**3,9**	**6,9**
Trasporto, logistica e parcheggio	75,4	24,6	100,0	7,7	2,6	5,2
Sicurezza del traffico	17,7	82,3	100,0	0,2	0,8	0,5
Noleggio e manutenzione mezzi, automezzi e autoveicoli	79,7	20,3	100,0	2,0	0,5	1,3
Consulenza tecnico-scientifica	**40,2**	**59,8**	**100,0**	**1,2**	**1,8**	**1,5**
Servizi tecnici di ingegneria ed architettura	35,2	64,8	100,0	0,7	1,3	1,0
Servizi di pianificazione urbanistica e paesaggistica	39,3	60,7	100,0	0,0	0,0	0,0
Servizi geofisici, geologici e geotecnici	67,9	32,1	100,0	0,0	0,0	0,0
Servizi di collaudo, ispezione, analisi, monitoraggio e controllo	50,5	49,5	100,0	0,1	0,1	0,1
Altri servizi di consulenza scientifica e tecnica	48,7	51,3	100,0	0,3	0,4	0,4
ICT	**36,2**	**63,8**	**100,0**	**4,9**	**9,0**	**6,9**
Informatica	21,0	79,0	100,0	2,1	8,0	5,0
Telecomunicazioni	76,0	24,0	100,0	2,9	0,9	1,9
Installazioni-manutenzioni macchinari	**46,7**	**53,3**	**100,0**	**2,8**	**3,3**	**3,0**
Apparecchiature sanitarie	39,5	60,5	100,0	1,6	2,5	2,0
Ausili protesici per disabili	80,7	19,3	100,0	0,1	0,0	0,1
Macchine per ufficio	56,5	43,5	100,0	0,7	0,6	0,6
Arredi tecnici	74,4	25,6	100,0	0,1	0,0	0,0
Apparecchiature tecnico-scientifiche	65,7	34,3	100,0	0,4	0,2	0,3
Attività culturali e tempo libero	**42,3**	**57,7**	**100,0**	**1,2**	**1,7**	**1,5**
Impianti sportivi	54,0	46,0	100,0	0,8	0,7	0,7
Cultura, spettacolo, tempo libero, ricreazione e promozione turistica	30,8	69,2	100,0	0,4	1,0	0,7

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

segue

segue **Tabella 2.11. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011**: importo aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi e tipo aggiudicatario

	Composizione % orizzontale			Composizione % verticale		
	Singola impresa	ATI/RTI	Totale	Singola impresa	ATI/RTI	Totale
Servizi ausiliari	**65,4**	**34,6**	**100,0**	**19,5**	**10,6**	**15,1**
Servizi alberghieri	42,3	57,7	100,0	1,2	1,7	1,5
Ristorazione	78,7	21,3	100,0	11,7	3,3	7,5
Pulizia	57,8	42,2	100,0	5,8	4,3	5,1
Custodia e vigilanza	39,5	60,5	100,0	0,8	1,3	1,0
Assistenza sociale-sanità-educazione	**61,1**	**38,9**	**100,0**	**6,5**	**4,3**	**5,4**
Asili nido	71,9	28,1	100,0	0,8	0,3	0,6
Servizi pre e dopo scuola (scuole d'infanzia ed elementari)	81,8	18,2	100,0	0,1	0,0	0,0
Assistenza socio-educativa	69,5	30,5	100,0	1,1	0,5	0,8
Assistenza sugli scuolabus	89,4	10,6	100,0	0,0	0,0	0,0
Soggiorni vacanze	88,8	11,2	100,0	0,0	0,0	0,0
Centri estivi	79,7	20,3	100,0	0,1	0,0	0,0
Assistenza socio-sanitaria	58,2	41,8	100,0	0,3	0,2	0,3
Assistenza domiciliare	61,1	38,9	100,0	1,0	0,6	0,8
Centri socioterapeutici (residenziali e non)	64,2	35,8	100,0	0,8	0,4	0,6
Servizi medico-infermieristici	49,2	50,8	100,0	0,5	0,5	0,5
Assistenza sociale	70,6	29,4	100,0	0,4	0,2	0,3
Canili	92,1	7,9	100,0	0,1	0,0	0,0
Assistenza alla persona	78,9	21,1	100,0	0,2	0,1	0,1
Gestione RSA	47,4	52,6	100,0	1,2	1,4	1,3
Amministrativi e legali	**62,4**	**37,6**	**100,0**	**11,2**	**7,0**	**9,1**
Servizi finanziari	39,3	60,7	100,0	1,5	2,3	1,9
Servizi assicurativi	84,9	15,1	100,0	4,5	0,8	2,7
Servizi legali	65,1	34,9	100,0	0,0	0,0	0,0
Servizi immobiliari	47,4	52,6	100,0	0,4	0,5	0,4
Formazione	52,6	47,4	100,0	0,1	0,1	0,1
Servizi di supporto	59,9	40,1	100,0	4,6	3,2	3,9
Pubblicità	89,1	10,9	100,0	0,1	0,0	0,0
Altri servizi	**30,0**	**70,0**	**100,0**	**0,3**	**0,7**	**0,5**
TOTALE	**50,8**	**49,2**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

Tabella 2.12. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: le aggiudicazioni delle prime 15 imprese (1), per numero e volume d'affari potenziale (2) acquisito, per modalità di partecipazione e macro tipologia di servizio – **Appalti aggiudicati come singola impresa**

Aggiudicatario	Edifici e infrastrutture	Utilities	Ambientali e cimiteriali	Mobilità	Consulenza tecnico-scientifica	ICT	Installazioni-manutenzioni macchinari	Attività culturali e tempo libero	Servizi ausiliari	Assistenza sociale-sanità-educazione	Amministrativi e legali	Altri servizi	**Totale**
						Numero aggiudicazioni							
SODEXO ITALIA SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	194	9	0	0	**203**
GEMEAZ CUSIN SRL	0	0	0	0	0	0	0	0	134	2	0	0	**136**
CAMST SCRL	0	0	1	0	0	0	0	0	132	0	0	0	**133**
MIORELLI SERVICE SPA	0	0	2	0	0	0	0	0	128	0	0	0	**130**
TELECOM ITALIA SPA	18	0	1	0	0	91	6	0	2	0	3	0	**121**
CIR FOOD SPA	0	0	1	0	1	0	0	0	112	0	0	0	**114**
GALA SPA	0	79	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**79**
GE MEDICAL SYSTEMS ITALIA SPA	0	0	0	0	0	2	75	0	0	0	1	0	**78**
C.N.S. CONS. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	5	0	23	3	0	0	0	5	38	0	1	0	**75**
ACCOR SERVICES ITALIA SRL	0	0	0	0	1	0	0	0	69	0	1	0	**72**
ITALCAMEL TRAVEL AGENCY SRL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71	0	0	**71**
EURO & PROMOS GROUP SOC. COOP.	0	0	1	1	0	1	0	6	51	0	2	0	**67**
ECONORD SPA	0	0	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**51**
EDISON ENERGIA SPA	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**50**
SIRAM SPA	43	2	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	**49**
						Importi (mln di Euro)							
SOC. AUTOSTRADA BRONI-MORTARA SPA	1.800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**1.800**
EDISON ENERGIA SPA	-	1.042	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**1.042**
TELECOM ITALIA SPA	90	-	-	-	-	931	12	-	6	-	1	-	**1.040**
A2A SPA	-	56	951	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**1.007**
CONSORZIO ROMA TPL SCA RL	-	-	-	739	-	-	-	-	-	-	-	-	**739**
GALA SPA	-	651	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**651**
QUI GROUP SPA	-	-	-	-	-	-	-	-	621	-	-	-	**621**
C.N.S. CONS. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	24	-	159	2	-	-	-	14	277	-	36	-	**448**
ACCOR SERVICES ITALIA SRL	-	-	-	-	-	-	-	-	411	-	-	0	**411**
SODEXO ITALIA SPA	-	-	-	-	-	-	-	-	392	7	-	-	**399**
C.C.C. CONS. COOP. COSTRUZIONI	248	17	5	6	-	-	-	10	-	-	47	-	**333**
DUSSMANN SERVICE SRL	2	-	-	-	-	-	-	-	314	-	-	-	**316**
DAY RISTOSERVICE SPA	-	-	-	-	-	-	-	-	306	-	-	-	**306**
GRUPPO TORINESE TRASPORTI SPA	-	-	-	294	-	-	-	-	-	-	-	-	**294**
CAMST SCRL	-	-	0	-	-	-	-	-	269	-	-	-	**269**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)
(1) Sono escluse le imprese specializzate in servizi amministrativi e legali
(2) Valore relativo all'importo complessivo a base di gara

Tabella 2.13. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: i contratti delle prime 15 imprese (1), per numero e per volume d'affari potenziale (2) acquisito, per modalità di partecipazione e macro tipologia di servizio – Appalti aggiudicati in ATI/RTI

Aggiudicatario (3)	Edifici e infrastrutture	Utilities	Ambientali e cimiteriali	Mobilità	Consulenza tecnico-scientifica	ICT	Installazioni-manutenzioni macchinari	Attività culturali e tempo libero	Servizi ausiliari	Assistenza sociale-sanità-educazione	Amministrativi e legali	Altri servizi	**Totale**
						Numero aggiudicazioni							
SIRAM SPA	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**56**
MANUTENCOOP FM SPA	17	0	5	5	1	0	0	0	19	0	0	0	**47**
TELECOM ITALIA SPA	2	0	0	0	1	32	5	1	0	1	5	0	**47**
RPA SRL	1	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	**31**
C.N.S COOP. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	4	0	5	2	0	0	0	1	17	0	0	0	**29**
ENGINEERING SANITA' ENTI LOCALI SPA	0	0	0	0	0	28	1	0	0	0	1	0	**30**
SIEMENS SPA	1	0	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0	**28**
MIORELLI SERVICE SPA	0	0	1	0	0	0	0	0	26	0	0	0	**27**
MARCASSA VIAGGI SNC	0	0	0	26	0	0	0	0	0	0	0	0	**26**
GE MEDICAL SYSTEMS ITALIA SPA	0	0	0	0	0	0	25	0	0	0	0	0	**25**
COFELY ITALIA SPA	18	6	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	**29**
FASTWEB SPA	4	0	0	0	0	18	0	0	1	0	0	0	**23**
C.C.C. CONS. COOP. COSTRUZIONI SOC.COOP.	6	11	1	3	0	0	0	1	0	0	8	0	**30**
ALMAVIVA SPA	0	0	0	0	0	21	0	0	0	0	2	0	**23**
CAMST SCRL	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	0	0	**21**
						Importi (mln di Euro) (4)							
IMPREGILO SPA	3.279	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**3.279**
SIS SCPA	2.155	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**2.155**
SIRAM SPA	1.754	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	**1.754**
ALMAVIVA TSF SPA	-	-	-	-	-	1.365	-	-	-	-	-	-	**1.365**
AUTOSTRADA DEL BRENNERO SPA	1.095	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**1.095**
GESENU SPA	-	-	1.094	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**1.094**
S.A.T.A.P. SPA	782	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**782**
AUTOSTRADE CENTRO PADANE SPA	762	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**762**
C.C.C. CONS. COOP. COSTRUZIONI SOC.COOP.	344	153	0	26	-	-	-	8	-	-	79	-	**611**
C.N.S COOP. NAZ. SERVIZI SOC. COOP	34	-	140	27	-	-	-	66	330	-	-	-	**597**
ROMEO GESTIONI SPA	370	-	-	151	-	-	-	-	-	-	-	-	**521**
GIRGENTI ACQUE SPA	-	502	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**502**
SO.GE.A.S. GESTIONE ACQUE SIRACUSA SPA	-	487	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**487**
MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT SPA	298	-	7	15	1	-	-	-	165	-	-	-	**486**
SMECO SPA	-	485	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**485**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)
(1) Sono escluse le imprese specializzate in servizi amministrativi e legali
(2) Valore relativo all'importo complessivo a base di gara
(3) Impresa capogruppo
(4) Valore relativo all'importo complessivo a base di gara e non alla sola quota di competenza dell'impresa capogruppo

Tabella 2.14. – Il mercato del FM pubblico in Italia nel periodo 2007-2011: i contratti delle prime 15 (1) imprese per numero e per volume d'affari potenziale (2) acquisito per modalità di partecipazione (singola impresa/ATI) e macro tipologia di servizio – Totale contratti

Aggiudicatario (3)	Edifici e infrastrutture	Utilities	Ambientali e cimiteriali	Mobilità	Consulenza tecnico-scientifica	ICT	Installazioni-manutenzioni macchinari	Attività culturali e tempo libero	Servizi ausiliari	Assistenza sociale-sanità-educazione	Amministrativi e legali	Altri servizi	Totale
						Numero aggiudicazioni							
SODEXO ITALIA SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	172	10	0	0	220
MIORELLI SERVICE SPA	0	0	3	0	0	0	0	0	155	0	0	0	158
GEMEAZ CUSIN RISTORAZIONE SRL	0	0	0	0	0	0	0	0	154	0	0	0	156
TELECOM ITALIA SPA	19	0	0	0	0	121	11	1	2	1	8	0	163
CAMST SCRL	0	0	1	0	0	0	0	0	153	0	0	0	154
CIR FOOD SPA	0	0	1	0	1	0	0	0	127	0	0	0	129
C.N.S CONS. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	9	0	30	5	0	0	0	6	57	0	1	0	108
SIRAM SPA	98	2	0	1	2	0	0	0	1	0	1	0	105
GE MEDICAL SYSTEMS ITALIA SPA	0	0	0	0	0	2	98	0	0	0	1	0	101
MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT SPA	37	0	9	5	2	0	1	0	27	1	0	1	83
GALA SPA	0	79	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	79
EURO & PROMOS GROUP SOC. COOP.	0	0	1	1	0	1	0	6	67	0	2	0	78
ITALCAMEL TRAVEL AGENCY SRL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71	0	0	71
GEMEAZ CUSIN SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	66	1	0	0	67
SIEMENS SPA	5	2	0	0	0	4	57	0	0	0	0	0	67
						Importi (mln di Euro) (4)							
IMPREGILO SPA	3.279	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.279
SIS SCPA	2.155	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.155
SIRAM SPA	1.874	3	-	4	2	-	-	-	3	-	1	-	1.886
SOCIETÀ AUTOSTRADA BRONI-MORTARA SPA	1.800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.800
ALMAVIVA TSF SPA	-	-	-	-	-	1.370	-	-	-	-	-	-	1.370
TELECOM ITALIA SPA	94	-	-	-	1	1.085	20	1	6	2	20	-	1.229
C.N.S CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI SOC. COOP.	58	-	299	30	-	-	-	80	670	-	4	-	1.141
GESENU SPA	-	-	1.108	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.108
AUTOSTRADA DEL BRENNERO SPA	1.095	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.095
EDISON ENERGIA SPA	-	1.042	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.042
A2A SPA	17	65	951	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.034
C.C.C. CONSORZIO COOPERATIVE COSTRUZIONI	591	170	6	32	-	-	-	18	-	-	126	-	943
S.A.T.A.P. SPA	782	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	782
AUTOSTRADE CENTRO PADANE SPA	762	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	762
CONSORZIO ROMA TPL SCA RL	-	-	-	739	-	-	-	-	-	-	-	-	739

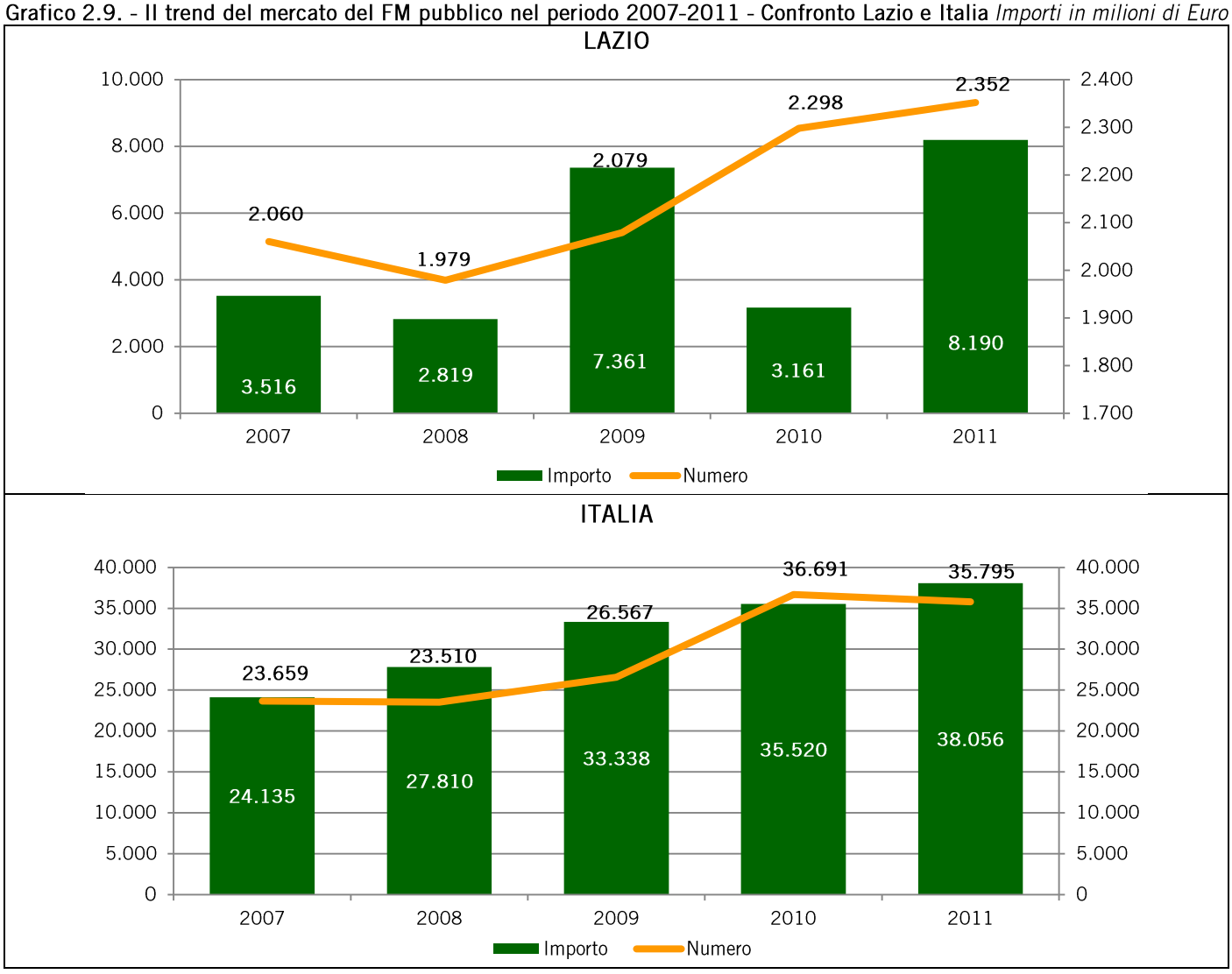
** Escludendo dal totale i servizi amministrativi e legali*
Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

(1) Sono escluse le imprese specializzate in servizi amministrativi e legali
(2) Valore relativo all'importo complessivo a base di gara
(3) Impresa capogruppo in caso di ATI/RTI
(4) In caso di aggiudicazione a ATI/RTI valore relativo all'importo complessivo a base di gara e non alla sola quota di competenza dell'impresa capogruppo

2.4. Dinamiche e caratteristiche del mercato delle gare di servizi FM nel Lazio

Anche nel Lazio il mercato del Facility Management pubblico è cresciuto negli ultimi cinque anni, come dimostra il trend di incremento del numero di bandi pubblicati (dai 2.060 del 2007 ai 2.352 del 2011, +14% in cinque anni). Gli importi totali messi a gara hanno avuto una dinamica altalenante, tuttavia tale andamento è poco indicativo, perché fortemente condizionato da poche gare di grande peso; in particolare sul dato del 2009 ha inciso il bando per la progettazione, realizzazione e gestione della linea D della metropolitana di Roma (3,2 miliardi di Euro), mentre sul totale del 2011 hanno inciso la progettazione, costruzione e gestione del corridoio Roma - Latina (2,7 miliardi) e l'affidamento in concessione del servizio di distribuzione del gas metano a Roma (1,2 miliardi)[1].

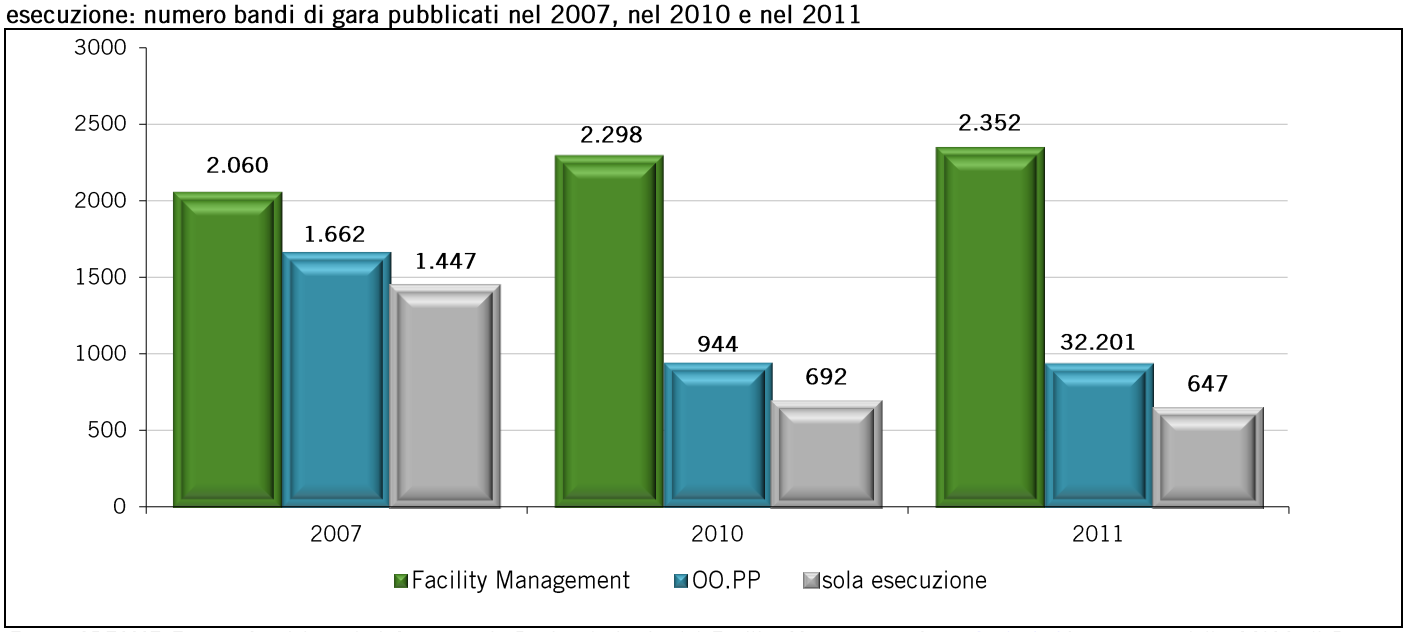
Grafico 2.9. - Il trend del mercato del FM pubblico nel periodo 2007-2011 - Confronto Lazio e Italia *Importi in milioni di Euro*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it) e Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

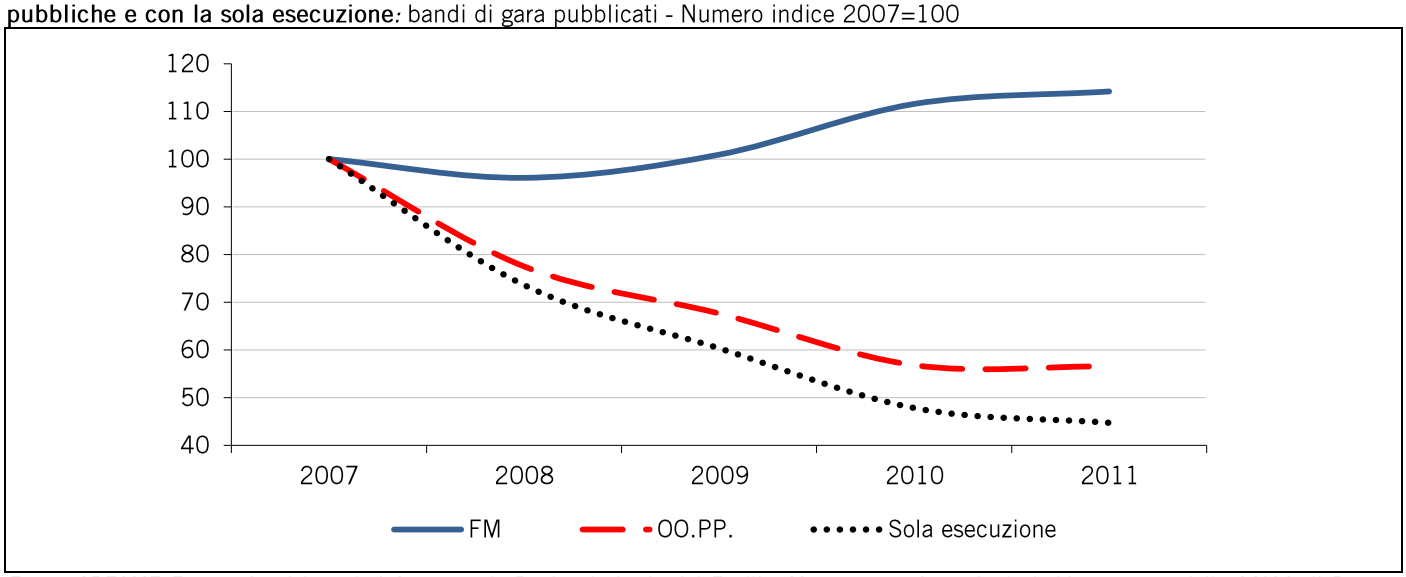
[1] In effetti, più i dati diventano circoscritti dal punto di vista territoriale (o temporale, ad esempio quando si analizzano gli andamenti mensili), più l'andamento del numero di gare diventa un indicatore più affidabile rispetto agli importi, in quanto questi ultimi, come visto, diventano sensibili alle gare "pesanti".

Grafico 2.10. – FM LAZIO - Il mercato del FM pubblico a confronto con il mercato delle opere pubbliche e della sola esecuzione: numero bandi di gara pubblicati nel 2007, nel 2010 e nel 2011



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.11. - FM LAZIO - L'andamento del mercato pubblico del FM a confronto con il mercato totale delle opere pubbliche e con la sola esecuzione: bandi di gara pubblicati - Numero indice 2007=100



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

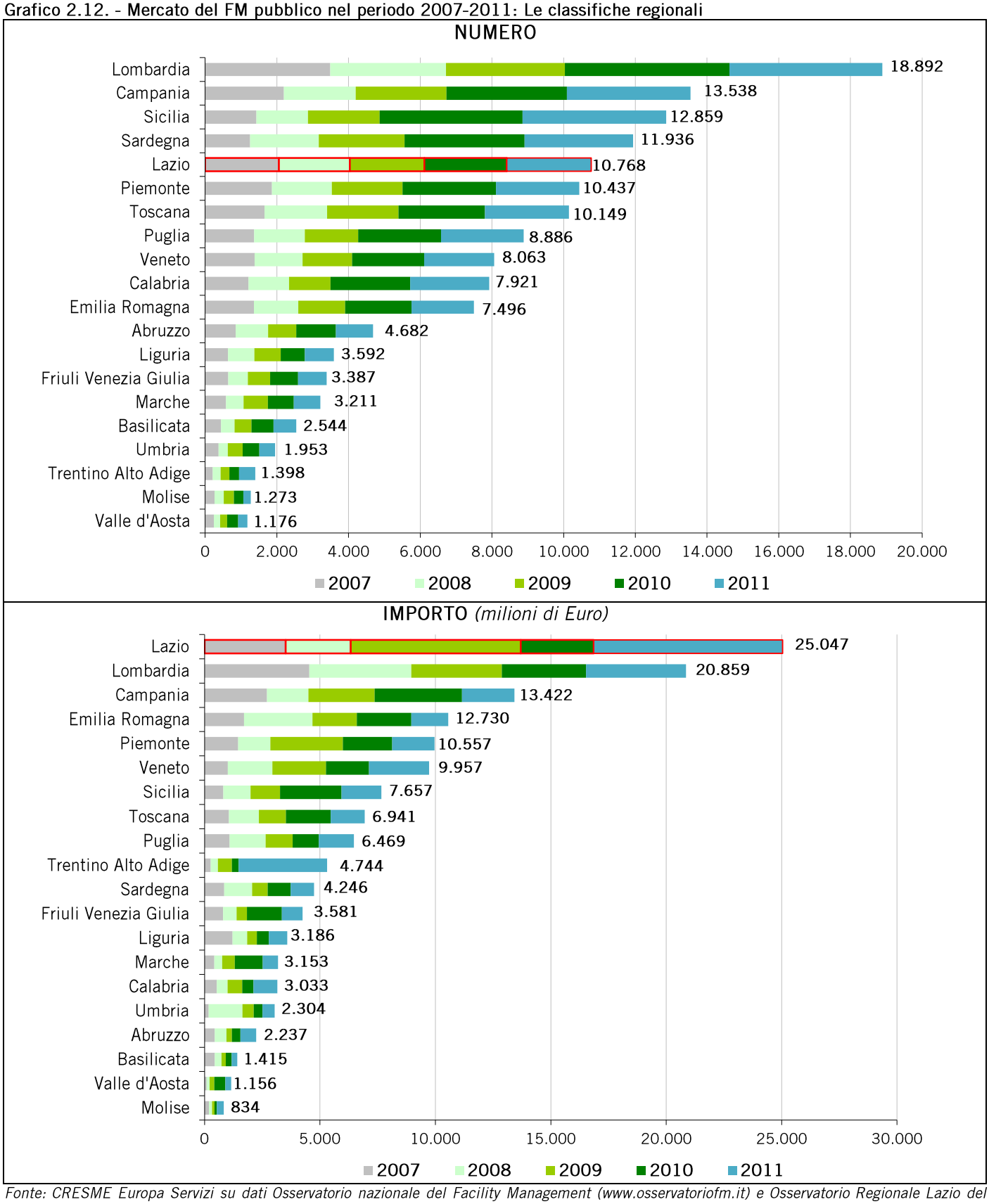
Nel quinquennio 2007-2011 quello del Lazio è stato il primo mercato regionale italiano per quanto riguarda il FM pubblico dal punto di vista del volume d'affari, e il quinto per numero, con i suoi 10.768 bandi pubblicati, per un importo a base d'asta totale di oltre 25 miliardi di Euro. Al secondo posto, per volume d'affari, la Lombardia (quasi 21 miliardi) seguita a distanza da Campania (13 miliardi) e ed Emilia Romagna (12,7 miliardi). La regione col maggior numero di bandi pubblicati negli ultimi cinque anni è stata la Lombardia (quasi 19 mila gare), seguita da Campania (circa 13.500 gare), Sicilia (quasi 13 mila gare) e Sardegna (quasi 12 mila gare).

L'84% degli importi messi a gara nel Lazio è stato assorbito da bandi monoservizio, un'incidenza più alta di quella nazionale (74%). Sia i bandi monoservizio sia quelli multiservizio hanno registrato una leggera flessione nel 2007, per poi crescere costantemente tra 2008 e 2011.

Per quanto riguarda la composizione dei bandi censiti dall'Osservatorio nel periodo 2007-2011, si è trattato per il 54% di affidamenti di servizi, e per il 46% di lavori. A loro volta, i bandi di lavori possono essere scomposti tra quelli in Partenariato Pubblico Privato (PPP, 77%), quelli di costruzione, manutenzione e gestione (22%) e quelli di leasing immobiliare in costruendo (0,4%). In particolare, i bandi pubblicati per l'affidamento di servizi sono stati 8.771, per un importo di 13,5 miliardi, mentre i bandi di lavori sono stati 1.997 per un importo totale di 11,5 miliardi. All'interno dei bandi di lavori, quelli in PPP sono stati 493 per un importo totale di 8,9 miliardi, quelli di costruzione, manutenzione e gestione sono stati 1.492 per un importo di 2,6 miliardi. I bandi di PPP sono quelli che tendono ad essere più "pesanti" in termini di importo, avendo un importo medio di 29,5 milioni. I bandi di lavori tendono ad avere importi unitari maggiori (importo medio 6,7 milioni) rispetto a quelli di servizi (importo medio 2,4 milioni).

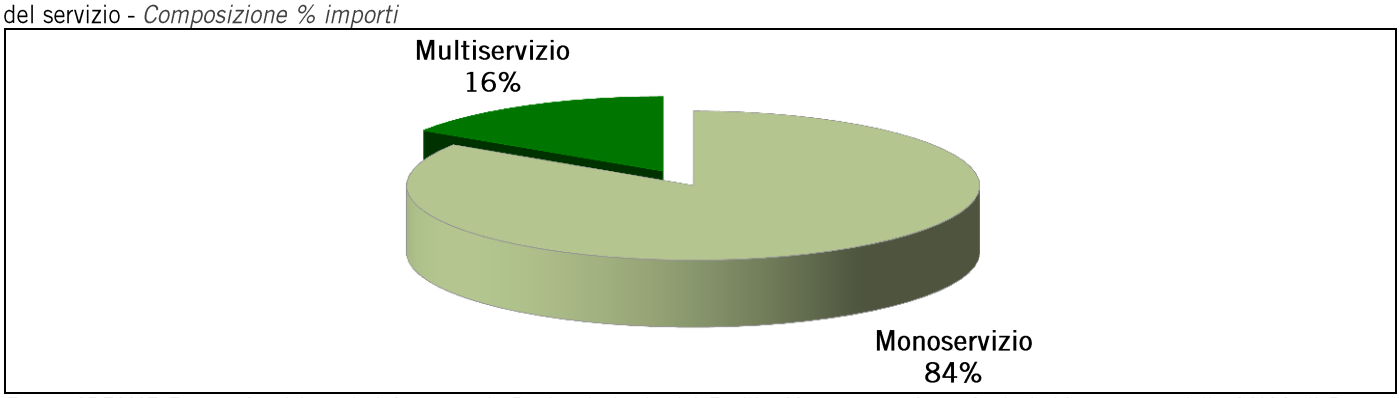
La maggior parte delle gare è stata indetta da amministrazioni locali (7.065 bandi, importi resi noti per 14,8 miliardi), mentre le Amministrazioni Centrali hanno indetto circa 2.500 gare di FM, con importi resi noti di circa 5 miliardi. Tra le Amministrazioni Locali, i più attivi nell'esternalizzare i servizi sono stati senza dubbio i Comuni, che hanno indetto 3.800 gare, con importi noti di circa 5 miliardi. Anche le Aziende Sanitarie sono state protagoniste di un'ampia fetta delle esternalizzazioni eseguite nella Regione, con 829 gare indette, per un giro d'affari di 1,6 miliardi. Ancora più ampi gli importi messi in gara dai gestori della rete stradale (2.943 miliardi), seppure con un numero di bandi pubblicati inferiore (312). Un caveat va allegato ai dati appena esposti, ed elencati nella relativa tabella e nei due grafici a barre. Mentre infatti il numero di bandi censiti rispecchia fedelmente il numero di gare indette da ogni ente citato, la proporzione tra gli importi totali a base d'asta è influenzata dal fatto che alcuni enti tendono a rendere noti più spesso di altri gli importi a base d'asta. Ad esempio, la Regione ha reso noto l'importo del 93% dei bandi pubblicati, mentre i Comuni hanno allegato l'importo a base d'asta al bando solo nel 62% dei casi, e le aziende per l'edilizia abitativa solo nel 55% dei casi. Quindi probabilmente la reale quota di volume d'affari messa a gara dai Comuni è ancor più preponderante rispetto a quanto riportato dai nostri dati. Fatte queste precisazioni, notiamo che per numero di gare di FM indette i Comuni (3.800 bandi pubblicati) sono seguiti dalle Amministrazioni Centrali (2.500 bandi), dalle Aziende del Servizio Sanitario (829 bandi pubblicati), dalla categoria residuale degli altri soggetti pubblici e privati (740 bandi), e dalle aziende speciali (735 bandi). Per quanto riguarda gli importi noti, al primo posto ci sono le Aziende Speciali (5,8 miliardi), seguite da Comuni (5 miliardi) e Amministrazioni Centrali (5 miliardi).

Grafico 2.12. - Mercato del FM pubblico nel periodo 2007-2011: Le classifiche regionali



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it) e Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.13. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per modalità di richiesta del servizio - *Composizione % importi*



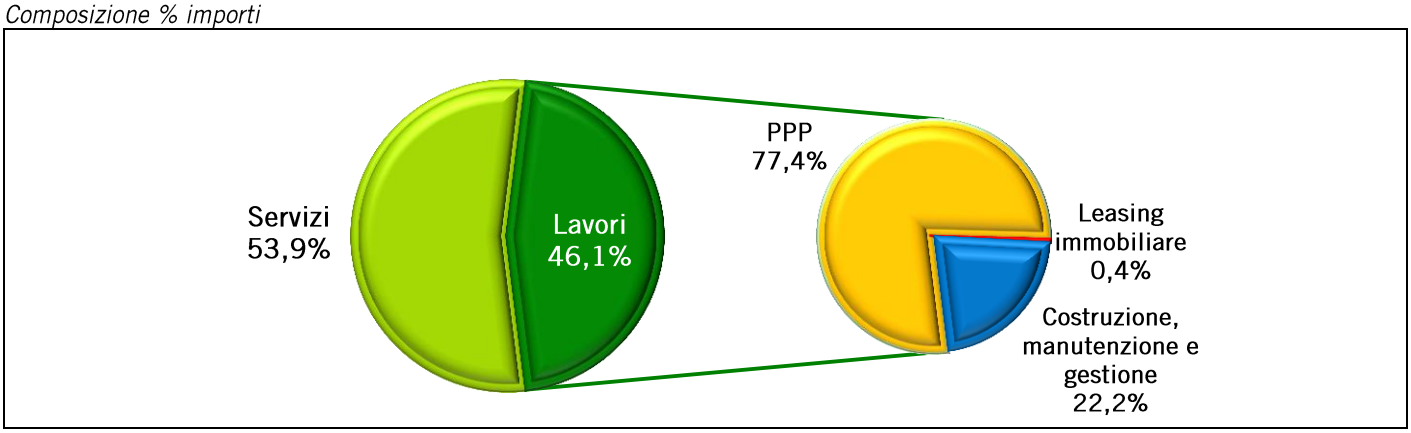
Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.15. – Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per modalità di richiesta del servizio - *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				Variazioni % 2011/2007			
	TOTALE	di cui con importo segnalato			TOTALE	di cui con importo segnalato		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
MONOSERVIZI								
2007	1.858	1.407	2.808	2,0				
2008	1.802	1.280	2.205	1,7	-3,0	-9,0	-21,5	-13,7
2009	1.867	1.273	6.355	5,0	3,6	-0,5	188,2	189,8
2010	2.081	1.310	2.333	1,8	11,5	2,9	-63,3	-64,3
2011	2.138	1.319	7.440	5,6	2,7	0,7	218,9	216,7
Totale	**9.746**	**6.589**	**21.141**	**3,2**				
MULTISERVIZI								
2007	202	171	708	4,1				
2008	177	148	614	4,1	-12,4	-13,5	-13,3	0,1
2009	212	181	1.006	5,6	19,8	22,3	63,9	34,0
2010	217	167	828	5,0	2,4	-7,7	-17,7	-10,8
2011	214	167	750	4,5	-1,4	0,0	-9,4	-9,4
Totale	**1.022**	**834**	**3.906**	**4,7**				
TOTALE								
2007	2.060	1.578	3.516	2,2				
2008	1.979	1.428	2.819	2,0	-3,9	-9,5	-19,8	-11,4
2009	2.079	1.454	7.361	5,1	5,1	1,8	161,1	156,4
2010	2.298	1.477	3.161	2,1	10,5	1,6	-57,1	-57,7
2011	2.352	1.486	8.190	5,5	2,3	0,6	159,1	157,5
Totale	**10.768**	**7.423**	**25.047**	**3,4**				

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.14. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per tipo contratto – *Composizione % importi*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.16. – Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per tipo contratto - *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
PER TIPO CONTRATTO								
Lavori	1.997	1.729	11.534	6,7	377	310	4.788	15,4
PPP	*493*	*303*	*8.928*	*29,5*	*145*	*95*	*4.464*	*47,0*
Leasing immobiliare in costruendo	*12*	*12*	*49*	*4,0*	*4*	*4*	*27*	*6,8*
Costruzione, manutenzione e gestione	*1.492*	*1.414*	*2.558*	*1,8*	*228*	*211*	*297*	*1,4*
Servizi	8.771	5.694	13.513	*2,4*	1.975	1.176	3.402	*2,9*
TOTALE	**10.768**	**7.423**	**25.047**	**3,4**	**2.352**	**1.486**	**8.190**	**5,5**

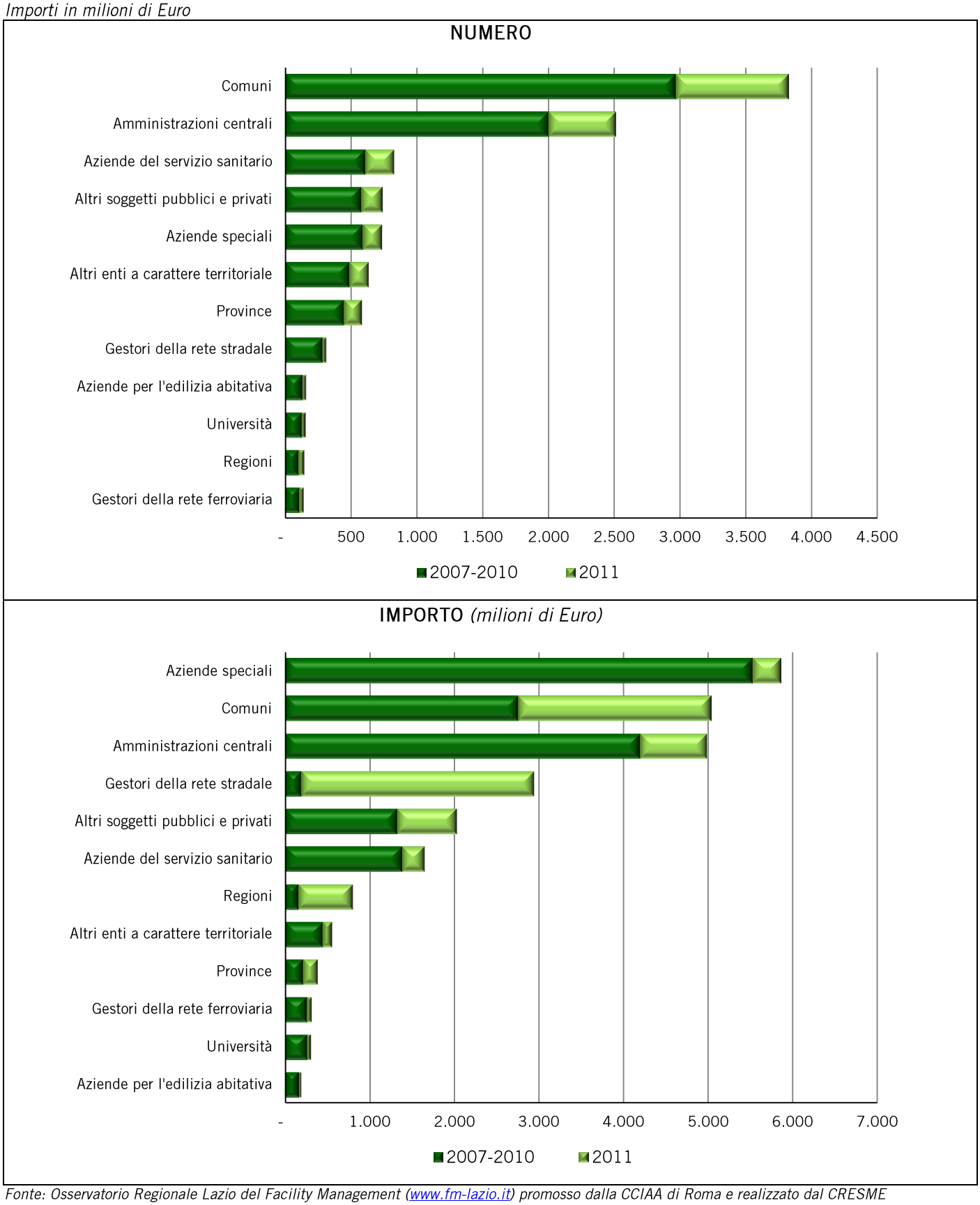
Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.17. – Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: bandi di gara pubblicati per committenti - *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Amministrazioni centrali	2.509	1.826	4.984	2,7	511	331	793	2,4
Amministrazioni territoriali	7.065	4.803	14.775	3,1	1.615	988	3.881	3,9
Comuni	3.822	2.388	5.032	2,1	859	467	2.283	4,9
Province	583	466	385	0,8	136	113	174	1,5
Regione	147	137	802	5,9	46	46	644	14,0
Aziende del servizio sanitario	829	627	1.649	2,6	223	133	268	2,0
Aziende speciali	735	587	5.856	10,0	146	100	333	3,3
Università	155	122	304	2,5	29	26	41	1,6
Aziende per l'edilizia abitativa	159	88	190	2,2	29	24	28	1,2
Altri enti a carattere territoriale	635	388	556	1,4	147	79	111	1,4
Gestori della rete stradale	312	183	2.943	16,1	28	26	2.751	105,8
Gestori della rete ferroviaria	142	102	316	3,1	35	27	59	2,2
Altri soggetti pubblici e privati	740	509	2.029	4,0	163	114	706	6,2
TOTALE	**10.768**	**7.423**	**25.047**	**3,4**	**2.352**	**1.486**	**8.190**	**5,5**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.15. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: bandi di gara per committenti
Importi in milioni di Euro



Fonte: Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

2.4.1. Macro tipologie di servizi

Nel Lazio, tra le dodici macrotipologie di servizi in cui l'Osservatorio Nazionale del FM suddivide il mercato, la più importante dal punto di vista economico nel periodo 2007-2011 è stata quella concernente la *costruzione, manutenzione e gestione di edifici e infrastrutture*, con 1.138 bandi pubblicati per importi totali noti a base d'asta di 8,8 miliardi. Questo settore ha registrato una forte crescita degli importi messi a gara tra 2007 e 2011 (sono aumentati di oltre 5 volte), mentre è diminuito del 45% il numero di bandi messi a gara per questo settore. Anche in questo campo il trend è quindi stato quello di fare meno opere, ma più grandi (una tendenza che si ritrova anche a livello nazionale). Dobbiamo tuttavia precisare che la forte crescita del volume d'affari di questo settore è stata fortemente influenzata dal bando per la realizzazione, costruzione e gestione del corridoio Roma-Latina (2,7 miliardi), pubblicato nel 2011. Se togliamo dal calcolo questa grande opera, l'analisi appena esposta resta valida, ma l'incremento degli importi messi a gara diventa meno espansivo (+44%).

Il secondo mercato più ampio è quello dei *servizi ausiliari* (1.040 bandi pubblicati, per quasi 3,4 miliardi di Euro di importi a base d'asta). Un mercato che, però, ha registrato una contrazione tra 2007 e 2011 (contrazione registrata anche a livello nazionale), con il numero di bandi pubblicati che è diminuito del 34% e gli importi noti totali che sono decrementati del 12%.

Il mercato dei *servizi ICT* per le PA ha visto tra 2007 e 2011 un importo totale noto di 3,1 miliardi, ripartito su soltanto 653 bandi di gara, e caratterizzandosi quindi come un settore distinto da importi medi molto alti, che è cresciuto del 127% (in termini di importi totali noti) negli ultimi cinque anni.

Passando ad analizzare la ripartizione dei mercati settoriali tra bandi mono e multiservizio, si vede come gli affidamenti monoservizio siano predominanti in quasi tutti i settori, tranne per i *servizi ambientali e cimiteriali*, le *attività culturali e sportive*, i *servizi sociali* e la categoria residuale *"altri servizi"*. Tra i singoli settori, la maggiore incidenza di affidamenti multiservizio si riscontra per quanto riguarda la *manutenzione e gestione di edifici* (42% dei bandi, 81% degli importi), *il servizio idrico integrato* (27% dei bandi, 46% degli importi), i *servizi cimiteriali*, il *verde urbano*, gli *impianti sportivi*, i *servizi culturali*, i *servizi alberghieri*, i *servizi di custodia e vigilanza*,

Tabella 2.18. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: bandi di gara per tipo macro tipologia di servizi
Importi in milioni di Euro

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	1.138	1.071	8.773	8,2	190	179	3.206	17,9
Utilities	326	214	2.015	9,4	50	39	1.379	35,4
Ambientali e cimiteriali	648	536	1.356	2,5	126	99	299	3,0
Mobilità	876	763	1.986	2,6	161	141	500	3,5
Consulenza tecnico-scientifica	2.145	570	180	0,3	630	133	40	0,3
ICT	653	604	3.120	5,2	169	158	950	6,0
Installazioni-manutenzioni macchinari	394	340	765	2,2	77	58	82	1,4
Attività culturali e tempo libero	236	152	181	1,2	55	31	25	0,8
Servizi ausiliari	1.040	888	3.398	3,8	178	167	947	5,7
Assistenza sociale-sanità-educazione	829	676	670	1,0	172	155	192	1,2
Amministrativi e legali	2.065	1.522	2.534	1,7	446	315	566	1,8
Altri servizi	418	87	69	0,8	98	11	4	0,3
TOTALE	**10.768**	**7.423**	**25.047**	**3,4**	**2.352**	**1.486**	**8.190**	**5,5**

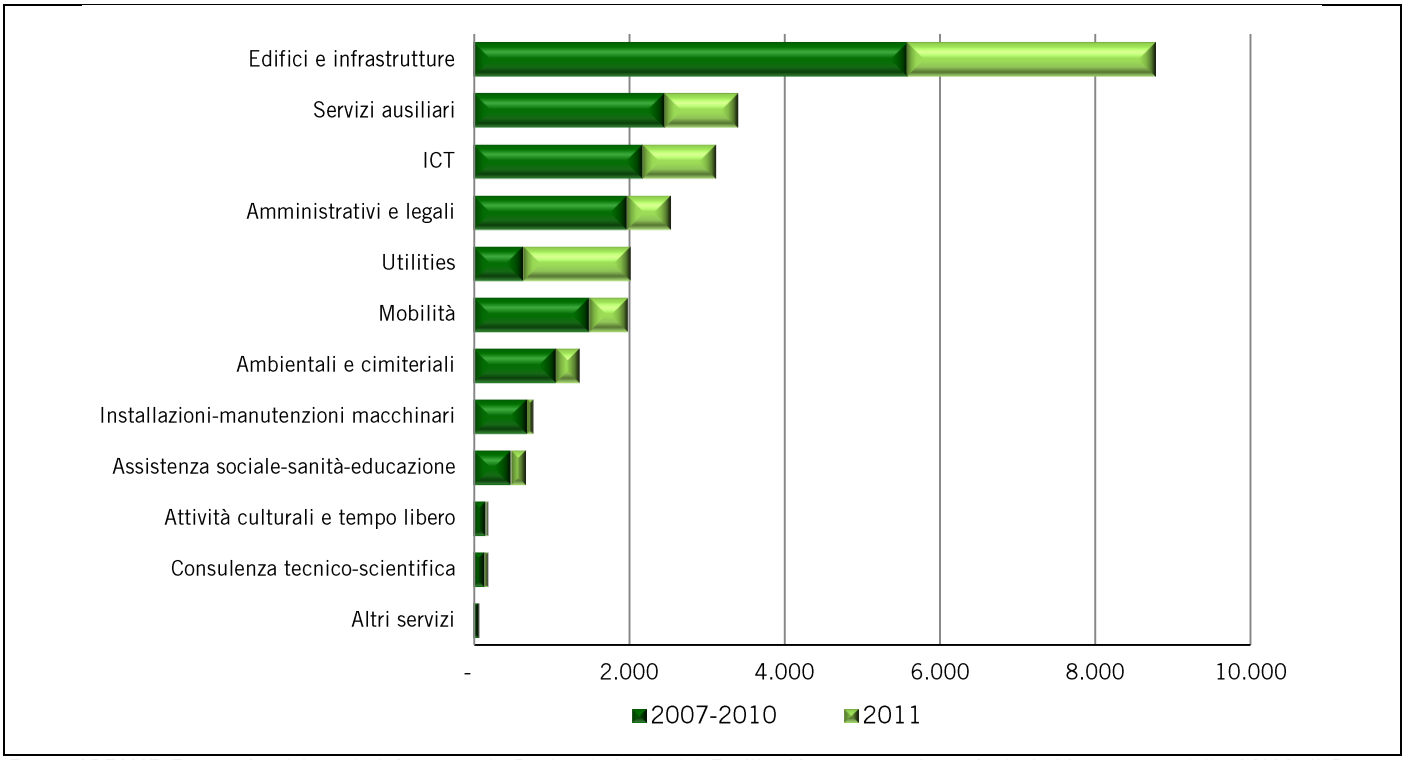
Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.19. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: bandi di gara per tipo macro tipologia di servizi
Variazioni %

	2011/2007				2011/2010			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	-44,6	-45,9	498,5	1.006,7	-1,6	1,7	487,7	477,8
Utilities	-39,8	-25,0	821,5	1.128,7	-3,8	11,4	603,7	531,5
Ambientali e cimiteriali	-1,6	-13,9	-6,6	8,5	0,0	-5,7	23,9	31,5
Mobilità	-22,2	-14,0	122,4	158,7	-19,5	-21,2	192,3	271,1
Consulenza tecnico-scientifica	176,3	20,9	-24,2	-37,3	-3,8	12,7	96,7	74,5
ICT	48,2	53,4	126,9	47,9	17,4	17,9	43,2	21,4
Installazioni-manutenzioni macchinari	-17,2	-27,5	-67,7	-55,5	18,5	-9,4	-2,3	7,8
Attività culturali e tempo libero	48,6	14,8	-21,9	-32,0	37,5	3,3	-71,1	-72,0
Servizi ausiliari	-34,1	-26,4	-11,9	19,8	-2,7	3,1	160,3	152,5
Assistenza sociale-sanità-educazione	47,0	70,3	72,9	1,5	21,1	29,2	117,5	68,4
Amministrativi e legali	18,0	26,5	77,8	40,6	3,7	-7,9	-17,7	-10,7
Altri servizi	58,1	-62,1	-84,9	-60,2	44,1	-8,3	-70,1	-67,4
TOTALE	**14,2**	**-5,8**	**132,9**	**147,3**	**2,3**	**0,6**	**159,1**	**157,5**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.16. – Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: bandi di gara per macro tipologia - *Importi in milioni di Euro*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.20. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: numero bandi di gara pubblicati per tipologia di servizi e modalità di richiesta (mono/multi)

	Composizione % orizzontale				Composizione % verticale			
	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)
Edifici e infrastrutture	**72,9**	**12,8**	**14,1**	**100,0**	**9,9**	**16,6**	**21,7**	**11,4**
Edifici	58,0	19,4	22,3	100,0	4,6	14,8	20,2	6,7
Aeroporti ed eliporti	100,0	0,0	0,0	100,0	0,1	0,0	0,0	0,1
Ferrovie metro tranvie seggiovie	79,5	12,8	7,7	100,0	0,3	0,5	0,3	0,3
Porti commerciali e turistici	100,0	0,0	0,0	100,0	0,2	0,0	0,0	0,2
Strade	95,0	2,7	2,1	100,0	4,7	1,3	1,2	4,1
Utilities	**83,6**	**5,8**	**10,6**	**100,0**	**3,1**	**2,1**	**4,4**	**3,1**
Generazione e distribuzione di energia elettrica	92,8	1,0	6,2	100,0	0,9	0,1	0,7	0,8
Generazione e distribuzione di energia termica (teleriscaldamento)					0,0	0,0	0,0	0,0
Estrazione, trasformazione e distribuzione di gas e petrolio	100,0	0,0	0,0	100,0	0,8	0,0	0,0	0,7
Estrazione di minerali energetici (esclusi gas e petrolio) e non	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Illuminazione pubblica	67,9	15,1	17,0	100,0	0,4	0,8	1,0	0,5
Raccolta, trattamento, distribuzione e monitoraggio dell'acqua	72,7	9,4	18,0	100,0	1,0	1,2	2,7	1,1
Ambientali e cimiteriali	**58,7**	**20,9**	**20,3**	**100,0**	**4,9**	**16,7**	**19,2**	**7,0**
Monitoraggio ambientale	88,9	0,0	11,1	100,0	0,1	0,0	0,1	0,1
Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti	58,6	16,2	25,2	100,0	2,7	7,1	13,0	3,8
Servizi cimiteriali	29,5	68,9	1,6	100,0	0,2	4,1	0,1	0,5
Verde e arredo urbano	61,8	20,0	18,2	100,0	1,8	5,5	5,9	2,4
Difesa del suolo	100,0	0,0	0,0	100,0	0,2	0,0	0,0	0,2
Mobilità	**90,4**	**2,2**	**7,3**	**100,0**	**8,7**	**2,1**	**8,0**	**8,1**
Trasporto, logistica e parcheggio	82,7	4,5	12,8	100,0	3,6	1,9	6,3	3,6
Sicurezza del traffico	69,8	3,8	26,4	100,0	0,4	0,2	1,6	0,5
Noleggio e manutenzione mezzi, automezzi e autoveicoli	99,8	0,0	0,2	100,0	4,8	0,0	0,1	4,0
Consulenza tecnico-scientifica	**97,5**	**1,6**	**0,8**	**100,0**	**21,7**	**3,4**	**2,1**	**18,6**
Servizi tecnici di ingegneria ed architettura	96,9	2,5	0,5	100,0	10,4	2,6	0,6	9,0
Servizi di pianificazione urbanistica e paesaggistica	100,0	0,0	0,0	100,0	0,6	0,0	0,0	0,5
Servizi geofisici, geologici e geotecnici	94,6	3,6	1,8	100,0	0,5	0,2	0,1	0,5
Servizi di collaudo, ispezione, analisi, monitoraggio e controllo	98,1	1,0	1,0	100,0	2,1	0,2	0,2	1,8
Altri servizi di consulenza scientifica e tecnica	98,1	0,6	1,2	100,0	8,1	0,5	1,2	6,9
ICT	**88,1**	**4,4**	**7,5**	**100,0**	**6,4**	**3,0**	**6,2**	**6,1**
Informatica	89,4	4,0	6,6	100,0	6,0	2,6	5,0	5,6
Telecomunicazioni	73,2	8,9	17,9	100,0	0,4	0,5	1,2	0,5
Installazioni-manutenzioni macchinari	**88,8**	**5,0**	**6,2**	**100,0**	**3,8**	**2,1**	**3,0**	**3,6**
Apparecchiature sanitarie	99,3	0,7	0,0	100,0	1,5	0,1	0,0	1,3
Ausili protesici per disabili	100,0	0,0	0,0	100,0	0,1	0,0	0,0	0,1
Macchine per ufficio	72,8	10,3	16,9	100,0	1,0	1,4	2,7	1,2
Arredi tecnici	62,5	25,0	12,5	100,0	0,1	0,4	0,2	0,1
Apparecchiature tecnico-scientifiche	97,1	1,9	1,0	100,0	1,0	0,2	0,1	0,9
Attività culturali e tempo libero	**38,1**	**57,5**	**4,5**	**100,0**	**1,0**	**13,9**	**1,3**	**2,1**
Impianti sportivi	16,4	79,3	4,3	100,0	0,2	9,0	0,6	1,0
Cultura, spettacolo, tempo libero, ricreazione e promozione turistica	57,3	38,2	4,6	100,0	0,8	4,9	0,7	1,1

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

(1) Totale potenziale riferito alla somma dei servizi richiesti e non al numero dei bandi di gara

segue **Tabella 2.20. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011:** numero bandi di gara pubblicati per tipologia di servizi e modalità di richiesta (mono/multi)

	Composizione % orizzontale				Composizione % verticale			
	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)
Servizi ausiliari	**76,6**	**11,4**	**11,9**	**100,0**	**9,3**	**13,2**	**16,4**	**10,2**
Servizi alberghieri	30,7	30,1	39,3	100,0	0,5	4,8	7,4	1,4
Ristorazione	90,5	4,3	5,1	100,0	4,5	2,1	2,9	4,2
Pulizia	78,9	13,4	7,7	100,0	2,8	4,6	3,1	3,0
Custodia e vigilanza	76,1	10,0	13,9	100,0	1,4	1,8	2,9	1,6
Assistenza sociale-sanità-educazione	**76,5**	**19,5**	**4,1**	**100,0**	**6,8**	**16,5**	**4,1**	**7,4**
Asili nido	13,2	84,2	2,6	100,0	0,1	6,3	0,2	0,7
Servizi pre e dopo scuola (scuole d'infanzia ed elementari)	75,0	0,0	25,0	100,0	0,1	0,0	0,2	0,1
Assistenza socio-educativa	88,4	6,1	5,4	100,0	1,3	0,9	0,9	1,3
Assistenza sugli scuolabus	60,0	0,0	40,0	100,0	0,1	0,0	0,7	0,1
Soggiorni vacanze	97,7	0,0	2,3	100,0	0,4	0,0	0,1	0,4
Centri estivi	100,0	0,0	0,0	100,0	0,3	0,0	0,0	0,2
Assistenza socio-sanitaria	93,5	4,3	2,2	100,0	0,4	0,2	0,1	0,4
Assistenza domiciliare	90,4	4,4	5,1	100,0	1,3	0,6	0,8	1,2
Centri socioterapeutici (residenziali e non)	32,6	66,3	1,1	100,0	0,3	6,2	0,1	0,8
Servizi medico-infermieristici	93,0	2,3	4,7	100,0	0,4	0,1	0,2	0,4
Assistenza sociale	96,1	1,7	2,2	100,0	1,8	0,3	0,5	1,5
Canili	77,4	22,6	0,0	100,0	0,2	0,7	0,0	0,3
Assistenza alla persona	71,4	14,3	14,3	100,0	0,1	0,1	0,1	0,1
Gestione RSA	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	1,2	0,0	0,1
Amministrativi e legali	**91,2**	**4,0**	**4,8**	**100,0**	**20,3**	**8,4**	**12,2**	**18,7**
Servizi finanziari	84,6	14,7	0,7	100,0	2,7	4,4	0,2	2,6
Servizi assicurativi	100,0	0,0	0,0	100,0	8,4	0,0	0,0	7,1
Servizi legali	93,8	6,3	0,0	100,0	0,2	0,1	0,0	0,1
Servizi immobiliari	6,1	42,4	51,5	100,0	0,0	1,4	2,0	0,3
Formazione	94,4	1,1	4,4	100,0	0,9	0,1	0,5	0,8
Servizi di supporto	91,5	2,8	5,7	100,0	8,0	2,4	5,6	7,3
Pubblicità	34,0	1,9	64,2	100,0	0,2	0,1	4,0	0,5
Altri servizi	**92,6**	**4,7**	**2,8**	**100,0**	**4,1**	**2,0**	**1,4**	**3,7**
TOTALE	**83,8**	**8,8**	**7,4**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

(1) Totale potenziale riferito alla somma dei servizi richiesti e non al numero dei bandi di gara

Tabella 2.21. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: importi bandi di gara pubblicati per tipologia di servizi e modalità di richiesta (mono/multi)

	Composizione % orizzontale				Composizione % verticale			
	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)
Edifici e infrastrutture	**70,1**	**18,8**	**11,0**	**100,0**	**32,8**	**47,6**	**12,2**	**29,1**
Edifici	19,2	46,8	34,0	100,0	2,7	35,5	11,2	8,7
Aeroporti ed eliporti	100,0	0,0	0,0	100,0	0,2	0,0	0,0	0,1
Ferrovie metro tranvie seggiovie	87,5	12,2	0,3	100,0	15,4	11,6	0,1	10,9
Porti commercialie e turistici	100,0	0,0	0,0	100,0	0,5	0,0	0,0	0,3
Strade	96,9	0,7	2,4	100,0	14,0	0,5	0,8	9,0
Utilities	**92,8**	**1,4**	**5,8**	**100,0**	**9,4**	**0,8**	**1,4**	**6,3**
Generazione e distribuzione di energia elettrica	88,3	1,9	9,8	100,0	1,2	0,1	0,3	0,8
Generazione e distribuzione di energia termica (teleriscaldamento)					0,0	0,0	0,0	0,0
Estrazione, trasformazione e distribuzione di gas e petrolio	100,0	0,0	0,0	100,0	7,3	0,0	0,0	4,5
Estrazione di minerali energetici (esclusi gas e petrolio) e non	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Illuminazione pubblica	71,5	4,6	23,8	100,0	0,4	0,1	0,3	0,4
Raccolta, trattamento, distribuzione e monitoraggio dell'acqua	53,7	10,1	36,2	100,0	0,5	0,5	0,7	0,5
Ambientali e cimiteriali	**13,9**	**23,9**	**62,2**	**100,0**	**2,4**	**22,0**	**25,0**	**10,6**
Monitoraggio ambientale	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti	15,2	25,0	59,8	100,0	1,8	16,5	17,1	7,6
Servizi cimiteriali	8,6	90,8	0,6	100,0	0,1	4,0	0,0	0,5
Verde e arredo urbano	9,3	7,4	83,4	100,0	0,4	1,6	7,8	2,5
Difesa del suolo	100,0	0,0	0,0	100,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Mobilità	**60,1**	**2,3**	**37,6**	**100,0**	**8,9**	**1,8**	**13,1**	**9,2**
Trasporto, logistica parcheggio	54,7	2,7	42,6	100,0	6,8	1,8	12,5	7,8
Sicurezza del traffico	47,9	0,8	51,3	100,0	0,2	0,0	0,5	0,3
Noleggio e manutenzione mezzi, automezzi e autoveicoli	99,3	0,0	0,7	100,0	1,9	0,0	0,0	1,2
Consulenza tecnico-scientifica	**67,8**	**0,7**	**31,5**	**100,0**	**0,8**	**0,0**	**0,9**	**0,8**
Servizi tecnici di ingegneria ed architettura	55,3	0,4	44,3	100,0	0,4	0,0	0,8	0,5
Servizi di pianificazione urbanistica e paesaggistica	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizi geofisici, geologici e geotecnici	95,5	0,0	4,5	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizi di collaudo, ispezione, analisi, monitoraggio e controllo	99,7	0,0	0,3	100,0	0,1	0,0	0,0	0,1
Altri servizi di consulenza scientifica e tecnica	87,5	1,6	10,9	100,0	0,3	0,0	0,1	0,2
ICT	**95,7**	**1,9**	**2,3**	**100,0**	**14,5**	**1,6**	**0,8**	**9,4**
Informatica	95,9	1,9	2,2	100,0	14,2	1,5	0,8	9,2
Telecomunicazioni	89,0	3,6	7,4	100,0	0,3	0,1	0,1	0,2
Installazioni-manutenzioni macchinari	**61,4**	**0,9**	**37,7**	**100,0**	**3,6**	**0,3**	**5,2**	**3,6**
Apparecchiature sanitarie	99,9	0,1	0,0	100,0	1,7	0,0	0,0	1,0
Ausili protesici per disabili	100,0	0,0	0,0	100,0	0,1	0,0	0,0	0,1
Macchine per ufficio	44,8	1,8	53,4	100,0	1,1	0,2	3,0	1,5
Arredi tecnici	4,7	0,4	94,9	100,0	0,0	0,0	2,2	0,6
Apparecchiature tecnico-scientifiche	98,7	0,7	0,6	100,0	0,7	0,0	0,0	0,4
Attività culturali e tempo libero	**12,9**	**51,5**	**35,6**	**100,0**	**0,2**	**3,7**	**1,1**	**0,8**
Impianti sportivi	2,3	37,8	60,0	100,0	0,0	0,9	0,6	0,3
Cultura, spettacolo, tempo libero, ricreazione e promozione turistica	18,3	58,5	23,3	100,0	0,2	2,8	0,5	0,6

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

1) Totale potenziale riferito alla somma degli importi di tutti i bandi (sia mono sia multiservizio) contenenti tale servizio (prevalente o non),

segue **Tabella 2.21. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011:** importi bandi di gara pubblicati per tipologia di servizi e modalità di richiesta (mono/multi)

	Composizione % orizzontale				Composizione % verticale			
	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)	Monoservizio	Multiservizio prevalente	Multiservizio non prevalente	Totale (1)
Servizi ausiliari	**56,5**	**9,2**	**34,3**	**100,0**	**13,9**	**12,2**	**19,8**	**15,2**
Servizi alberghieri	35,4	21,2	43,4	100,0	1,2	3,7	3,3	2,0
Ristorazione	82,1	2,1	15,7	100,0	6,4	0,9	2,9	4,8
Pulizia	57,0	13,9	29,1	100,0	4,5	5,9	5,4	4,9
Custodia e vigilanza	32,8	5,3	61,9	100,0	1,8	1,6	8,2	3,5
Assistenza sociale-sanità-educazione	**37,7**	**18,4**	**43,9**	**100,0**	**2,1**	**5,6**	**5,9**	**3,5**
Asili nido	2,8	26,5	70,6	100,0	0,0	1,5	1,7	0,6
Servizi pre e dopo scuola (scuole d'infanzia ed elementari)	67,9	0,0	32,1	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Assistenza socio-educativa	26,6	4,8	68,6	100,0	0,3	0,3	1,8	0,7
Assistenza sugli scuolabus	0,6	0,0	99,4	100,0	0,0	0,0	1,7	0,5
Soggiorni vacanze	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Centri estivi	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Assistenza socio-sanitaria	49,3	41,1	9,6	100,0	0,1	0,6	0,1	0,2
Assistenza domiciliare	82,4	3,8	13,8	100,0	0,8	0,2	0,3	0,6
Centri socioterapeutici (residenziali e non)	37,5	52,5	10,0	100,0	0,1	0,8	0,1	0,2
Servizi medico-infermieristici	92,5	3,3	4,2	100,0	0,5	0,1	0,1	0,4
Assistenza sociale	64,4	21,4	14,2	100,0	0,2	0,3	0,1	0,1
Canili	81,6	18,4	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Assistenza alla persona	21,8	13,9	64,3	100,0	0,0	0,0	0,1	0,0
Gestione RSA	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	1,9	0,0	0,2
Amministrativi e legali	**62,8**	**3,8**	**33,5**	**100,0**	**11,3**	**3,6**	**14,2**	**11,2**
Servizi finanziari	76,6	17,7	5,6	100,0	1,4	1,7	0,2	1,1
Servizi assicurativi	100,0	0,0	0,0	100,0	3,2	0,0	0,0	2,0
Servizi legali	91,9	8,1	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizi immobiliari	0,0	14,8	85,2	100,0	0,0	1,2	3,0	0,9
Formazione	90,0	0,5	9,5	100,0	0,1	0,0	0,0	0,1
Servizi di supporto	58,3	1,2	40,5	100,0	6,5	0,7	10,6	6,9
Pubblicità	42,6	0,0	57,4	100,0	0,1	0,0	0,2	0,1
Altri servizi	**35,4**	**21,8**	**42,8**	**100,0**	**0,2**	**0,7**	**0,6**	**0,4**
TOTALE	**62,1**	**11,5**	**26,4**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

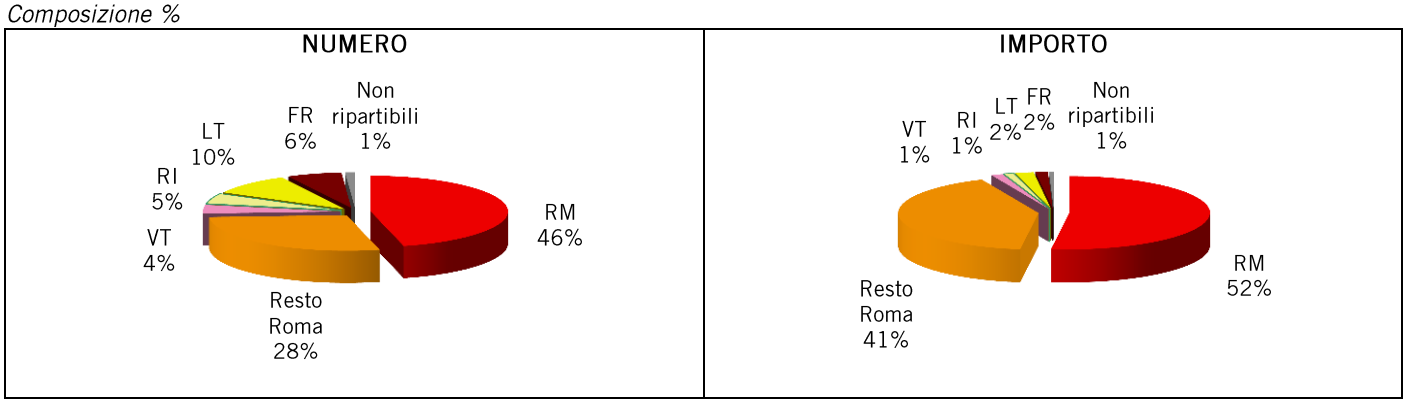
1) Totale potenziale riferito alla somma degli importi di tutti i bandi (sia mono sia multiservizio) contenenti tale servizio (prevalente o non),

2.4.2. Mercati locali

Come si può facilmente immaginare, nel Lazio il maggiore mercato di FM pubblico è decisamente quello romano. Il 74% dei bandi riguarda lavori e servizi da svolgersi nel territorio provinciale romano, mentre il territorio comunale, da solo, pesa per il 46%. La preponderanza del mercato romano è ancora più evidente qualora si prendano in esame gli importi totali a base d'asta: Roma da sola pesa per il 52% sul totale regionale, mentre il territorio provinciale romano pesa per il 93%. Nel resto del Lazio, Latina e Frosinone sono i due mercati più rilevanti, con Latina che pesa per il 10% sul numero totale dei bandi pubblicati e per il 2% sul totale degli importi, e Frosinone che pesa per il 6% sul numero dei bandi, e per il 2% sugli importi totali. Seguono Rieti e Viterbo, con l'1% degli importi.

A Roma tra il 2007 e il 2011 sono stati pubblicati 5.200 bandi, per un importo noto totale di quasi 17 miliardi di Euro. Nel solo 2011 i bandi pubblicati sono stati 1.085, con un importo totale noto di 4,2 miliardi. Nel resto del territorio provinciale romano i bandi di FM pubblicati nel quinquennio sono stati oltre 2.900, con un totale degli importi noti di 5,6 miliardi. 737 bandi hanno riguardato il territorio provinciale di Latina, per 697 milioni di Euro di importi noti, mentre il territorio provinciale di Frosinone ha attirato 711 bandi, per importi noti di 463 milioni di Euro; 547 bandi hanno riguardato il territorio provinciale viterbese, con importi noti per 321 milioni di Euro, e 386 bandi hanno riguardato la Provincia di Rieti, per un importo totale noto di 255 milioni. Infine, 266 bandi hanno riguardato il territorio regionale senza però essere attribuibili ad una delle province.

Grafico 2.17. - FM LAZIO: MERCATI LOCALI: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per ambito territoriale - *Composizione %*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.22. - FM LAZIO: MERCATI LOCALI: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per ambito territoriale - *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	**Importo**	Importo medio
Roma (territorio comunale)	5.200	3.712	16.953	4,6	1.085	754	4.266	5,7
Resto Roma (resto del territorio provinciale)	2.921	1.785	5.606	3,1	658	343	3.380	9,9
Provincia di Viterbo	547	373	321	0,9	92	69	109	1,6
Provincia di Rieti	386	328	255	0,8	111	90	98	1,1
Provincia di Latina	737	504	697	1,4	227	120	174	1,5
Provincia di Frosinone	711	490	463	0,9	152	90	120	1,3
Non ripartibili	266	231	753	3,3	27	20	44	2,2
TOTALE REGIONE	**10.768**	**7.423**	**25.047**	**3,4**	**2.352**	**1.486**	**8.190**	**5,5**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

❒ Il mercato FM a Roma

A Roma è la *manutenzione e gestione di edifici e infrastrutture* a produrre il maggior volume d'affari: 5,2 miliardi nel periodo 2007-2011, spalmati su oltre 500 affidamenti. Segue la gestione di *servizi ICT*, con 557 bandi per un volume d'affari di circa 3 miliardi, mentre il terzo e il quarto mercato, quasi con lo stesso volume d'affari, sono rispettivamente quello dei *servizi ausiliari* (584 bandi per un importo totale noto di 2,2 miliardi) e dei *servizi amministrativi e legali* (1.196 bandi per importi totali noti di 2,1 miliardi).

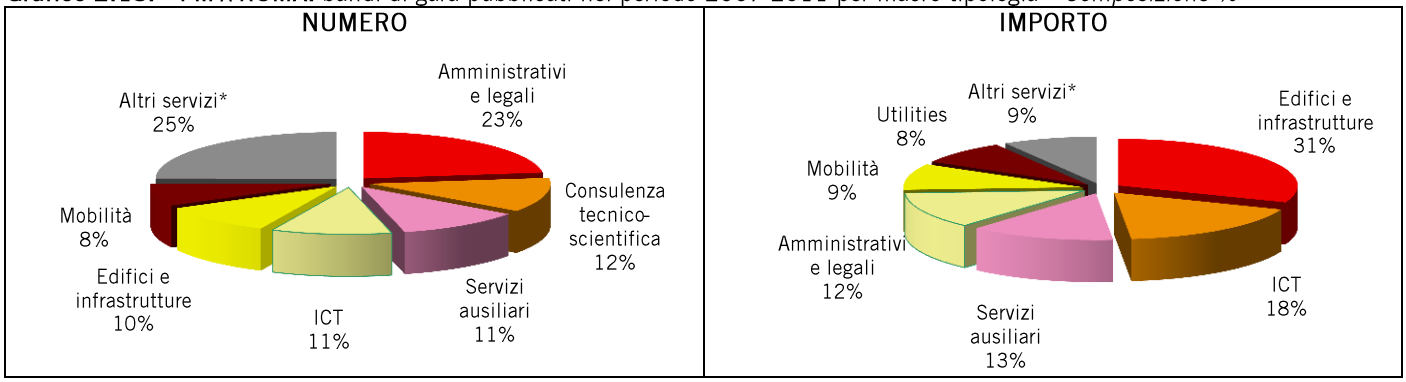
Il 38% dei bandi (e il 24% degli importi noti) è stato emesso da amministrazioni riconducibili allo Stato centrale, il 13% (18% degli importi noti) dal Comune di Roma, mentre le aziende speciali hanno pesato per l'8% sul numero di bandi emessi, ma per il 32% sul totale degli importi noti.

Tabella 2.23. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per macro tipologia - *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	537	510	5.241	10,3	82	80	322	4,0
Utilities	109	40	1.403	35,1	14	13	1.307	100,5
Ambientali e cimiteriali	207	184	239	1,3	43	27	33	1,2
Mobilità	408	326	1.544	4,7	90	76	395	5,2
Consulenza tecnico-scientifica	621	177	89	0,5	190	38	16	0,4
ICT	557	514	2.974	5,8	151	142	908	6,4
Installazioni - manutenzioni macchinari	262	232	667	2,9	44	42	66	1,6
Attività culturali e tempo libero	81	46	99	2,2	10	3	9	3,0
Servizi ausiliari	584	466	2.223	4,8	86	81	668	8,2
Assistenza sociale – sanità - educazione	350	242	312	1,3	46	39	76	2,0
Amministrativi e legali	1.196	935	2.121	2,3	264	210	464	2,2
Altri servizi	288	40	40	1,0	65	3	0	0,1
TOTALE	**5.200**	**3.712**	**16.953**	**4,6**	**1.085**	**754**	**4.266**	**5,7**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.18. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per macro tipologia – *Composizione %*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

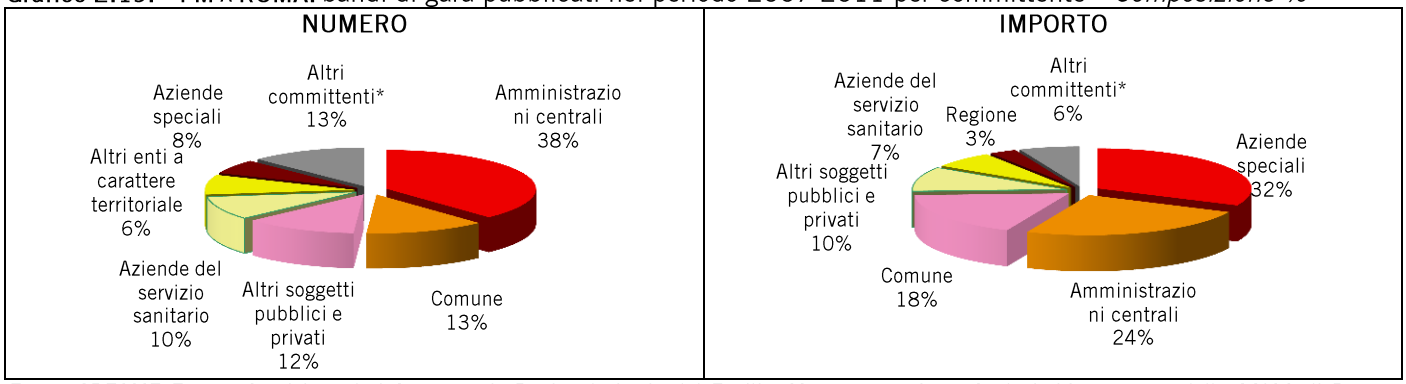
* Sono comprese le rimanenti macro-categorie di cui alla tabella

Tabella 2.24. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per committente - *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Amministrazioni centrali	1.978	1.403	4.166	3,0	408	278	748	2,7
Amministrazioni territoriali	2.274	1.739	10.755	6,2	486	340	2.779	8,2
Comune	678	517	3.013	5,8	89	60	1.729	28,8
Province	67	44	43	1,0	16	15	32	2,1
Regione	64	60	490	8,2	29	29	439	15,1
Aziende del servizio sanitario	506	403	1.119	2,8	143	89	164	1,8
Aziende speciali	429	357	5.419	15,2	97	73	302	4,1
Università	90	78	246	3,1	22	19	40	2,1
Aziende per l'edilizia abitativa	126	72	173	2,4	22	17	26	1,5
Altri enti a carattere territoriale	314	208	252	1,2	68	38	47	1,2
Gestori della rete stradale	190	63	146	2,3	10	9	11	1,3
Gestori della rete ferroviaria	122	84	217	2,6	32	25	59	2,3
Altri soggetti pubblici e privati	636	423	1.669	3,9	149	102	669	6,6
TOTALE	**5.200**	**3.712**	**16.953**	**4,6**	**1.085**	**754**	**4.266**	**5,7**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.19. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per committente – *Composizione %*



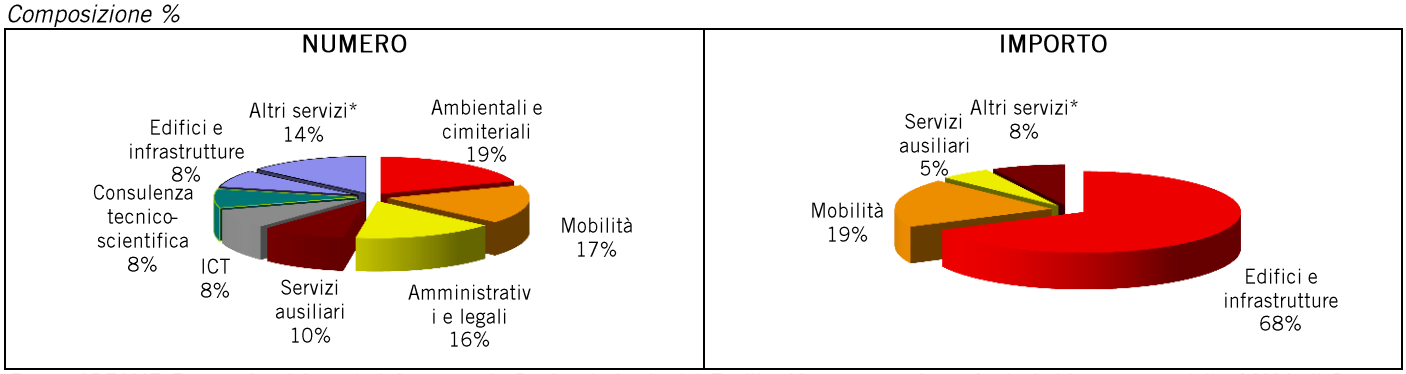
Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

* Sono compresi i rimanenti committenti di cui alla tabella

*Il mercato FM a Roma delle **Aziende speciali***

Passiamo ad analizzare nello specifico i bandi emessi a Roma dalle Aziende Speciali. Come abbiamo visto nel precedente paragrafo, tali bandi rappresentano l'8% dei bandi di FM emessi nel periodo 2007-2011 nella Capitale, ma il 32% del volume d'affari (quota degli importi noti). Il mercato più rilevante, in termini di importi messi a gara dalle Aziende Speciali, è stato quello della *gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture* (68% degli importi a base d'asta noti - 3,6 miliardi), seguito da quello dei *servizi di mobilità* (19% degli importi noti, poco più di un miliardo di Euro).

Grafico 2.20. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 dalle ***Aziende speciali*** *per macro tipologia - Composizione %*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME
* Sono comprese le rimanenti macro-categorie di cui alla tabella

Tabella 2.25. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 dalle ***Aziende speciali*** per macro tipologia - *Importi in milioni di Euro*

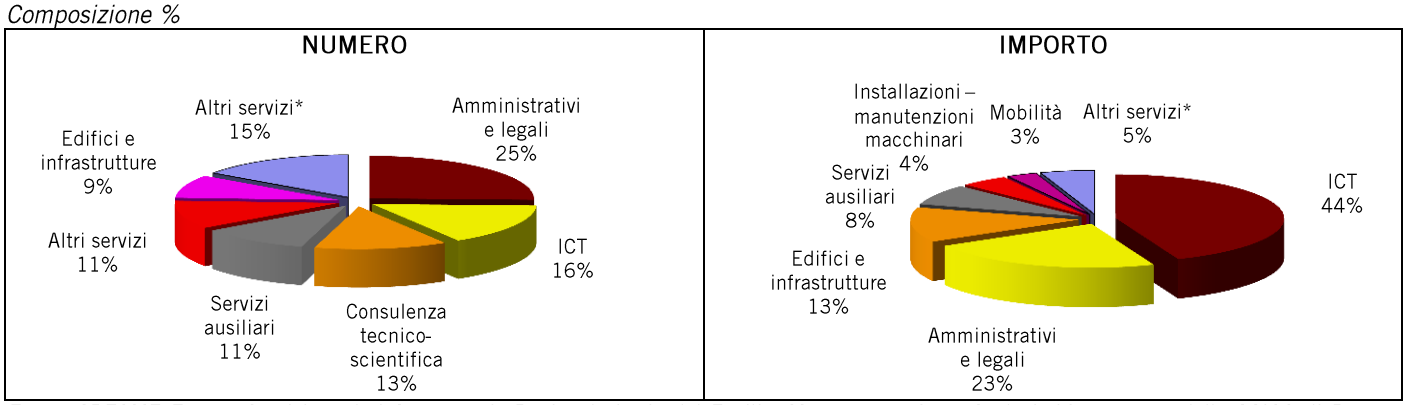
	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	33	25	3.672	146,9	6	5	10	2,0
Utilities	24	20	65	3,2	5	4	19	4,8
Ambientali e cimiteriali	83	80	84	1,1	19	17	28	1,6
Mobilità	73	72	1.052	14,6	11	11	100	9,1
Consulenza tecnico-scientifica	35	14	5	0,4	13	5	1	0,3
ICT	36	32	78	2,4	9	9	22	2,4
Installazioni - manutenzioni macchinari	17	16	70	4,4	3	3	7	2,2
Attività culturali e tempo libero	3	3	22	7,3	-	-	-	-
Servizi ausiliari	41	40	284	7,1	7	7	96	13,8
Assistenza sociale - sanità - educazione	2	1	2	1,7	-	-	-	-
Amministrativi e legali	69	51	83	1,6	20	12	20	1,6
Altri servizi	13	3	3	0,8	4	-	-	-
TOTALE	**429**	**357**	**5.419**	**15,2**	**97**	**73**	**302**	**4,1**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Il mercato FM a Roma delle ***Amministrazioni Centrali***

Come abbiamo visto, il 38% dei bandi di FM pubblico emessi a Roma tra il 2007 e il 2011 è riconducibile allo Stato Centrale (24% degli importi). Tra i bandi emessi a Roma nel periodo 2007-2011 dalle Amministrazioni Centrali, la macrocategoria che ha messo in moto il maggiore volume d'affari è stata quella dei *servizi ICT* (44% degli importi noti a base d'asta - 1,8 miliardi di Euro), seguita dai *servizi amministrativi e legali* (23% degli importi noti, ovvero 945 milioni) e dalla *manutenzione e gestione di edifici e infrastrutture* (13% - 539 milioni di Euro).

Grafico 2.21. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 dalle ***Amministrazioni centrali*** per macro tipologia - *Composizione %*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

* Sono comprese le rimanenti macro-categorie di cui alla tabella

Tabella 2.26. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 dalle ***Amministrazioni centrali*** per macro tipologia - *Importi in milioni di Euro*

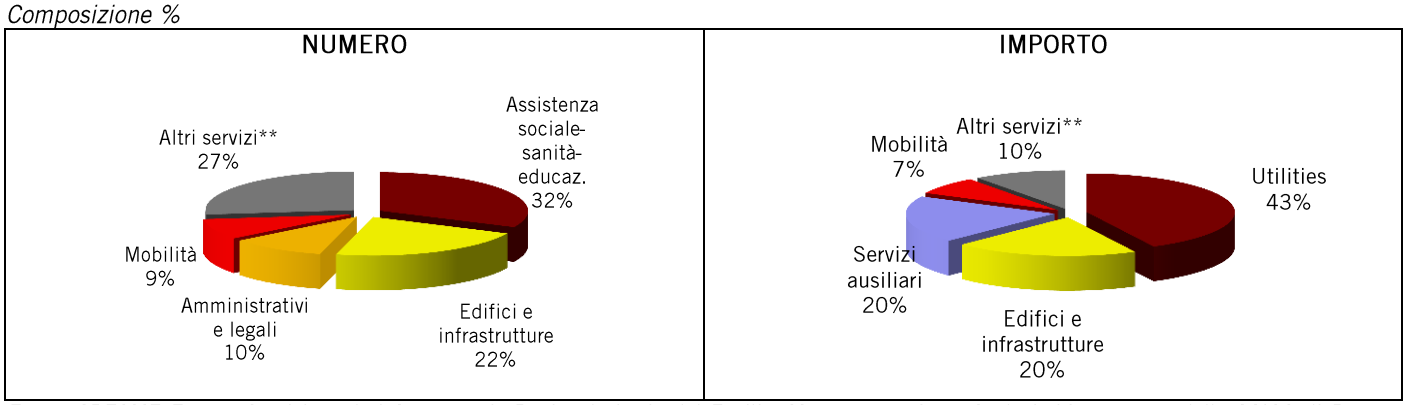
	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	174	168	539	3,2	15	15	34	2,3
Utilities	9	8	31	3,9	1	1	3	3,0
Ambientali e cimiteriali	19	17	17	1,0	-	-	-	-
Mobilità	130	115	122	1,1	37	33	71	2,1
Consulenza tecnico-scientifica	259	64	60	0,9	71	17	10	0,6
ICT	311	294	1.832	6,2	86	80	399	5,0
Installazioni - manutenzioni macchinari	102	89	192	2,2	15	14	14	1,0
Attività culturali e tempo libero	22	10	60	6,0	2	-	-	-
Servizi ausiliari	213	171	320	1,9	23	20	32	1,6
Assistenza sociale - sanità - educazione	21	18	14	0,8	5	4	6	1,4
Amministrativi e legali	505	419	945	2,3	106	92	179	1,9
Altri servizi	213	30	36	1,2	47	2	0	0,1
TOTALE	**1.978**	**1.403**	**4.166**	**3,0**	**408**	**278**	**748**	**2,7**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Il mercato FM del ***Comune di Roma***

I bandi emessi dal Comune di Roma hanno rappresentato nel periodo 2007-2011 il 13% dei bandi emessi (678 bandi) e il 18% degli importi noti (circa 3 miliardi di Euro). La macrocategoria che ha collezionato il maggior numero di bandi pubblici è stata quella *dell'assistenza sociale, sanità ed educazione* (32%, 217 bandi) seguita dalla *gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture* (22%, 149 bandi) e dai *servizi amministrativi e legali* (10%, 71 bandi). Ma il maggior volume d'affari è stato mobilitato dal settore delle *Utilities* (1,2 miliardi, 43% del volume d'affari complessivo), seguito dalla *gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture* (20% - 604 milioni) e dai *servizi ausiliari* (20% - 596 milioni).

Grafico 2.22. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 dal **Comune di Roma (1)** per macro tipologia - *Composizione %*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME
(1) Non sono comprese le gare indette dalle società partecipate (Roma Metropolitane, Atac, Ama, Acea, ecc.)
* Sono comprese le rimanenti macro-categorie di cui alla tabella

Tabella 2.27. - FM A ROMA: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 dal **Comune di Roma (1)** per macro tipologia – *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	149	147	604	4,1	14	14	208	14,9
Utilities	3	3	1.281	427,2	2	2	1.260	630,2
Ambientali e cimiteriali	28	16	62	3,8	15	3	2	0,8
Mobilità	59	53	227	4,3	15	10	174	17,4
Consulenza tecnico-scientifica	45	27	8	0,3	3	2	0	0,1
ICT	11	10	66	6,6	3	3	16	5,2
Installazioni - manutenzioni macchinari	5	4	21	5,3	-	-	-	-
Attività culturali e tempo libero	42	26	8	0,3	4	2	7	3,5
Servizi ausiliari	41	39	596	15,3	1	1	22	22,0
Assistenza sociale - sanità - educazione	217	136	50	0,4	16	12	2	0,2
Amministrativi e legali	71	54	89	1,7	16	11	38	3,4
Altri servizi	7	2	0	0,0	-	-	-	-
TOTALE	**678**	**517**	**3.013**	**5,8**	**89**	**60**	**1.729**	**28,8**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME
(1) Non sono comprese le gare indette dalle società partecipate (Roma Metropolitane, Atac, Ama, Acea, ecc.)

Tabella 2.28. - FM A ROMA – Le gare di importo superiore a 50 milioni di Euro pubblicate a Roma nel periodo 2007-2011- *Importi in milioni di Euro*

Anno bando	Tiopologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo	Stato gara
2009	Edifici e infrastrutture	Si	Roma Metropolitane Srl	Gara ai sensi dell'art. 37 quater della L. 109/94 per la concessione per la progettazione, realizzazione e gestione della Linea D della Metropolitana di Roma, con il sistema del project financing - CUP E81I09000020002 - CIG 03564117A7.	3.178,8	Procedura sospesa
2011	Utilities	Si	Comune di Roma	Affidamento in concessione del servizio di distribuzione del gas metano nel territorio di Roma Capitale. CIG: 3494452104	1.245,4	
2009	Mobilità		A.T.A.C. Spa - Agenzia per la mobilità del Comune di Roma	Gara n.9/09 - Affidamento del servizio di trasporto pubblico urbano di linea di una rete periferica in Roma, per la durata di 8 anni, e di servizi connessi - CIG 0299917B53	739,2	Aggiudicata
2009	Edifici e infrastrutture	Si	Roma Metropolitane Srl	Affidamento in concessione della progettazione esecutiva, della realizzazione del Prolungamento della Linea B della Metropolitana di Roma, tratta Rebibbia - Casal Monastero, e della successiva gestione degli impianti e dei servizi di stazione nonché delle aree e degli impianti destinati all'interscambio dei flussi passeggeri - CUP E81I09000010007 - CIG 03414204B1	447,6	Aggiudicata
2009	ICT		E.N.A.V. - Ente Nazionale di Assistenza al Volo	Accordo quadro con un unico operatore - Programma 4-Flight: Sviluppo ed avviamento operativo del nuovo sistema ATM di ENAV.	370,0	
2011	Edifici e infrastrutture	Si	Comune di Roma	Gara n. 72/11A - Project financing a gara unica per la progettazione definitiva ed esecutiva, la realizzazione dei lavori, la gestione e la manutenzione ordinaria e straordinaria ed i servizi c.d. "obbligatori", quali la fornitura di nuovi arredi, il servizio di trasloco e la vigilanza del complesso immobiliare denominato "Campidoglio 2", costituente il nuovo polo degli Uffici di Roma Capitale, come previsto nello studio di fattibilità. CUP J89I11000050005 - CIG 3555843677.	193,0	
2008	Amministrativi e legali		I.N.P.S. - Istituto Nazionale per la Previdenza sociale - Direzione Centrale di Roma	Fornitura di soluzioni e servizi di contact center multicanale per l'erogazione di servizi informativi e dispositivi all'utenza dell'INPS e dell'INAIL; la fornitura delle necessarie risorse professionali, infrastrutture logistiche, infrastrutture tecnologiche di telecomunicazione ed informatiche e dei relativi servizi di assistenza e gestione	148,6	Aggiudicata
2007	Servizi ausiliari		Comune di Roma	Affidamento di servizi vari in global service nei nidi, nelle scuole dell'infanzia, nei servizi sperimentali e nelle scuole d'arte e dei mestieri del comune di Roma. CIG 01110129FD	148,2	Aggiudicata
2010	ICT		Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca	Affidamento in 2 lotti dei servizi di sviluppo e gestione del sistema informativo - Lotto 1 – servizi di gestione e sviluppo applicativo - CUP B89H10000740001 - CIG 05699788B7	147,1	
2010	Edifici e infrastrutture		Consip Spa	Gara suddivisa in n.12 lotti per aree geografiche - ID SIGEF 578 - Affidamento dei servizi di facility management per immobili, adibiti prevalentemente ad uso ufficio, in uso a qualsiasi titolo alle Pubbliche amministrazioni - Lotto 9 - restanti municipi del comune di Roma - CIG 0497602A26	146,0	
2010	Amministrativi e legali		Ministero dello Sviluppo Economico	Affidamento della gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e contabile del Fondo di garanzia per le PMI. CIG: 05383536F1	140,0	Aggiudicata

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

segue Tabella 2.28. - FM A ROMA – Le gare di importo superiore a 50 milioni di Euro pubblicate a Roma nel periodo 2007-2011- *Importi in milioni di Euro*

Anno bando	Tiopologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo	Stato gara
2011	ICT		Consip Spa	Gara ID 1141- Affidamento dei servizi di gestione sistemi ed assistenza applicativa del sistema informativo del ministero della Giustizia - CIG 33655370FE	139,4	
2010	ICT		I.N.P.D.A.P. - Istituto Nazionale di Previdenza per i dipendenti dell'Amministrazione Pubblica	Affidamento dei servizi per la manutenzione ed evoluzione della componente istituzionale del sistema informativo normalizzato dell'Inpdap.	103,5	Aggiudicata
2010	ICT		Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca	Affidamento in 2 lotti dei servizi di sviluppo e gestione del sistema informativo - Lotto 2 – servizi di gestione e sviluppo infrastrutturale - CUP B89H10000750001 - CIG 05699902A0	89,2	
2010	Edifici e infrastrutture		Consip Spa	Gara suddivisa in n.12 lotti per aree geografiche - ID SIGEF 578 - Affidamento dei servizi di facility management per immobili, adibiti prevalentemente ad uso ufficio, in uso a qualsiasi titolo alle Pubbliche amministrazioni - Lotto 8 - Comune di Roma (solo 1° municipio) - CIG 04975986DA	78,0	
2008	Edifici e infrastrutture		Consip Spa	Gara suddivisa in n.12 lotti per aree geografiche - Affidamento dei servizi di Facility Management per immobili, adibiti prevalentemente ad uso ufficio, in uso a qualsiasi titolo alle Pubbliche Amministrazioni - Lotto n.9: restanti Municipi del Comune di Roma (restanti Municipi escluso il I) - CIG 014035509C	74,0	Aggiudicata
2009	Servizi ausiliari		Met.Ro Spa - Metropolitana di Roma	Gara n. 2/2009 - Servizio quadriennale di vigilanza armata delle sedi di Met.ro comprendente la gestione e manutenzione full service del sistema tecnologico che supporta la vigilanza - Appalto suddiviso in 2 lotti - Lotto 1: Metropolitane di Roma linea A e B ed uffici Met.Ro ubicati in Roma - CIG 0263300208	72,3	Aggiudicata
2007	Edifici e infrastrutture		Comune di Roma	Affidamento dell'appalto, suddiviso in 3 lotti, concernente il servizio energia, nonché i lavori di riqualificazione tecnologica e di manutenzione degli impianti termici in edifici di pertinenza del Comune di Roma. CIG 00383818FE. Lotto 2	70,3	Aggiudicata
2008	ICT		Trenitalia Spa	Gara Acq_ICTVAP_08_2008 - Piattaforma Integrata Commerciale (PICO) di Trenitalia Spa: fornitura delle funzionalità di prenotazione, vendita, pagamento, controllo, rendicontazione, gestione delle operazioni successive alla vendita (secondi contatti), informativa ed assistenza ai clienti, per tutti i prodotti di mobilità passeggeri offerti da Trenitalia attraverso tutti i propri canali di contatto con la Clientela - CIG 0241484EE2	70,0	Aggiudicata
2010	Amministrativi e legali		ASDEP - Associazione Assistenza Sanitaria dei dipendenti degli Enti Pubblici	Copertura assicurativa RSMO, Long term care (LTC) nonché per il rischio di premorienza per i dipendenti INPS, INAIL, INPDAP ed ACI e loro famigliari a carico - CIG 0525430E86	69,5	Aggiudicata
2010	Edifici e infrastrutture	Si	Comune di Roma	Social Housing - Assegnazione dell'Area F ricadente sul comprensorio direzionale di Pietralata per la realizzazione di un programma housing sociale con relative urbanizzazioni - Progettazione, esecuzione e gestione parziale - CIG: 052933443B.	69,0	Aggiudicata
2007	Edifici e infrastrutture		Comune di Roma	Affidamento dell'appalto, suddiviso in 3 lotti, concernente il servizio energia, nonché i lavori di riqualificazione tecnologica e di manutenzione degli impianti termici in edifici di pertinenza del Comune di Roma. CIG 00383818FE - Lotto 1.	67,8	Aggiudicata

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

segue Tabella 2.28. - FM A ROMA – Le gare di importo superiore a 50 milioni di Euro pubblicate a Roma nel periodo 2007-2011- *Importi in milioni di Euro*

Anno bando	Tiopologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo	Stato gara
2008	ICT		Consip Spa	Gara suddivisa in n.2 lotti - Affidamento dei servizi di gestione delle infrastrutture del Sistema Informativo del Ministero dell'Economia e delle Finanze - Lotto n.1: Servizi di gestione dei sistemi centrali del MEF: A) Servizi di sviluppo, gestione e manutenzione sistemi e reti; B) Servizi di monitoraggio sistemi reti e applicazioni; C) Supporto specialistico nella realizzazione di progetti a carattere tecnologico connessi con i servizi di cui ai punti A) e B) - CIG 0189349FB8	63,7	Aggiudicata
2009	Edifici e infrastrutture		A.T.E.R. - Azienda Territoriale per l'edilizia residenziale pubblica del Comune di Roma	Gara GS200902 - Servizio energia, manutenzione ordinaria e straordinaria, adeguamento normativo e riqualificazione tecnologica degli impianti di riscaldamento e condizionamento a servizio dei fabbricati nel comune di Roma, di proprietà, pertinenza e/o in gestione dell'A.T.E.R del Comune di Roma. CIG 033095370C	57,2	Aggiudicata
2007	ICT		I.N.P.D.A.P. - Istituto Nazionale di previdenza per i dipendenti dell'Amministrazione Pubblica	Acquisizione di servizi informatici per la conduzione e la gestione dei sistemi e delle piattaforme centrali e periferiche dell'Istituto. CIG. 0064504E5E.	54,9	Aggiudicata
2007	ICT		I.N.A.I.L. - Istituto Nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro	Gara n.1/07 - Manutenzione software applicativo sistemi istituzionali - CIG 0011872514.	51,3	Aggiudicata
2011	ICT		I.N.P.S. - Istituto Nazionale per la previdenza sociale - Direzione Centrale	Gara suddivisa in n.7 in lotti - Fornitura dei servizi di sviluppo, reingegnerizzazione e manutenzione del software applicativo dell'INPS - Lotto n.2: Attività di sviluppo e integrazione di applicazioni abilitanti per gli interventi di reingegnerizzazione e automazione dei processi istituzionali in atto - CIG 37372024A6	50,2	

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

❒ Il mercato FM nel Resto del Lazio

Nel resto del Lazio, la macrocategoria che ha messo in moto il maggior volume d'affari nel periodo 2007-2011 è stata quella della *gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture* (3,5 miliardi di Euro il totale degli importi noti), seguita dai servizi ausiliari (1,2 miliardi circa) e dai *servizi ambientali e cimiteriali* (1,1 miliardi). La categoria che ha attratto il maggior numero di bandi è stata invece quella della *consulenza tecnico-scientifica* (1.524 bandi), seguita dai *servizi amministrativi e legali* (869 bandi pubblicati) e dalla *gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture* (601 bandi).

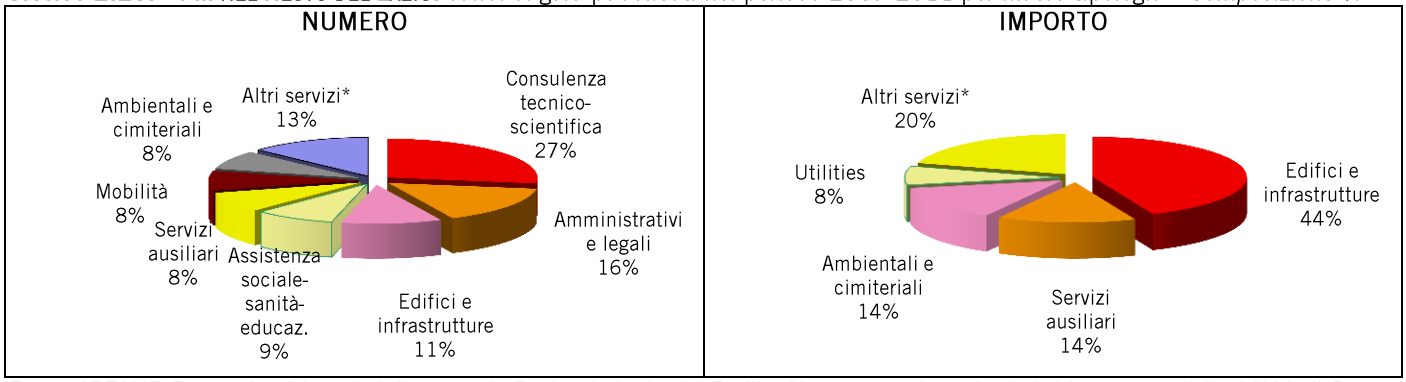
531 bandi sono stati emessi dalle Amministrazioni Centrali, per un importo totale noto di 818 miliardi di Euro, mentre 3.144 bandi sono stati emessi dalle Amministrazioni Comunali, per un importo totale noto di oltre 2 miliardi. Le Aziende del servizio sanitario hanno emesso 323 bandi, per importi totali noti di 530 milioni, mentre i gestori della rete stradale hanno emesso 122 bandi, per un importo totale vicino ai 3 miliardi. Tuttavia quest'ultimo dato è fortemente influenzato dal bando, pubblicato nel 2011, per la progettazione, costruzione e gestione del corridoio Roma-Latina, che da solo è costato 2,7 miliardi.

Tabella 2.29. - FM nel Resto del Lazio: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per macro tipologia – *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	601	561	3.532	6,3	108	99	2.884	29,1
Utilities	217	174	612	3,5	36	26	72	2,8
Ambientali e cimiteriali	441	352	1.118	3,2	83	72	266	3,7
Mobilità	468	437	441	1,0	71	65	105	1,6
Consulenza tecnico-scientifica	1.524	393	91	0,2	440	95	24	0,3
ICT	96	90	145	1,6	18	16	42	2,6
Installazioni - manutenzioni macchinari	132	108	98	0,9	33	16	15	1,0
Attività culturali e tempo libero	155	106	82	0,8	45	28	16	0,6
Servizi ausiliari	456	422	1.175	2,8	92	86	279	3,2
Assistenza sociale - sanità - educazione	479	434	358	0,8	126	116	116	1,0
Amministrativi e legali	869	587	413	0,7	182	105	102	1,0
Altri servizi	130	47	29	0,6	33	8	3	0,4
TOTALE	**5.568**	**3.711**	**8.094**	**2,2**	**1.267**	**732**	**3.924**	**5,4**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.23. - FM nel Resto del Lazio: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per macro tipologia – *Composizione %*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

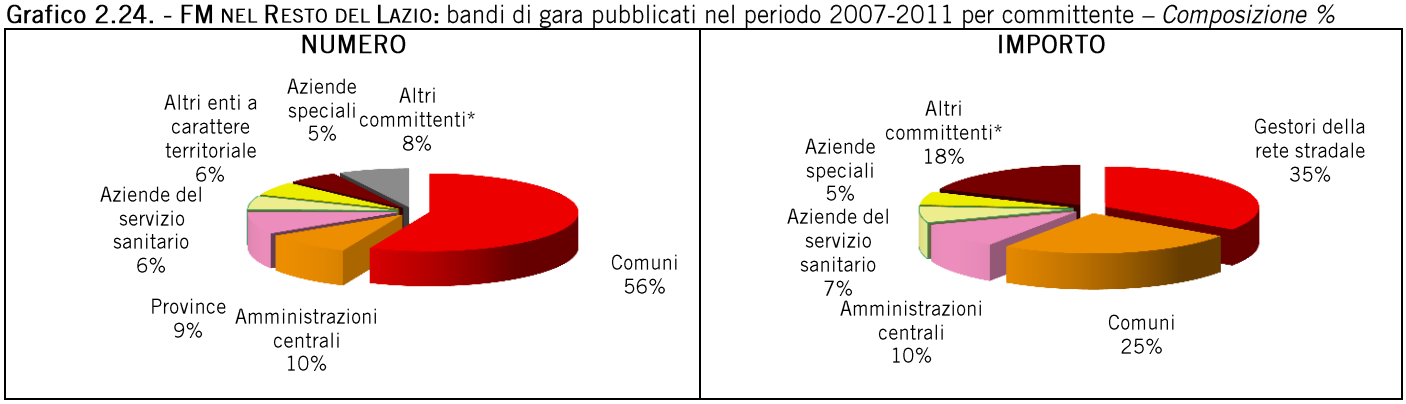
* Sono comprese le rimanenti macro-categorie di cui alla tabella

Tabella 2.30. - FM NEL RESTO DEL LAZIO: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per committente – *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Amministrazioni centrali	531	423	818	1,9	103	53	45	0,9
Amministrazioni territoriali	4.791	3.064	4.020	1,3	1.129	648	1.102	1,7
Comune	3.144	1.871	2.020	1,1	770	407	553	1,4
Province	516	422	342	0,8	120	98	142	1,4
Regione	83	77	312	4,0	17	17	206	12,1
Aziende del servizio sanitario	323	224	530	2,4	80	44	104	2,4
Aziende speciali	306	230	437	1,9	49	27	31	1,1
Università	65	44	58	1,3	7	7	1	0,2
Aziende per l'edilizia abitativa	33	16	17	1,1	7	7	1	0,2
Altri enti a carattere territoriale	321	180	305	1,7	79	41	64	1,6
Gestori della rete stradale	122	120	2.797	23,3	18	17	2.739	161,1
Gestori della rete ferroviaria	20	18	99	5,5	3	2	0	0,2
Altri soggetti pubblici e privati	104	86	360	4,2	14	12	37	3,1
TOTALE	**5.568**	**3.711**	**8.094**	**2,2**	**1.267**	**732**	**3.924**	**5,4**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.24. - FM NEL RESTO DEL LAZIO: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 per committente – *Composizione %*



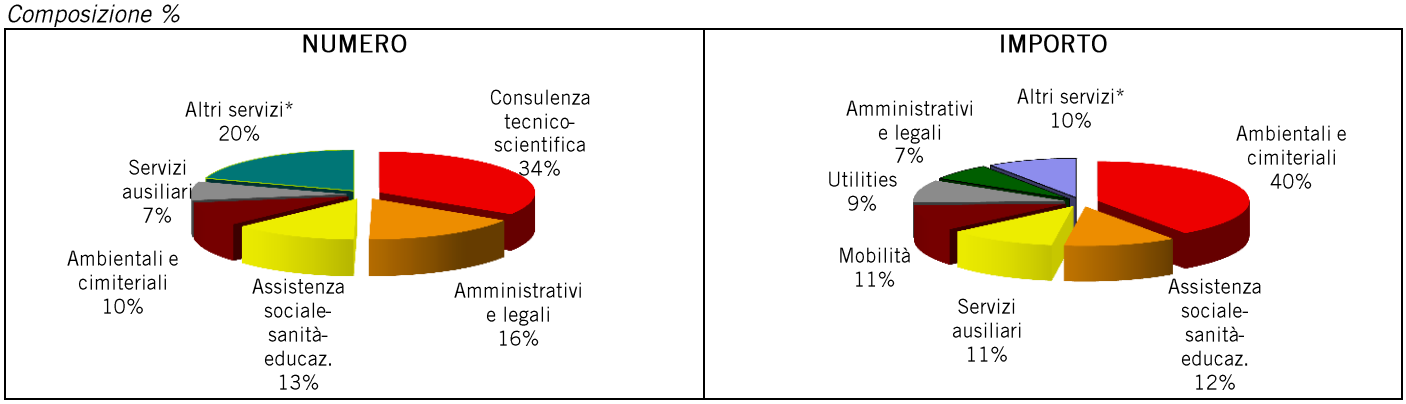
Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

* Sono compresi i rimanenti committenti di cui alla tabella

Il mercato FM nel Resto del Lazio dei ***Comuni***

Il 56% dei bandi emessi nel resto del Lazio nel quinquennio 2007-2011 è riconducibile alle Amministrazioni Comunali. Si tratta di gare che hanno riguardato per la maggior parte la *consulenza tecnico-scientifica* (1.069 bandi pubblicati), i *servizi amministrativi e legali* (513 bandi) e i *servizi sociali e sanitari* (403 bandi). Il maggior volume d'affari è stato però messo in moto dalla macrocategoria dei *servizi ambientali e cimiteriali* (813 milioni), seguito dai *servizi sociali e sanitari* (243 milioni) e dai *servizi ausiliari* (233 milioni).

Grafico 2.25. - FM NEL RESTO DEL LAZIO: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 *dei* ***Comuni*** per macro tipologia – *Composizione %*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

* Sono comprese le rimanenti macro-categorie di cui alla tabella

Tabella 2.31. - FM NEL RESTO DEL LAZIO: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 *dei* ***Comuni*** per macro tipologia – *Importi in milioni di Euro*

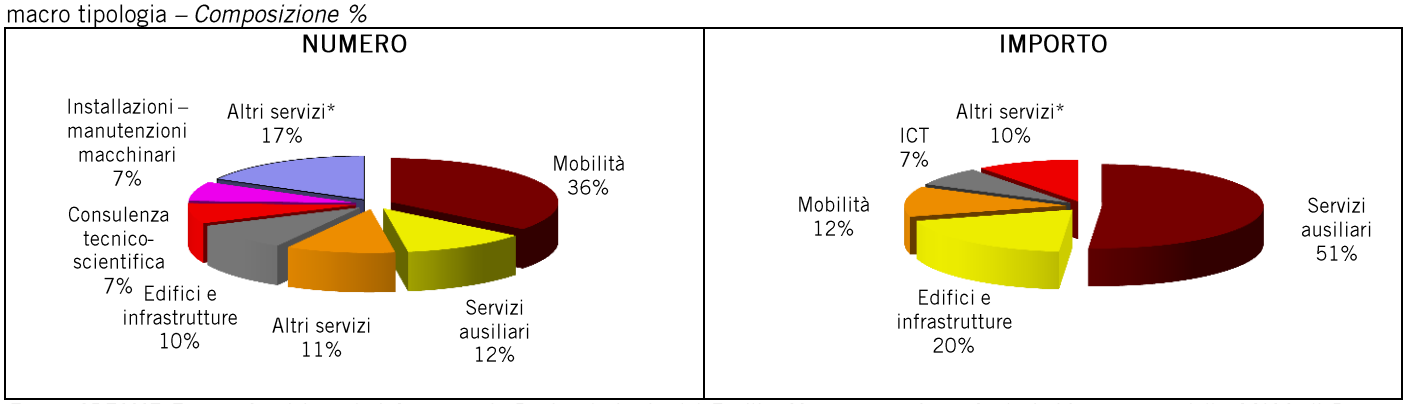
	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	172	147	110	0,8	27	24	6	0,3
Utilities	77	64	188	2,9	12	9	49	5,5
Ambientali e cimiteriali	297	231	813	3,5	59	53	246	4,6
Mobilità	178	159	214	1,3	35	32	78	2,4
Consulenza tecnico-scientifica	1.069	246	19	0,1	304	55	2	0,0
ICT	22	19	2	0,1	3	3	0	0,1
Installazioni - manutenzioni macchinari	6	6	1	0,1	1	1	0	0,1
Attività culturali e tempo libero	133	89	42	0,5	42	26	15	0,6
Servizi ausiliari	234	218	233	1,1	49	44	42	1,0
Assistenza sociale - sanità - educazione	403	367	243	0,7	107	97	80	0,8
Amministrativi e legali	513	303	136	0,5	116	56	31	0,6
Altri servizi	40	22	19	0,8	15	7	3	0,4
TOTALE	**3.144**	**1.871**	**2.020**	**1,1**	**770**	**407**	**553**	**1,4**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Il mercato FM nel Resto del Lazio delle ***Amministrazioni Centrali***

Le gare indette nel Resto del Lazio dalle Amministrazioni centrali hanno riguardato per lo più i *servizi di mobilità* (189 bandi pubblicati), i *servizi ausiliari* (64 bandi emessi) e la *manutenzione e gestione di edifici e infrastrutture* (53 bandi). Il maggior volume d'affari è venuto dai *servizi ausiliari* (420 milioni), dalla *manutenzione e gestione di edifici e infrastrutture* (158 milioni) e dai *servizi di mobilità* (96 milioni).

Grafico 2.26. - FM NEL RESTO DEL LAZIO: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 *delle* ***Amministrazioni Centrali*** per macro tipologia – *Composizione %*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME
* Sono comprese le rimanenti macro-categorie di cui alla tabella

Tabella 2.32. - FM NEL RESTO DEL LAZIO: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 *delle* ***Amministrazioni Centrali*** per macro tipologia – *Importi in milioni di Euro*

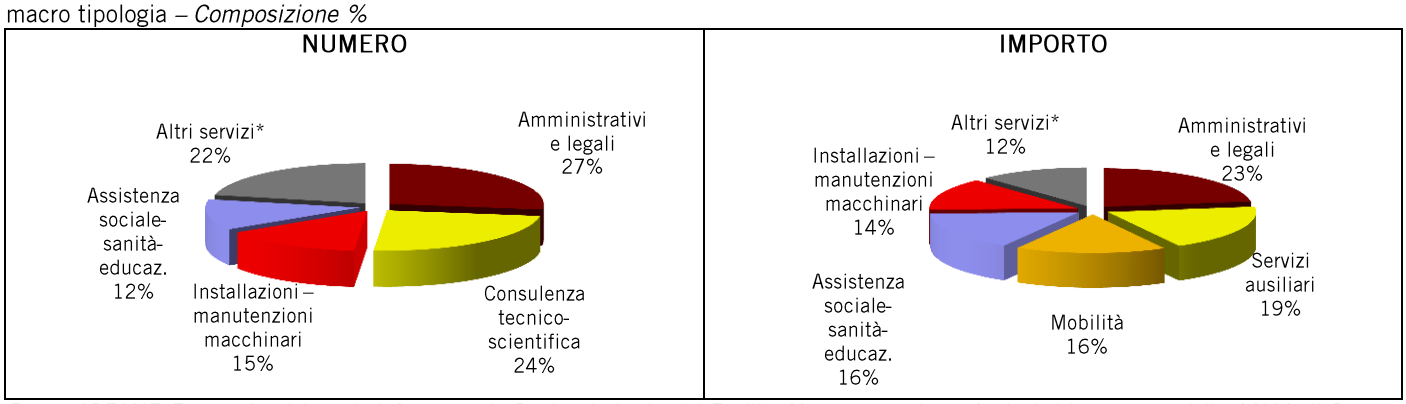
	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	53	49	158	3,2	5	5	4	0,9
Utilities	12	11	5	0,5	3	2	4	2,1
Ambientali e cimiteriali	15	14	3	0,2	5	5	0	0,1
Mobilità	189	183	96	0,5	12	12	14	1,2
Consulenza tecnico-scientifica	40	5	1	0,1	30	-	-	-
ICT	27	26	60	2,3	5	4	4	1,0
Installazioni – manutenzioni macchinari	38	37	13	0,3	7	7	3	0,4
Attività culturali e tempo libero	6	5	33	6,6	2	1	0	0,3
Servizi ausiliari	64	56	420	7,5	10	9	9	1,0
Assistenza sociale- sanità- educaz.	4	4	8	1,9	-	-	-	-
Amministrativi e legali	27	24	19	0,8	8	7	6	0,8
Altri servizi	56	9	2	0,2	16	1	0	0,4
TOTALE	**531**	**423**	**818**	**1,9**	**103**	**53**	**45**	**0,9**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Il mercato FM nel Resto del Lazio delle ***Aziende del Servizio Sanitario***

Nel Resto del Lazio nel periodo 2007-2011 le Aziende del Servizio Sanitario hanno indetto 323 gare pubbliche di FM, la maggior parte delle quali ha riguardato i **servizi amministrativi e legali** (88 bandi), la *consulenza tecnico-scientifica* (78 bandi) e *l'installazione e manutenzione di macchinari* (47 bandi). Il maggior volume d'affari è legato al settore dei *servizi amministrativi e legali* (121 milioni), seguiti dai *servizi ausiliari* (102 milioni) e dai *servizi di mobilità* (87 milioni).

Grafico 2.27. - FM NEL RESTO DEL LAZIO: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 delle ***Aziende del Servizio Sanitario*** per macro tipologia – *Composizione %*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

* Sono comprese le rimanenti macro tipologie di cui alla tabella esclusi i servizi di Utilities e per le Attività culturali e tempo libero

Tabella 2.33. - FM NEL RESTO DEL LAZIO: bandi di gara pubblicati nel periodo 2007-2011 *delle* ***Aziende del Servizio Sanitario*** per macro tipologia – *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	5	5	22	4,4	1	1	1	0,8
Utilities	-	-	-	-	-	-	-	-
Ambientali e cimiteriali	9	8	23	2,8	1	-	-	-
Mobilità	24	22	87	3,9	9	7	7	1,0
Consulenza tecnico-scientifica	78	3	5	1,6	28	-	-	-
ICT	4	4	14	3,4	2	2	10	5,1
Installazioni - manutenzioni macchinari	47	41	72	1,8	5	5	12	2,4
Attività culturali e tempo libero	-	-	-	-	-	-	-	-
Servizi ausiliari	26	26	102	3,9	4	4	3	0,7
Assistenza sociale - sanità - educazione	40	36	85	2,4	10	10	30	3,0
Amministrativi e legali	88	78	121	1,5	20	15	41	2,7
Altri servizi	2	1	0	0,0	-	-	-	-
TOTALE	**323**	**224**	**530**	**2,4**	**80**	**44**	**104**	**2,4**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.34. - FM NEL RESTO DEL LAZIO - Le gare d'importo superiore a 10 milioni di Euro pubblicate nel resto del Lazio nel periodo 2007-2011- *Importi in milioni di Euro*

Anno bando	Tipologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo	Provincia esecuzione servizi	Stato gara
2011	Edifici e infrastrutture	Si	Autostrade del Lazio Spa	ADL 1/11 Affidamento in concessione delle attività di progettazione, realizzazione e gestione del Corridoio Intermodale Roma – Latina e collegamento Cisterna – Valmontone. CIG 363956580B - CUP B51B03000210000 - B21B03000220000 - B91B03000230000.	2.728,7	Roma e Latina	
2009	Servizi ausiliari		Consip Spa	Gara suddivisa in n. 6 lotti - Fornitura del servizio sostitutivo di mensa mediante Buoni pasto cartacei di qualsiasi valore nominale e dei servizi connessi in favore delle Amministrazioni Pubbliche (edizione 5). Lotto n. 3 N. buoni pasto 66 666 667, Regioni :Lazio. CIG 0372837AD0	200,0	Lazio	Aggiudicata
2007	Ambientali e cimiteriali		G.A.I.A. Spa - Gestione Associata Interventi Ambientali di Colleferro	GAIA spa opera nel settoredel ciclo integrato dei rifiuti ed e' titolare del servizio di spazzamento, raccolta e smaltimento n.44 Comuni delle Province di Roma e di Frosinone. GAIA spa attraverso proprie controllate, e' titolare di una discarica e di due termovalorizzatori.	140,1	Roma e Frosinone	
2007	Servizi ausiliari		Ministero della Pubblica Istruzione - Ufficio scolastico regionale per il Lazio	Servizio di pulizia presso le istituzioni scolastiche del Lazio esclusa la provincia di Viterbo mediante utilizzazione di ex lavoratori socialmente utili.	92,7	Lazio esclusa Viterbo	Aggiudicata
2007	Edifici e infrastrutture	Si	Ministero delle Infrastrutture - Provveditorato Interregionale alle Opere Pubbliche per Lazio, Abruzzo e Sardegna di Roma	Gara ai sensi dell'art. 37 quater della L. 109/94 per progettazione, realizzazione e gestione economica e funzionale, in regime di concessione, del Porto Turistico di Formia ed opere complementari, con il sistema del project financing.	76,5	Latina	Aggiudicata
2008	Mobilità		A.R.E.S. 118 - Azienda Regionale Emergenza Sanitaria	Servizio Medico di Emergenza con Elicottero sull'intero territorio della Regione Lazio - CIG 024707009D	63,0	Lazio	Aggiudicata
2010	Ambientali e cimiteriali		Comune di Fiumicino	Servizio integrato di igiene urbana: gestione dei rifiuti urbani e, più in generale, le attività di igiene urbana - periodo dal 1.1.2011 al 31.12.2017 - CIG 0544489E85	56,0	Roma	Aggiudicata
2011	Ambientali e cimiteriali		Comune di Viterbo	Gara n. 4/2011 - Affidamento dei servizi di raccolta e trasporto dei rifiuti urbani, servizi di nettezza urbana. CIG 1497037203	49,8	Viterbo	
2007	Ambientali e cimiteriali	Si	Comune di Latina	Gara ai sensi dell'art. 37 quater della L. 109/94 per la progettazione, realizzazione e gestione dell'ampliamento del cimitero urbano nel Comune di Latina, con il sistema del project financing.	42,7	Latina	Aggiudicata
2008	Utilities		Acqualatina Spa	Gara suddivisa in n.2 lotti - Fornitura di energia elettrica a servizio degli impianti gestiti da Acqualatina s.p.a. presenti all'interno del territorio dell'ATO 4-Lazio Meridionale - Lotto n.1: relativamente alle n. 60 (sessanta) forniture di MT per complessivi 98.400 (novantottomila quattrocento) MWh – tutti multi orari	42,0	Latina	Aggiudicata

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

segue Tabella 2.34. - FM NEL RESTO DEL LAZIO – Le gare di importo superiore a 10 milioni di Euro pubblicate nel resto del Lazio nel periodo 2007-2011- *Importi in milioni di Euro*

Anno bando	Tipologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo	Provincia esecuzione servizi	Stato gara
2011	Assistenza sociale-sanità-educazione	Si	Comune di Borbona	Affidamento della concessione per la gestione per anni 20 della RSA per 60 posti letto sita nel Comune di Borbona, località Campo, comprendente il completamento della RSA, nonché la progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva relativa al completamento stesso. CIG: 2007010D08.	36,4	Rieti	
2011	Mobilità		Comune di Latina	Servizio di Trasporto Pubblico Locale del Comune di Latina. CIG 0790668FDB. CUP B29E10002530006	26,2	Latina	
2011	Servizi ausiliari		Regione Lazio	Bando suddiviso in n. 10 lotti - Gara comunitaria centralizzata a procedura aperta finalizzata all'acquisizione del servizio di ristorazione occorrente alle aziende sanitarie della Regione Lazio. Lotto 5) Gara comunitaria centralizzata a procedura aperta finalizzata all'acquisizione del servizio di ristorazione occorrente alle aziende sanitarie della Regione Lazio: ASL Frosinone. CIG: 3608878C53	23,5	Frosinone	
2011	Ambientali e cimiteriali		Comune di Anagni	Servizi di igiene urbana nel territorio del Comune di Anagni: spazzamento, raccolta e trasporto allo smaltimento dei soli rifiuti indifferenziati urbani ed assimilati agli urbani, raccolta differenziata con trasporto e conferimento presso impianti per trattamento specifico dei rifiuti urbani ed assimilati agli urbani, compresi gli ingombranti ed i RAEE, per il successivo recupero-riciclaggio, ed altri servizi accessori - CIG: 3049245C90	22,6	Frosinone	
2009	Ambientali e cimiteriali		Comune di Alatri	Affidamento servizi nettezza urbana e raccolte differenziate, comprensivi degli oneri di trasporto e smaltimento della frazione residua. CIG: 040002818C	21,8	Frosinone	
2007	Servizi ausiliari		Azienda Sanitaria U.S.L. di Frosinone	Affidamento, per cinque anni, del servizio di pulizia e sanificazione dei presidi ospedalieri e sanitari dell'Azienda USL Frosinone	20,0	Frosinone	Aggiudicata
2007	Edifici e infrastrutture		Provincia di Latina	Servizio integrato di gestione e manutenzione degli impianti tecnologici di proprietà o in utilizzo alla provincia di Latina. CIG 0081551203	17,7	Latina	Aggiudicata
2011	Servizi ausiliari		Regione Lazio	Bando suddiviso in n. 10 lotti - Gara comunitaria centralizzata a procedura aperta finalizzata all'acquisizione del servizio di ristorazione occorrente alle aziende sanitarie della Regione Lazio. Lotto 9) Gara comunitaria centralizzata a procedura aperta finalizzata all'acquisizione del servizio di ristorazione occorrente alle aziende sanitarie della Regione Lazio: ASL Latina. CIG 3609128AA2	17,4	Latina	
2011	Servizi ausiliari		Regione Lazio	Gara n. B4404 suddivisa in n. 10 lotti - Servizio di pulizia, sanificazione, consegna e trasporto occorrente alle aziende sanitarie della Regione Lazio - Lotto n.10: ASL Latina - CIG 26055442ED	16,0	Latina	
2007	Ambientali e cimiteriali		Comune di Minturno	Gestione del servizio integrato di igiene urbana e servizi accessori.	15,6	Latina	Aggiudicata
2008	Amministrativi e legali	Si	Comune di Ferentino	Costituzione una società per azioni di trasformazione urbana denominata Aulo Quintilio Spa - società di trasformazione urbana, quale soggetto attuatore dello studio di fattibilità finalizzato alla trasformazione, riqualificazione e valorizzazione di una porzione del centro storico dell'area Archi di Casamari, e procedere contestualmente all'ingresso del socio privato con una quota di partecipazione azionaria pari al 49% del capitale sociale.	15,0	Frosinone	Aggiudicata

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

Tabella 2.35. - FM NEL RESTO DEL LAZIO – Le gare di importo superiore a 10 milioni di Euro pubblicate nel resto del Lazio nel periodo 2007-2011- *Importi in milioni di Euro*

Anno bando	Tipologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo	Provincia esecuzione servizi	Stato gara
2007	Edifici e infrastrutture		Comune di Formia	Gara n. 4/56/07 - Global Service per l'affidamento del Servizio Energia in edifici comunali, della manutenzione delle strutture edilizie degli immobili comunali, pulizie, impianti di pubblica illuminazione e semaforica, verde pubblico, manutenzione strada e piazze - CIG 0097402AA9.	15,0	Latina	
2011	Assistenza sociale-sanità-educazione		Azienda Sanitaria U.S.L. di Latina	Gara 2899663 - Servizio sperimentale di cure domiciliari integrate di Comunità nell'Azienda USL Latina - CIG: 28540547DC	13,8	Latina	
2011	Servizi ausiliari		Regione Lazio	Bando suddiviso in n. 8 lotti - Acquisizione del servizio di lavanolo occorrente alle Aziende sanitarie della regione Lazio. Lotto 6) Rieti, Roma G. CIG: 24125291E9	13,4	Rieti	
2010	Utilities	Si	Comune di Terelle	Individuazione e selezione di un socio privato di maggioranza per la costituzione di una società mista cui affidare la progettazione costruzione e gestione di un impianto fotovoltaico.	12,8	Frosinone	Aggiudicata
2009	Assistenza sociale-sanità-educazione		Comune di Latina	Affidamento dei servizi di sostegno alla genitorialità, l'infanzia, l'adolescenza, servizi centri diurni per minori, servizio di sostegno ed aiuto a persone con disabilità, comprensivo il servizio di assistenza domiciliare, servizio di assistenza domiciliare anziani e servizio di animazione nei centri sociali per anziani per il triennio 2009/2012 - CIG 0354985EDF	12,8	Latina	Aggiudicata
2010	Ambientali e cimiteriali		Comune di Ceccano	Servizio gestione rifiuti solidi urbani ed assimilati, per un periodo di 5 anni. CIG n. 04229949AE.	12,5	Frosinone	Aggiudicata
2011	Mobilità		Comune di Terracina	Gara per l'affidamento e gestione del servizio di trasporto pubblico locale nonché del trasporto scolastico nell'area urbana di Terracina - CIG 1420113A4F.	12,3	Latina	
2011	Servizi ausiliari		Regione Lazio	Bando suddiviso in n. 8 lotti - Acquisizione del servizio di lavanolo occorrente alle Aziende sanitarie della regione Lazio. Lotto 7) Frosinone. CIG: 2412545F19	12,2	Frosinone	
2011	Ambientali e cimiteriali		Comune di Sabaudia	Servizi di raccolta domiciliare porta a porta e trasporto di rifiuti solidi urbani e assimilati nel Comune di Sabaudia; nettezza urbana, spazzamento e lavaggio strade, igienizzazioni - CIG 2398445B6A	12,1	Latina	Aggiudicata
2008	Utilities		Acqualatina Spa	Gara suddivisa in n.2 lotti - Fornitura di energia elettrica a servizio degli impianti gestiti da Acqualatina s.p.a. presenti all'interno del territorio dell'ATO 4-Lazio Meridionale - Lotto n.2: relativamente a n. 600 (seicento) forniture di BT per complessivi 24 000 (ventiquattromila) MWh – di cui l'80 % (ottanta per cento) multi orari ed il 20 % (venti per cento) monorari.	12,0	Latina	Aggiudicata
2008	Installazioni-manutenzioni macchinari		Azienda Sanitaria U.S.L. di Frosinone	Affidamento del servizio di manutenzione e gestione apparecchiature elettromedicali dell'Azienda USL Frosinone.	11,8	Frosinone	Aggiudicata
2011	Servizi ausiliari		Regione Lazio	Gara n. B4404 suddivisa in n. 10 lotti - Servizio di pulizia, sanificazione, consegna e trasporto occorrente alle aziende sanitarie della Regione Lazio - Lotto n.9: ASL Viterbo - CIG 2605479D46	11,8	Viterbo	
2011	Servizi ausiliari		Regione Lazio	Bando suddiviso in n. 8 lotti - Acquisizione del servizio di lavanolo occorrente alle Aziende sanitarie della regione Lazio. Lotto 8) Viterbo, Roma F. CIG: 2412562D21	11,4	Viterbo	

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

segue Tabella 2.35. - FM NEL RESTO DEL LAZIO – Le gare di importo superiore a 10 milioni di Euro pubblicate nel resto del Lazio nel periodo 2007-2011- *Importi in milioni di Euro*

Anno bando	Tipologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo	Provincia esecuzione servizi	Stato gara
2011	Utilities	Si	Comune di Terracina	Servizio di riqualificazione energetica, della gestione, esercizio, manutenzione ordinaria, degli impianti di pubblica illuminazione e semaforici, mediante il finanziamento tramite terzi (FTT) - CIG 06725627B6.	11,3	Latina	
2011	Assistenza sociale-sanità-educazione		Azienda Sanitaria U.S.L. di Frosinone	Gara per l'affidamento quinquennale del servizio di assistenza domiciliare integrata alta intensità per pazienti in ventilazione polmonare assistita dell'Azienda USL di Frosinone - CIG 2956954B9F	11,0	Frosinone	
2009	Amministrativi e legali		Azienda Sanitaria Locale di Viterbo	Fornitura in outsourcing dei servizi di front-office all'utenza della AUSL di Viterbo per un periodo di anni 5 - CIG 03153635C6	11,0	Viterbo	Aggiudicata
2011	Amministrativi e legali		Azienda Sanitaria U.S.L. di Frosinone	Gara per l'affidamento triennale (rinnovabile per 2 anni) del servizio CUP dell'Azienda USL di Frosinone - CIG 2281723960	10,8	Frosinone	
2011	Installazioni-manutenzioni macchinari		Azienda Sanitaria Locale di Rieti	Affidamento per 7 anni del servizio di gestione e manutenzione delle apparecchiature biomediche di proprietà dell'azienda unità sanitaria locale di Rieti e in uso presso la predetta Azienda. CIG: 3666880519	10,5	Rieti	
2010	Servizi ausiliari		Azienda Sanitaria U.S.L. di Latina	Gara n.546180 - Gestione servizio ausiliarato per 3 anni comprendente l'erogazione di prestazioni riferite a competenze inerenti le funzioni svolte dalla figura di ausiliario specializzato di cui all'art. 1 CCNL Comparto sanità del 2001 - CIG 0491593B5D	10,4	Latina	Aggiudicata
2009	Utilities	Si	Comune di Grotte di Castro	Affidamento concessione per la realizzazione e la gestione di impianti fotovoltaici nel Comune di Grotte di Castro. CIG. 0307907CE1.	10,3	Viterbo	Aggiudicata
2010	Edifici e infrastrutture		Azienda Sanitaria Locale di Viterbo	Affidamento del servizio di gestione, distribuzione e fornitura dei gas medicinali e tecnici, compresa la manutenzione e l'esecuzione di lavori impiantistici per le centrali di stoccaggio ed erogazione presso i presidi ospedalieri e i servizi territoriali della AUSL di Viterbo per la durata di anni 5 - CIG 0472067A00	10,0	Viterbo	
2009	Ambientali e cimiteriali		Comune di Tarquinia	Affidamento dei servizi di igiene urbana nel territorio comunale. C.I.G. 0334565BC2	10,0	Viterbo	Aggiudicata

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

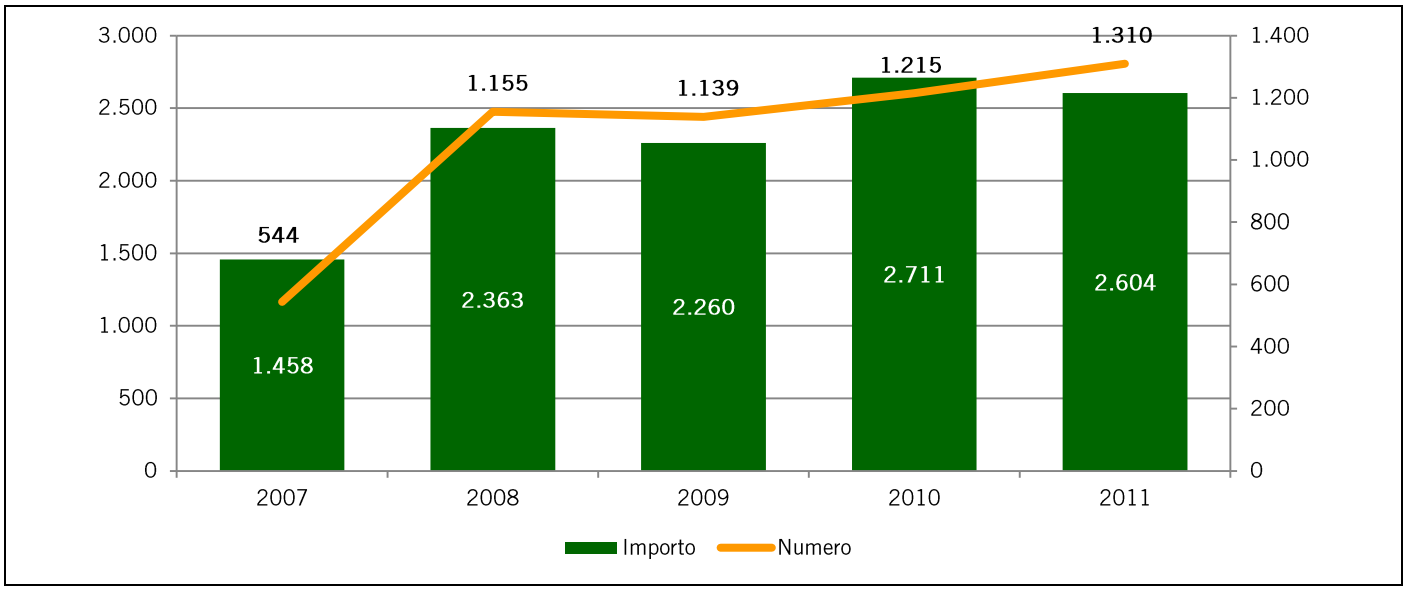
2.5. Aggiudicazioni e imprese di servizi FM nel Lazio

2.5.1. Le aggiudicazioni

Anche la dinamica dei bandi aggiudicati rivela un trend di crescita, sia nel numero di bandi aggiudicati che negli importi. Nel caso delle aggiudicazioni, la crescita maggiore si è verificata, sia nel numero di bandi che nel volume d'affari, nel 2008, mentre nel 2009 si è verificata una leggera diminuzione del numero di bandi aggiudicati rispetto al 2008, per poi crescere moderatamente nel 2010 e nel 2011. Anche in questo caso l'andamento degli importi è più volatile rispetto a quello nel numero di bandi, per via dell'impatto delle grandi opere (si veda la nota al paragrafo 2.4). In ogni caso, il numero di aggiudicazioni è passato dalle 544 del 2007 alle 1310 del 2011 (+141%), mentre gli importi aggiudicati sono passati dagli 1,5 miliardi del 2007 ai 2,6 del 2011 (+73%). Si conferma quindi il dato di fondo che accomuna tutti i dati fin qui presentati: quello del FM è un mercato che è cresciuto fortemente negli ultimi cinque anni.

Il mercato più rilevante in termini di importi aggiudicati è stato quello della gestione e manutenzione di edifici e infrastrutture, con circa 2,5 miliardi di Euro nel quinquennio. 2 miliardi sono stati aggiudicati nel settore dei *servizi ausiliari*, 1,8 miliardi nel settore dei *servizi amministrativi e legali*. Il maggior numero di bandi è stato collezionato dalla categoria dei *servizi amministrativi e legali* (1.119 bandi aggiudicati), a seguire la *manutenzione e gestione di edifici e infrastrutture* (963 bandi) e i *servizi ICT* (768).

Grafico 2.28. - Il trend del mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011 - Aggiudicazioni - *Importi in milioni di Euro*



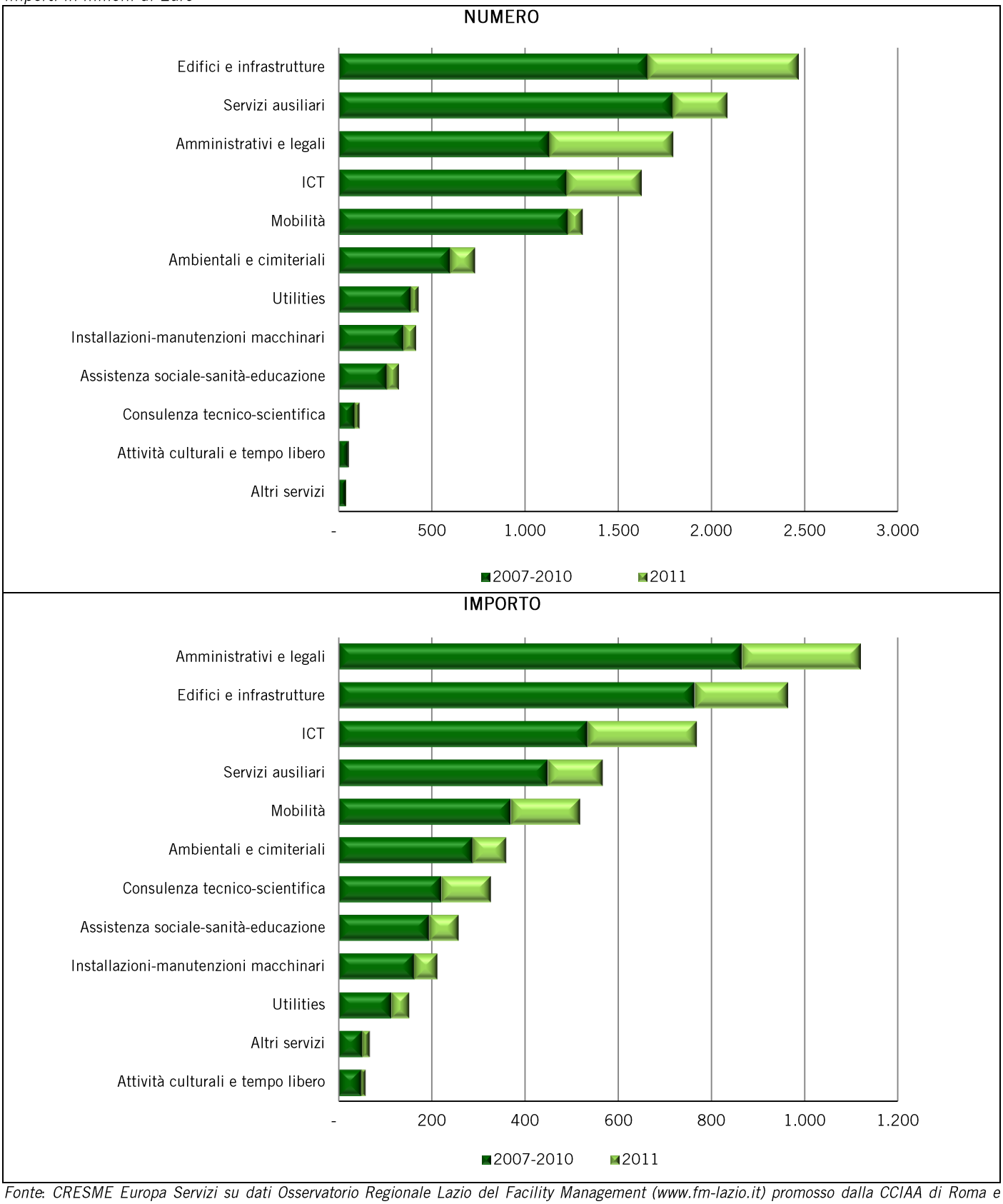
Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.36. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011 - Aggiudicazioni per macro tipologia di servizi - *Importi in milioni di Euro*

	2007-2011				2011			
	TOTALE	*di cui con importo segnalato*			TOTALE	*di cui con importo segnalato*		
		Numero	Importo	Importo medio		Numero	Importo	Importo medio
Edifici e infrastrutture	963	840	2.466	2,9	200	142	810	5,7
Utilities	152	113	429	3,8	39	22	43	1,9
Ambientali e cimiteriali	359	325	732	2,3	72	66	134	2,0
Mobilità	517	387	1.309	3,4	148	109	82	0,8
Consulenza tecnico-scientifica	326	242	113	0,5	106	70	27	0,4
ICT	768	430	1.625	3,8	235	135	403	3,0
Installazioni - manutenzioni macchinari	212	162	417	2,6	50	32	68	2,1
Attività culturali e tempo libero	58	40	56	1,4	9	6	4	0,7
Servizi ausiliari	565	496	2.086	4,2	117	104	297	2,9
Assistenza sociale - sanità - educazione	257	238	325	1,4	63	60	67	1,1
Amministrativi e legali	1.119	858	1.795	2,1	255	202	667	3,3
Altri servizi	67	38	41	1,1	16	7	2	0,3
TOTALE	**5.363**	**4.169**	**11.396**	**2,7**	**1.310**	**955**	**2.604**	**2,7**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Grafico 2.29. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011 - Aggiudicazioni per macro tipologia di servizi - *Importi in milioni di Euro*



Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.37 – Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: numero aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi e tipo aggiudicatario

	Composizione % orizzontale			Composizione % verticale		
	Singola impresa	ATI	Totale	Singola impresa	ATI	Totale
Edifici e infrastrutture	88,0	12,0	100,0	19,5	11,8	18,1
Edifici	85,9	14,1	100,0	10,7	7,8	10,1
Aeroporti ed eliporti	85,7	14,3	100,0	0,1	0,1	0,1
Ferrovie metro tranvie seggiovie	66,7	33,3	100,0	0,3	0,6	0,3
Porti commerciali e turistici	50,0	50,0	100,0	0,0	0,1	0,0
Strade	92,2	7,8	100,0	8,4	3,2	7,4
Utilities	77,6	22,4	100,0	2,7	3,5	2,9
Generazione e distribuzione di energia elettrica	73,8	26,2	100,0	1,0	1,6	1,1
Generazione e distribuzione di energia termica (teleriscaldamento)				0,0	0,0	0,0
Estrazione, trasformazione e distribuzione di gas e petrolio	65,0	35,0	100,0	0,3	0,7	0,4
Estrazione di minerali energetici (esclusi gas e petrolio) e non				0,0	0,0	0,0
Illuminazione pubblica	90,0	10,0	100,0	0,4	0,2	0,4
Raccolta, trattamento, distribuzione e monitoraggio dell'acqua	82,4	17,6	100,0	1,0	0,9	1,0
Ambientali e cimiteriali	79,1	20,9	100,0	6,5	7,7	6,7
Monitoraggio ambientale	71,4	28,6	100,0	0,1	0,2	0,1
Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti	76,8	23,2	100,0	3,3	4,4	3,5
Servizi cimiteriali	64,0	36,0	100,0	0,4	0,9	0,5
Verde e arredo urbano	87,1	12,9	100,0	2,6	1,7	2,5
Difesa del suolo	60,0	40,0	100,0	0,1	0,4	0,2
Mobilità	88,9	11,1	100,0	10,5	5,9	9,6
Trasporto, logistica e parcheggio	87,5	12,5	100,0	3,4	2,2	3,2
Sicurezza del traffico	55,6	44,4	100,0	0,2	0,8	0,3
Noleggio e manutenzione mezzi, automezzi e autoveicoli	91,5	8,5	100,0	6,9	2,9	6,2
Consulenza tecnico-scientifica	70,7	29,3	100,0	5,2	9,7	6,0
Servizi tecnici di ingegneria ed architettura	57,8	42,2	100,0	2,0	6,7	2,9
Servizi di pianificazione urbanistica e paesaggistica	0,0	100,0	100,0	0,0	0,2	0,0
Servizi geofisici, geologici e geotecnici	84,6	15,4	100,0	0,3	0,2	0,2
Servizi di collaudo, ispezione, analisi, monitoraggio e controllo	90,9	9,1	100,0	0,7	0,3	0,6
Altri servizi di consulenza scientifica e tecnica	81,5	18,5	100,0	2,2	2,3	2,2
ICT	71,4	28,6	100,0	12,5	22,5	14,4
Informatica	71,6	28,4	100,0	11,7	20,8	13,4
Telecomunicazioni	68,6	31,4	100,0	0,8	1,6	1,0
Installazioni-manutenzioni macchinari	86,3	13,7	100,0	4,2	3,0	4,0
Apparecchiature sanitarie	86,2	13,8	100,0	1,3	0,9	1,2
Ausili protesici per disabili	75,0	25,0	100,0	0,1	0,1	0,1
Macchine per ufficio	77,1	22,9	100,0	1,2	1,6	1,3
Arredi tecnici	100,0	0,0	100,0	0,2	0,0	0,2
Apparecchiature tecnico-scientifiche	95,2	4,8	100,0	1,4	0,3	1,2
Attività culturali e tempo libero	79,3	20,7	100,0	1,1	1,2	1,1
Impianti sportivi	88,9	11,1	100,0	0,6	0,3	0,5
Cultura, spettacolo, tempo libero, ricreazione e promozione turistica	71,0	29,0	100,0	0,5	0,9	0,6

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

segue **Tabella 2.37. – Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011**: numero aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi e tipo aggiudicatario

	Composizione % orizzontale			Composizione % verticale		
	Singola impresa	ATI	Totale	Singola impresa	ATI	Totale
Servizi ausiliari	**80,5**	**19,5**	**100,0**	**10,4**	**11,3**	**10,6**
Servizi alberghieri	76,0	24,0	100,0	0,9	1,2	0,9
Ristorazione	89,9	10,1	100,0	3,9	2,0	3,5
Pulizia	80,8	19,2	100,0	4,2	4,5	4,3
Custodia e vigilanza	63,9	36,1	100,0	1,4	3,6	1,8
Assistenza sociale-sanità-educazione	**81,9**	**18,1**	**100,0**	**4,8**	**4,7**	**4,8**
Asili nido	74,5	25,5	100,0	0,8	1,2	0,9
Servizi pre e dopo scuola (scuole d'infanzia ed elementari)	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Assistenza socio-educativa	87,3	12,7	100,0	1,3	0,8	1,2
Assistenza sugli scuolabus	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Soggiorni vacanze	100,0	0,0	100,0	0,1	0,0	0,1
Centri estivi	100,0	0,0	100,0	0,2	0,0	0,2
Assistenza socio-sanitaria	81,8	18,2	100,0	0,2	0,2	0,2
Assistenza domiciliare	79,2	20,8	100,0	1,0	1,1	1,0
Centri socioterapeutici (residenziali e non)	91,7	8,3	100,0	0,3	0,1	0,2
Servizi medico-infermieristici	91,7	8,3	100,0	0,3	0,1	0,2
Assistenza sociale	67,9	32,1	100,0	0,4	0,9	0,5
Canili	0,0	100,0	100,0	0,0	0,1	0,0
Assistenza alla persona	100,0	0,0	100,0	0,1	0,0	0,1
Gestione RSA	85,7	14,3	100,0	0,1	0,1	0,1
Amministrativi e legali	**84,5**	**15,5**	**100,0**	**21,4**	**17,5**	**20,6**
Servizi finanziari	90,4	9,6	100,0	2,2	1,0	2,0
Servizi assicurativi	93,1	6,9	100,0	8,6	2,9	7,6
Servizi legali	77,8	22,2	100,0	0,2	0,2	0,2
Servizi immobiliari	83,3	16,7	100,0	0,1	0,1	0,1
Formazione	77,6	22,4	100,0	1,4	1,7	1,4
Servizi di supporto	77,6	22,4	100,0	8,8	11,4	9,3
Pubblicità	83,3	16,7	100,0	0,1	0,1	0,1
Altri servizi	**80,6**	**19,4**	**100,0**	**1,2**	**1,3**	**1,3**
TOTALE	**81,7**	**18,3**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.38. – Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: importo aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi e tipo aggiudicatario

	Composizione % orizzontale			Composizione % verticale		
	Singola impresa	ATI	Totale	Singola impresa	ATI	Totale
Edifici e infrastrutture	27,6	72,4	100,0	11,4	33,3	21,8
Edifici	32,9	67,1	100,0	8,2	18,5	13,1
Aeroporti ed eliporti	40,7	59,3	100,0	0,4	0,6	0,5
Ferrovie metro tranvie seggiovie	3,9	96,1	100,0	0,4	11,0	5,4
Porti commerciali e turistici	1,4	98,6	100,0	0,0	1,4	0,7
Strade	61,1	38,9	100,0	2,4	1,7	2,1
Utilities	58,9	41,1	100,0	4,2	3,3	3,8
Generazione e distribuzione di energia elettrica	65,9	34,1	100,0	2,2	1,3	1,8
Generazione e distribuzione di energia termica (teleriscaldamento)				0,0	0,0	0,0
Estrazione, trasformazione e distribuzione di gas e petrolio	48,4	51,6	100,0	1,0	1,2	1,1
Estrazione di minerali energetici (esclusi gas e petrolio) e non				0,0	0,0	0,0
Illuminazione pubblica	22,0	78,0	100,0	0,1	0,5	0,3
Raccolta, trattamento, distribuzione e monitoraggio dell'acqua	77,3	22,7	100,0	0,9	0,3	0,6
Ambientali e cimiteriali	61,6	38,4	100,0	7,6	5,2	6,5
Monitoraggio ambientale	20,6	79,4	100,0	0,0	0,0	0,0
Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti	70,0	30,0	100,0	6,2	3,0	4,7
Servizi cimiteriali	34,2	65,8	100,0	0,7	1,5	1,1
Verde e arredo urbano	50,0	50,0	100,0	0,6	0,7	0,6
Difesa del suolo	36,8	63,2	100,0	0,0	0,1	0,0
Mobilità	86,0	14,0	100,0	18,9	3,4	11,5
Trasporto, logistica e parcheggio	87,7	12,3	100,0	16,7	2,6	10,0
Sicurezza del traffico	19,8	80,2	100,0	0,1	0,4	0,3
Noleggio e manutenzione mezzi, automezzi e autoveicoli	86,8	13,2	100,0	2,1	0,4	1,3
Consulenza tecnico-scientifica	55,4	44,6	100,0	1,0	0,9	1,0
Servizi tecnici di ingegneria ed architettura	42,8	57,2	100,0	0,5	0,7	0,6
Servizi di pianificazione urbanistica e paesaggistica	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Servizi geofisici, geologici e geotecnici	89,1	10,9	100,0	0,0	0,0	0,0
Servizi di collaudo, ispezione, analisi, monitoraggio e controllo	95,9	4,1	100,0	0,2	0,0	0,1
Altri servizi di consulenza scientifica e tecnica	62,7	37,3	100,0	0,3	0,2	0,3
ICT	25,8	74,2	100,0	7,0	22,4	14,3
Informatica	25,2	74,8	100,0	6,7	22,0	14,0
Telecomunicazioni	47,5	52,5	100,0	0,3	0,4	0,4
Installazioni-manutenzioni macchinari	61,6	38,4	100,0	4,3	3,0	3,7
Apparecchiature sanitarie	64,9	35,1	100,0	1,8	1,1	1,4
Ausili protesici per disabili	97,0	3,0	100,0	0,1	0,0	0,1
Macchine per ufficio	48,6	51,4	100,0	1,3	1,5	1,4
Arredi tecnici	100,0	0,0	100,0	0,1	0,0	0,1
Apparecchiature tecnico-scientifiche	74,8	25,2	100,0	1,0	0,4	0,7
Attività culturali e tempo libero	47,4	52,6	100,0	0,4	0,6	0,5
Impianti sportivi	95,9	4,1	100,0	0,1	0,0	0,1
Cultura, spettacolo, tempo libero, ricreazione e promozione turistica	39,5	60,5	100,0	0,3	0,5	0,4

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

segue **Tabella 2.38. – Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011**: importo aggiudicazioni censite per macro tipologia di servizi e tipo aggiudicatario

	Composizione % orizzontale			Composizione % verticale		
	Singola impresa	ATI	Totale	Singola impresa	ATI	Totale
Servizi ausiliari	**69,9**	**30,1**	**100,0**	**24,5**	**11,7**	**18,4**
Servizi alberghieri	46,9	53,1	100,0	1,7	2,1	1,9
Ristorazione	87,0	13,0	100,0	13,3	2,2	8,0
Pulizia	71,4	28,6	100,0	8,3	3,7	6,1
Custodia e vigilanza	25,3	74,7	100,0	1,1	3,7	2,3
Assistenza sociale-sanità-educazione	**56,9**	**43,1**	**100,0**	**3,1**	**2,6**	**2,9**
Asili nido	69,3	30,7	100,0	0,6	0,3	0,5
Servizi pre e dopo scuola (scuole d'infanzia ed elementari)	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Assistenza socio-educativa	69,2	30,8	100,0	0,4	0,2	0,3
Assistenza sugli scuolabus	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Soggiorni vacanze	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Centri estivi	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Assistenza socio-sanitaria	10,9	89,1	100,0	0,0	0,4	0,2
Assistenza domiciliare	76,2	23,8	100,0	1,0	0,4	0,7
Centri socioterapeutici (residenziali e non)	18,8	81,2	100,0	0,1	0,3	0,2
Servizi medico-infermieristici	63,2	36,8	100,0	0,6	0,4	0,5
Assistenza sociale	48,5	51,5	100,0	0,2	0,2	0,2
Canili	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Assistenza alla persona	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Gestione RSA	28,5	71,5	100,0	0,2	0,4	0,3
Amministrativi e legali	**58,5**	**41,5**	**100,0**	**17,0**	**13,4**	**15,3**
Servizi finanziari	24,9	75,1	100,0	0,8	2,7	1,7
Servizi assicurativi	76,3	23,7	100,0	5,6	1,9	3,8
Servizi legali	65,3	34,7	100,0	0,0	0,0	0,0
Servizi immobiliari	74,8	25,2	100,0	0,4	0,2	0,3
Formazione	69,7	30,3	100,0	0,2	0,1	0,2
Servizi di supporto	56,7	43,3	100,0	9,9	8,4	9,2
Pubblicità	54,0	46,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Altri servizi	**64,9**	**35,1**	**100,0**	**0,4**	**0,3**	**0,4**
TOTALE	**52,6**	**47,4**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

Tabella 2.39. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011 - Le aggiudicazioni di gare di importo sopra i 50 milioni di Euro censite nel periodo 2007-2011 - *Importi in milioni di Euro*

Anno Bando	Anno Esito	Tipologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo milioni	Provincia esecuzione servizi	Data aggiudicazione	Tipo Aggiudicatario	Nome Aggiudicatario
2009	2010	Mobilità		A.T.A.C. Spa - Agenzia per la Mobilità del Comune di Roma	Gara n.9/09 - Affidamento del servizio di trasporto pubblico urbano di linea di una rete periferica in Roma, per la durata di 8 anni, e di servizi connessi - CIG 0299917B53	739,2	Roma	10/02/2010	Singola	Consorzio Roma Tpl Scarl
2009	2011	Edifici e infrastrutture	Si	Roma Metropolitane Srl	Affidamento in concessione della progettazione esecutiva, della realizzazione del Prolungamento della Linea B della Metropolitana di Roma, tratta Rebibbia - Casal Monastero, e della successiva gestione degli impianti e dei servizi di stazione nonché delle aree e degli impianti destinati all'interscambio dei flussi passeggeri - CUP E81I09000010007 - CIG 03414204B1	447,6	Roma	09/09/2011	ATI/RTI	Salini Costruttori Spa
2009	2010	Servizi ausiliari		Consip Spa	Gara suddivisa in n. 6 lotti - Fornitura del servizio sostitutivo di mensa mediante Buoni pasto cartacei di qualsiasi valore nominale e dei servizi connessi in favore delle Amministrazioni Pubbliche (edizione 5). Lotto n. 3 N. buoni pasto 66 666 667, Regioni :Lazio. CIG 0372837AD0	200,0	Lazio	23/07/2010	Singola	Qui! Group Spa
2008	2010	Amministrativi e legali		I.N.P.S. - Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale - Direzione Centrale	Fornitura di soluzioni e servizi di contact center multicanale per l'erogazione di servizi informativi e dispositivi all'utenza dell'INPS e dell'INAIL; la fornitura delle necessarie risorse professionali, infrastrutture logistiche, infrastrutture tecnologiche di telecomunicazione ed informatiche e dei relativi servizi di assistenza e gestione	148,6	Roma	17/03/2010	ATI/RTI	Transcom Worldwide spa
2007	2008	Servizi ausiliari		Comune di Roma	Affidamento di servizi vari in global service nei nidi, nelle scuole dell'infanzia, nei servizi sperimentali e nelle scuole d'arte e dei mestieri del comune di Roma. CIG 01110129FD	148,2	Roma	26/08/2008	Singola	Roma Multiservizi Spa
2010	2011	Amministrativi e legali		Ministero dello Sviluppo Economico	Affidamento della gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e contabile del Fondo di garanzia per le PMI. CIG: 05383536F1	140,0	Roma	14/07/2011	ATI/RTI	Unicredit Medio Credito Centrale spa
2006	2007	Edifici e infrastrutture	Si	Comune di Latina	Gara ai sensi dell'art. 37 quater della L. 109/94 per progettazione, realizzazione e gestione economica e funzionale della rete tramviaria leggera su gomma - Linea 1 e Linea 2 nel Comune di Latina, con il sistema del project financing. CUP: B71D05000130001	126,5	Latina	18/01/2007	ATI/RTI	S.A.C.A.I.M. spa Cementi Armati Ing. Mantelli

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

segue Tabella 2.39. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011 - Le aggiudicazioni di gare di importo sopra i 50 milioni di Euro censite nel periodo 2007-2011 - *Importi in milioni di Euro*

Anno Bando	Anno Esito	Tipologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo milioni	Provincia esecuzione servizi	Data aggiudicazione	Tipo Aggiudicatario	Nome Aggiudicatario
2010	2010	ICT		I.N.P.D.A.P. - Istituto Nazionale di Previdenza per i Dipendenti dell'Amministrazione Pubblica	Affidamento dei servizi per la manutenzione ed evoluzione della componente istituzionale del sistema informativo normalizzato dell'Inpdap.	103,5	Roma	23/06/2010	ATI/RTI	Almaviva Spa
2005	2007	Edifici e infrastrutture		Consip Spa	Appalto suddiviso in 12 lotti geografici - Fornitura di servizi di Facility Management per immobili in uso a qualsiasi titolo alle Pubbliche Amministrazioni adibiti prevalentemente ad uso ufficio. L'appalto comprende 4 macrocategorie: A) Servizi di Consulenza Gestionale, B) Servizi di Manutenzione degli impianti, C) Servizi di Pulizia ed Igiene Ambientale, D) Altri Servizi (così suddivisi: Reception, facchinaggio interno, facchinaggio esterno/traslochi). Lotto 9) comune di Roma escluso 1° municipio.	95,0	Roma	22/09/2007	ATI/RTI	Pirelli & c.real Estate Facility Management spa
2007	2008	Servizi ausiliari		Ministero della Pubblica Istruzione - ufficio scolastico regionale per il Lazio	Servizio di pulizia presso le istituzioni scolastiche del Lazio esclusa la provincia di Viterbo mediante utilizzazione di ex lavoratori socialmente utili.	92,7	Lazio esclusa Viterbo	09/07/2008	Singola	Roma Multiservizi Spa
2006	2007	Mobilità	Si	Comune di Roma	Gara ai sensi dell'art. 37 quater della L. 109/94 per il parcheggio interrato nell'area del galoppatoio di Villa Borghese: progettazione, lavori di ristrutturazione, realizzazione del deposito bus elettrici-ATAC, sistemazione della superficie, gestione, con il sistema del project financing.	92,5	Roma	19/07/2007	Singola	Saba Italia Spa
2007	2008	Edifici e infrastrutture	Si	Ministero delle Infrastrutture - Provveditorato interregionale alle Opere Pubbliche per Lazio, Abruzzo e Sardegna	Gara ai sensi dell'art. 37 quater della L. 109/94 per progettazione, realizzazione e gestione economica e funzionale, in regime di concessione, del Porto Turistico di Formia ed opere complementari, con il sistema del project financing.	76,5	Latina		ATI/RTI	Gruppo Ranucci Finanziaria e Partecipazioni
2008	2010	Edifici e infrastrutture		Consip Spa	Gara suddivisa in n.12 lotti per aree geografiche - Affidamento dei servizi di Facility Management per immobili, adibiti prevalentemente ad uso ufficio, in uso a qualsiasi titolo alle Pubbliche Amministrazioni - Lotto n.9: restanti Municipi del Comune di Roma (restanti Municipi escluso il I) - CIG 014035509C	74,0	Roma	21/01/2010	Singola	Manital Consorzio per i servizi integrati
2009	2009	Servizi ausiliari		Met.Ro Spa - Metropolitana di Roma	Gara n. 2/2009 - Servizio quadriennale di vigilanza armata delle sedi di Met.ro comprendente la gestione e manutenzione full service del sistema tecnologico che supporta la vigilanza - Appalto suddiviso in 2 lotti - Lotto 1: Metropolitane di Roma linea A e B ed uffici Met.Ro ubicati in Roma - CIG 0263300208	72,3	Roma	16/06/2009	ATI/RTI	Italpol Vigilanza Roma Srl

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

segue Tabella 2.39. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011 - Le aggiudicazioni di gare di importo sopra i 50 milioni di Euro censite nel periodo 2007-2011 - *Importi in milioni di Euro*

Anno Bando	Anno Esito	Tipologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo milioni	Provincia esecuzione servizi	Data aggiudicazione	Tipo Aggiudicatario	Nome Aggiudicatario
2007	2008	Edifici e infrastrutture		Comune di Roma	Affidamento dell'appalto, suddiviso in 3 lotti, concernente il servizio energia, nonché i lavori di riqualificazione tecnologica e di manutenzione degli impianti termici in edifici di pertinenza del Comune di Roma. CIG 00383818FE. Lotto 2	70,3	Roma	02/10/2008	ATI/RTI	Cofathec Servizi Spa
2008	2009	ICT		Trenitalia Spa	Gara Acq_ICTVAP_08_2008 - Piattaforma Integrata Commerciale (PICO) di Trenitalia Spa: fornitura delle funzionalità di prenotazione, vendita, pagamento, controllo, rendicontazione, gestione delle operazioni successive alla vendita (secondi contatti), informativa ed assistenza ai clienti, per tutti i prodotti di mobilità passeggeri offerti da Trenitalia attraverso tutti i propri canali di contatto con la Clientela - CIG 0241484EE2	70,0	Roma	14/07/2009	Singola	Ibm Italia Spa
2010	2011	Amministrativi e legali		Asdep - Associazione Assistenza Sanitaria dei Dipendenti degli Enti Pubblici di Roma	Copertura assicurativa RSMO, Long term care (LTC) nonché per il rischio di premorienza per i dipendenti INPS, INAIL, INPDAP ed ACI e loro famigliari a carico - CIG 0525430E86	69,5	Roma	20/12/2010	ATI/RTI	Unisalute Spa
2010	2011	Edifici e infrastrutture	Si	Comune di Roma	Social Housing - Assegnazione dell'Area F ricadente sul comprensorio direzionale di Pietralata per la realizzazione di un programma housing sociale con relative urbanizzazioni - Progettazione, esecuzione e gestione parziale - CIG: 052933443B.	69,0	Roma	04/10/2011	ATI/RTI	Stile Costruzioni Edili di Rebecchini Ing. Luigi & c. SPA
2007	2008	Edifici e infrastrutture		Comune di Roma	Affidamento dell'appalto, suddiviso in 3 lotti, concernente il servizio energia, nonché i lavori di riqualificazione tecnologica e di manutenzione degli impianti termici in edifici di pertinenza del Comune di Roma. CIG 00383818FE - Lotto 1.	67,8	Roma	02/10/2008	ATI/RTI	C.c.c. Consorzio Cooperative Costruzioni
2008	2009	ICT		Consip Spa	Gara suddivisa in n.2 lotti - Affidamento dei servizi di gestione delle infrastrutture del Sistema Informativo del Ministero dell'Economia e delle Finanze - Lotto n.1: Servizi di gestione dei sistemi centrali del MEF: A) Servizi di sviluppo, gestione e manutenzione sistemi e reti; B) Servizi di monitoraggio sistemi reti e applicazioni; C) Supporto specialistico nella realizzazione di progetti a carattere tecnologico connessi con i servizi di cui ai punti A) e B) - CIG 0189349FB8	63,7	Roma	24/03/2009	ATI/RTI	Eds Electronic Data Systems Italia Spa
2008	2009	Mobilità		A.R.E.S. 118 - Azienda Regionale Emergenza Sanitaria di Roma	Servizio Medico di Emergenza con Elicottero sull'intero territorio della Regione Lazio - CIG 024707009D	63,0	Lazio	04/06/2009	ATI/RTI	Elitaliana Spa

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

segue

segue Tabella 2.39. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011 - Le aggiudicazioni di gare di importo sopra i 50 milioni di Euro censite nel periodo 2007-2011 - *Importi in milioni di Euro*

Anno Bando	Anno Esito	Tipologia servizio	PPP	Stazione Appaltante	Oggetto	Importo milioni	Provincia esecuzione servizi	Data aggiudicazione	Tipo Aggiudicatario	Nome Aggiudicatario
2009	2009	Edifici e infrastrutture		A.t.e.r. - Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale pubblica del Comune di Roma	Gara GS200902 - Servizio energia, manutenzione ordinaria e straordinaria, adeguamento normativo e riqualificazione tecnologica degli impianti di riscaldamento e condizionamento a servizio dei fabbricati nel comune di Roma, di proprietà, pertinenza e/o in gestione dell'A.T.E.R del Comune di Roma. CIG 033095370C	57,2	Roma	27/10/2009	ATI/RTI	C.P.L. Concordia Soc. Coop.
2007	2007	ICT		I.N.P.D.A.P. - Istituto Nazionale di Previdenza per i Dipendenti dell'Amministrazione Pubblica	Acquisizione di servizi informatici per la conduzione e la gestione dei sistemi e delle piattaforme centrali e periferiche dell'Istituto. CIG. 0064504E5E.	54,9	Roma	27/11/2007	ATI/RTI	Almaviva Spa
2007	2008	ICT		I.N.A.I.L. - Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro	Gara n.1/07 - Manutenzione software applicativo sistemi istituzionali - CIG 0011872514.	51,3	Roma	19/11/2007	ATI/RTI	Ibm Italia Spa
2005	2007	Edifici e infrastrutture		Consip Spa	Appalto suddiviso in 12 lotti geografici - Fornitura di servizi di Facility Management per immobili in uso a qualsiasi titolo alle Pubbliche Amministrazioni adibiti prevalentemente ad uso ufficio. L'appalto comprende 4 macrocategorie: A) Servizi di Consulenza Gestionale, B) Servizi di Manutenzione degli impianti, C) Servizi di Pulizia ed Igiene Ambientale, D) Altri Servizi (così suddivisi: Reception, facchinaggio interno, facchinaggio esterno/traslochi). Lotto 8) comune di Roma 1° municipio.	50,5	Roma	08/06/2007	ATI/RTI	Romeo Gestioni Spa

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

2.5.2. Le imprese

Dal lato dell'offerta, l'impresa che si è aggiudicata più bandi (considerando sia le gare vinte in ATI/RTI sia quelle vinte come singola impresa) è stata la Sodexo. La filiale italiana della multinazionale francese, specializzata nell'FM e in particolare nel settore della ristorazione, si è aggiudicata 182 gare nel quinquennio. Per numero di bandi la top ten complessiva (aggiudicazioni come singola impresa + ATI/RTI) è la seguente: Sodexo, Miorelli, Telecom, Camst, Gemeaz, Consorzio Nazionale Servizi, Clr Food, Siram, GE Medical Systems, Manutencoop. Per importi aggiudicati invece le prime 10 imprese sono state, nell'ordine: Siram, Almaviva, Telecom Italia, Consorzio Nazionale Servizi, Edison, Consorzio Cooperative Costruzioni, Consorzio Roma TPL, Gemeaz, Gala, Manutencoop. Le imprese che operano nel mercato del FM nel Lazio sono quindi sostanzialmente le stesse che abbiamo visto essere protagoniste a livello nazionale (sezione 2.3.2)

Tabella 2.40. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: le aggiudicazioni delle prime 15 imprese (1), per numero e per volume d'affari potenziale (2) acquisito, per modalità di partecipazione e macro tipologia di servizio - **Appalti aggiudicati come singola impresa**

Aggiudicatario	Edifici e infrastrutture	Utilities	Ambientali e cimiteriali	Mobilità	Consulenza tecnico-scientifica	ICT	Installazioni-manutenzioni macchinari	Attività culturali e tempo libero	Servizi ausiliari	Assistenza sociale-sanità-educazione	Amministrativi e legali	Altri servizi	**Totale**
						Numero aggiudicazioni							
SODEXO ITALIA SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	162	9	0	0	**171**
GEMEAZ CUSIN SRL	0	0	0	0	0	0	0	0	130	1	0	0	**131**
MIORELLI SERVICE SPA	0	0	2	0	0	0	0	0	128	0	0	0	**130**
CAMST SCRL	0	0	1	0	0	0	0	0	128	0	0	0	**129**
TELECOM ITALIA SPA	17	0	0	0	0	90	6	0	2	0	3	0	**118**
CIR FOOD SPA	0	0	1	0	1	0	0	0	96	0	0	0	**98**
C.N.S CONS. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	5	0	25	3	0	0	0	7	45	0	1	0	**86**
GALA SPA	0	79	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**79**
GE MEDICAL SYSTEMS ITALIA SPA	0	0	0	0	0	2	73	0	0	0	1	0	**76**
ACCOR SERVICES ITALIA SRL	0	0	0	0	1	0	0	0	67	0	1	1	**70**
EURO & PROMOS SOC. COOP.	0	0	1	1	0	1	0	5	48	0	2	0	**58**
SIRAM SPA	43	2	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	**49**
AVENANCE ITALIA SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	47	0	0	0	**47**
ARVAL SERVICE LEASE ITALIA SPA	0	0	0	46	0	0	0	0	0	0	0	0	**46**
MARKAS SERVICE SRL	0	0	0	1	0	0	0	0	45	0	1	0	**47**
						Importo (mln di Euro)							
EDISON ENERGIA SPA	-	1.042	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**1.042**
TELECOM ITALIA SPA	90	-	-	-	-	929	12	-	6	-	1	-	**1.038**
CONSORZIO ROMA TPL SCA RL	-	-	-	739	-	-	-	-	-	-	-	-	**739**
GALA SPA	-	651	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**651**
QUI GROUP SPA	-	-	-	-	-	-	-	-	621	-	-	-	**621**
C.N.S CONS. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	24	-	146	2	-	-	-	14	258	-	4	-	**448**
ACCOR SERVICES ITALIA SRL	-	-	-	-	-	-	-	-	411	-	-	0	**411**
SODEXO ITALIA SPA	-	-	-	-	-	-	-	-	393	7	-	-	**400**
GEMEAZ CUSIN SRL	-	-	-	-	-	-	-	-	370	-	-	-	**370**
C.C.C. CONS. COOP. COSTRUZ. SOC.COOP	248	17	5	6	-	-	-	10	-	-	47	-	**333**
DUSSMANN SERVICE SRL	2	-	-	-	-	-	-	-	314	-	-	-	**316**
DAY RISTOSERVICE SPA	-	-	-	-	-	-	-	-	306	-	-	-	**306**
CIR FOOD SPA	-	-	1	-	-	-	-	-	299	-	-	-	**300**
CAMST SCRL	-	-	0	-	-	-	-	-	265	-	-	-	**265**
AIMERI AMBIENTE SRL	-	-	264	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**264**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

(1) Sono escluse le imprese specializzate in servizi amministrativi e legali

(2) Valore relativo all'importo complessivo a base di gara

Tabella 2.41. – **Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: le aggiudicazioni delle prime 15 imprese (1), per numero e per volume d'affari potenziale** (2) acquisito, per modalità di partecipazione (singola impresa/ATI) e macro tipologia di servizio – **Appalti aggiudicati in ATI/RTI**

Aggiudicatario (3)	Edifici e infrastrutture	Utilities	Ambientali e cimiteriali	Mobilità	Consulenza tecnico-scientifica	ICT	Installazioni-manutenzioni macchinari	Attività culturali e tempo libero	Servizi ausiliari	Assistenza sociale-sanità-educazione	Amministrativi e legali	Altri servizi	**Totale**
							Numero aggiudicazioni						
SIRAM SPA	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**56**
TELECOM ITALIA SPA	2	0	0	0	0	31	5	1	0	1	5	0	**45**
C.P.L. CONCORDIA SOC. COOP.	8	22	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**31**
ENGINEERING SANITA' ENTI LOCALI SPA	0	0	0	0	0	28	1	0	0	0	1	0	**30**
SIEMENS SPA	1	0	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0	**28**
MIORELLI SERVICE SPA	0	0	1	0	0	0	0	0	26	0	0	0	**27**
C.N.S CONS. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	3	0	5	2	0	0	0	1	15	0	0	0	**26**
COFELY ITALIA SPA	18	6	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	**29**
GE MEDICAL SYSTEMS ITALIA SPA	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	**24**
FASTWEB SPA	4	0	0	0	0	18	0	0	1	0	0	0	**23**
C.C.C. CONSORZIO COOPERATIVE COSTRUZIONI	6	11	1	3	0	0	0	1	0	0	8	0	**30**
ALMAVIVA SPA	0	0	0	0	0	21	0	0	0	0	2	0	**23**
STUDIO ALTIERI SPA	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	**19**
ELSAG DATAMAT SPA	2	0	0	3	0	10	1	0	2	0	0	0	**18**
IBM ITALIA SPA	0	0	0	0	0	17	1	0	0	0	1	0	**19**
							Importo (mln di Euro) (4)						
SIRAM SPA	1.754	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	**1.754**
C.N.S CONS.NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	34	-	140	27	-	-	-	66	393	-	-	-	**660**
C.C.C. SOC. COOP.	344	153	-	26	-	-	-	8	-	-	79	-	**611**
ROMEO GESTIONI SPA	370	-	-	151	-	-	-	-	-	-	-	-	**521**
SALINI COSTRUTTORI SPA	448	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**448**
COFELY ITALIA SPA	360	49	-	-	-	-	-	-	-	-	19	-	**428**
IBM ITALIA SPA	-	-	-	-	-	398	7	-	-	-	2	-	**406**
CPL CONCORDIA SOC. COOP.	136	251	-	-	-	-	-	-	-	-	11	-	**398**
ALMAVIVA SPA	-	-	-	-	-	372	-	-	-	-	12	-	**385**
GEMMO SPA	321	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**344**
AIMERI AMBIENTE SRL	-	-	310	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**310**
ACCENTURE SPA	-	-	-	-	-	277	-	-	-	-	-	-	**277**
PIRELLI & C.REAL ESTATE FM SPA	275	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**275**
S.A.C.A.I.M. SPA	126	-	-	-	-	-	-	-	134	-	-	-	**260**
COOPSERVICE SPA	-	-	-	1	-	-	-	-	219	-	-	-	**220**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

(1) Sono escluse le imprese specializzate in servizi amministrativi e legali

(2) Valore relativo all'importo complessivo a base di gara

(3) Impresa capogruppo

(4) Valore relativo all'importo complessivo a base di gara e non alla sola quota di competenza dell'impresa capogruppo

Tabella 2.42. - Il mercato del FM pubblico nel Lazio nel periodo 2007-2011: **le aggiudicazioni delle prime 15 imprese (1), per numero e per volume d'affari potenziale** (2) acquisito, per modalità di partecipazione (singola impresa/ATI) e macro tipologia di servizio - **Totale aggiudicazioni**

Aggiudicatario (3)	Edifici e infrastrutture	Utilities	Ambientali e cimiteriali	Mobilità	Consulenza tecnico-scientifica	ICT	Installazioni-manutenzioni macchinari	Attività culturali e tempo libero	Servizi ausiliari	Assistenza sociale-sanità-educazione	Amministrativi e legali	Altri servizi	Totale
Numero aggiudicazioni													
SODEXO ITALIA SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	172	10	0	0	**182**
MIORELLI SERVICE SPA	0	0	3	0	0	0	0	0	154	0	0	0	**157**
TELECOM ITALIA SPA	19	0	0	0	0	121	11	1	2	1	8	0	**163**
CAMST SCRL	0	0	1	0	0	0	0	0	148	0	0	0	**149**
GEMEAZ CUSIN RISTORAZIONE SRL	0	0	0	0	0	0	0	0	147	0	0	0	**148**
C.N.S CONS. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	8	0	31	5	0	0	0	8	60	0	1	0	**113**
CIR FOOD SPA	0	0	1	0	1	0	0	0	110	0	0	0	**112**
SIRAM SPA	98	2	0	1	2	0	0	0	1	0	1	0	**105**
GE MEDICAL SYSTEMS ITALIA SPA	0	0	0	0	0	2	97	0	0	0	1	0	**100**
MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT SPA	37	0	9	4	2	0	1	0	27	1	0	1	**82**
GALA SPA	0	79	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**79**
GEMEAZ CUSIN SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	66	1	0	0	**67**
EURO & PROMOS GROUP SOC. COOP.	0	0	1	1	0	1	0	5	58	0	2	0	**68**
SIEMENS SPA	4	2	0	0	0	3	56	0	0	0	0	0	**65**
FASTWEB SPA	8	0	0	0	0	47	3	0	1	0	1	0	**60**
Importo (mln di Euro) (4)													
SIRAM SPA	1.874	3	-	4	2	-	-	-	3	-	1	-	**1.886**
ALMAVIVA TSF SPA	-	-	-	-	-	1.370	-	-	-	-	-	-	**1.370**
TELECOM ITALIA SPA	94	-	-	-	-	1.082	20	1	6	2	20	-	**1.225**
C.N.S CONS. NAZ. SERVIZI SOC. COOP.	58	-	323	30	-	-	-	83	700	-	4	-	**1.198**
EDISON ENERGIA SPA	-	1.042	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**1.042**
C.C.C. CONS. COOP. COSTRUZIONI	591	170	6	32	-	-	-	18	-	-	126	-	**943**
CONSORZIO ROMA TPL SCA RL	-	-	-	739	-	-	-	-	-	-	-	-	**739**
GEMEAZ CUSIN SPA	-	-	-	-	-	-	-	-	738	-	-	-	**738**
GALA SPA	-	651	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**651**
MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT SPA	387	-	42	12	1	-	-	-	195	5	-	-	**643**
QUI! GROUP SPA	-	-	-	-	-	1	-	-	628	-	-	-	**629**
AIMERI AMBIENTE SRL	-	-	574	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**574**
ROMEO GESTIONI SPA	397	-	-	151	-	-	-	-	-	-	0	-	**548**
IBM ITALIA SPA	-	-	-	-	-	473	29	-	-	-	2	-	**503**
COFELY ITALIA SPA	399	51	-	-	-	-	-	-	-	-	19	-	**469**

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Regionale Lazio del Facility Management (www.fm-lazio.it) promosso dalla CCIAA di Roma e realizzato dal CRESME

(1) Sono escluse le imprese specializzate in servizi amministrativi e legali

(2) Valore relativo all'importo complessivo a base di gara

(3) Impresa capogruppo in caso di ATI/RTI

(4) In caso di aggiudicazione a ATI/RTI valore relativo all'importo complessivo a base di gara e non alla sola quota di competenza dell'impresa capogruppo

2.6. Osservatori Nazionale e Regionale del Facility Management: mercato di riferimento e classificazione dei servizi

Il CRESME, con la collaborazione della Camera di Commercio di Roma, a partire dal 2007, ha avviato il rilevamento del mercato del FM pubblico. Nel 2007 è diventato operativo l'Osservatorio Nazionale del FM (www.osservatoriofm.it) e nel 2009 quello regionale del Lazio (www.fm-lazio.it).

Alla base dei due Osservatori del FM vi sono i bandi e i risultati di gara riguardanti la domanda pubblica di servizi e di lavori di costruzione/ristrutturazione/manutenzione e gestione, nonché di manutenzione ordinaria. Il panorama che ne emerge è quanto mai ampio, interessante e complesso. Il mercato del FM pubblico viene rilevato attraverso un monitoraggio quotidiano dei bandi di gara legati all'esternalizzazione dei servizi, in forma aggregata o monoservizi, da parte delle Amministrazioni Pubbliche. Purtroppo non è possibile rilevare tutto ciò che la pubblica amministrazione esternalizza in quanto una parte riguarda gli affidamenti diretti, gare affidate con la procedura negoziata senza pubblicazione del bando, nonché bandi per i quali viene esercitata una limitata pubblicità.

Il primo livello di analisi del mercato pubblico su cui si è lavorato è stata la classificazione delle tipologie di servizi richieste dalla PA. Questa operazione non è semplice poiché sono frequenti gli affidamenti che mettono insieme diversi servizi, senza indicazione del servizio prevalente, e che utilizzano una terminologia non sempre precisa e confrontabile.

Per gestire questa complessità è stata adottata la classificazione del tipo di servizio, selezione multipla con due livelli di dettaglio, che permette di indirizzare l'analisi o la selezione per settore di interesse. Nello specifico la struttura del tipo di servizio consente un dettaglio di 167 tipi di servizio/attività raggruppate in 39 settori di mercato che si collocano all'interno di 12 macro-famiglie di servizi FM. A tale classificazione, progettata nell'ambito dell'Osservatorio per una chiara leggibilità di mercato dei dati, si affianca la classificazione CPV vigente e costantemente aggiornata in funzione delle evoluzioni legislative.

Di seguito si presentano i 39 settori di mercato riuniti in 12 macro-famiglie di servizi FM.

EDIFICI E INFRASTRUTTURE	-Edifici -Aeroporti ed eliporti -Ferrovie, metropolitane, tranvie, seggiovie -Porti commerciali e turistici -Strade
SERVIZI DI UTILITY	-Generazione e distribuzione di energia elettrica -Generazione e distribuzione di energia termica -Estrazione trasformazione e distribuz. gas e petrolio -Estrazione minerali energetici (escl. gas e petrolio) e non -Illuminazione pubblica
SERVIZI AMBIENTALI E CIMITERIALI	-Monitoraggio atmosferico -Raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti -Servizi cimiteriali -Verde e arredo urbano
SERVIZI ALLA MOBILITA'	-Trasporto, logistica, parcheggio -Sicurezza del traffico -Noleggio e manutenz. mezzi, automezzi e autoveicoli
SERVIZI DI CONSULENZA TECNICO-SCIENTIFICA	-Servizi di consulenza tecnico-scientifica
SERVIZI ICT	-Informatica -Telecomunicazioni
INSTALLAZIONE E MANUTEN. MACCHINARI, APPARECCHIATURE E STRUMENTAZIONI	-Installazione e manuten. macchinari, apparecch. e strumentazioni
GESTIONE ATTIVITA' CULTURALI E TEMPO LIBERO	-Impianti sportivi -Cultura, spettacolo, tempo libero, ricreazione e promozione turistica
SERVIZI AUSILIARI	-Servizi alberghieri -Ristorazione -Pulizia -Custodia e vigilanza
ASSISTENZA SOCIO-SANIT. ED EDUCATIVA	-Assistenza socio-sanitaria ed educativa
SERVIZI AMMINISTRATIVI E LEGALI	-Servizi finanziari -Servizi assicurativi -Servizi legali -Servizi immobiliari -Formazione -Servizi di supporto -Pubblicità
ALTRI SERVIZI	-Servizi a reddito di mercato -Altri servizi

Fonte: CRESME Europa Servizi su dati Osservatorio Nazionale del Facility Management (www.osservatoriofm.it)

3. CASI STUDIO

Come emerge dal quadro fin qui dipinto, l'esternalizzazione di servizi da parte della PA riguarda un'ampia gamma di pratiche e di attività. Il modo migliore per capire un mercato così eterogeneo - sia dal punto di vista dei servizi appaltati, sia da quello delle modalità di affidamento - è quello di analizzare alcuni esempi concreti. A tal fine, si presentano in questo capitolo tre casi studio, di cui due legati ad operazioni di partenariato pubblico privato (PPP), anche al fine di osservare come si articolano nel concreto i modelli teorici di cui si è trattato nel primo capitolo.

Il primo caso studio riguarda l'affidamento, con contratto di multiservizio tecnologico, della gestione, manutenzione e conduzione, inclusa la fornitura dei vettori energetici, degli impianti tecnologici degli immobili in proprietà o nella disponibilità delle aziende sanitarie e ospedaliere della Regione Lazio. Si tratta della prima esperienza a livello nazionale di gestione globale degli impianti delle strutture sanitarie.

Con il secondo caso studio si presenta l'affidamento di un multiservizio integrato legato ad un'operazione di Partenariato Pubblico Privato. Si tratta del progetto denominato "Nuovi Ospedali Toscani", che prevede la sostituzione di cinque importanti strutture (Carrara, Lucca, Massa, Pistoia e Prato) con quattro nuovi ospedali (Massa e Carrara confluiscono nel nuovo ospedale Apuane), da realizzare mediante lo strumento del project financing. L'affidamento prevede la progettazione e la costruzione dei quattro ospedali e la gestione per l'intera durata del contratto di concessione (stabilito in 19 anni e 2 mesi al netto dei tempi di costruzione) dei relativi servizi non sanitari e commerciali.

Con il terzo caso studio si presenta l'affidamento del servizio di mensa scolastica nelle scuole del territorio comunale di Mentana (RM), un esempio di affidamento di monoservizio integrato legato anch'esso ad una operazione di PPP. La formula scelta in questo caso è quella della concessione di servizi.

3.1. REGIONE LAZIO: multiservizio tecnologico e fornitura di vettori energetici agli immobili delle strutture sanitarie

3.1.1. Ricostruzione cronologica e procedimentale della vicenda

La Regione Lazio è stata la prima in Italia ad affidare in appalto, con contratto di multiservizio tecnologico[1], la gestione, manutenzione e conduzione degli impianti energetici delle aziende ospedaliere e sanitarie. Il bando è stato pubblicato nell'agosto 2003. Diviso in quattro lotti geografici, è stato aggiudicato il primo marzo 2005 da Raggruppamenti Temporaneii d'Impresa (RTI) aventi come mandatarie le società:

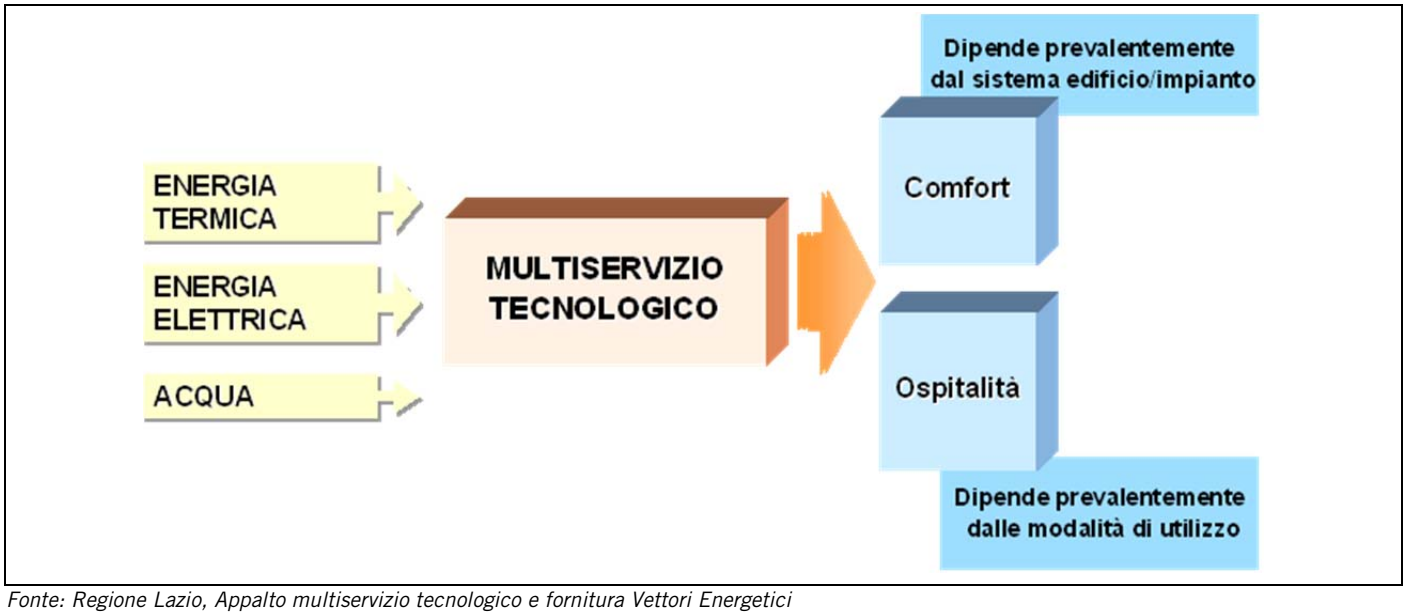
- Lotto A: ELYO Italia S.r.l;
- Lotto B: SIRAM S.p.A;
- Lotto C: OLICAR S.p.A;
- Lotto D: A2A Calori e Servizi S.r.l.

Nel corso del 2006 sono state stipulate le Convenzioni tra la Regione Lazio e gli aggiudicatari, e sono stati stipulati i singoli contratti, dalla durata di otto anni ed entrati in vigore dal 2007.

3.1.2. Oggetto e obiettivi dell'affidamento

L'oggetto dell'appalto è la gestione, manutenzione e conduzione (inclusa la fornitura dei vettori energetici) degli impianti tecnologici asserviti agli immobili in proprietà o nella disponibilità delle aziende sanitarie e ospedaliere ubicate nella Regione Lazio. In precedenza ogni singolo polo ospedaliero gestiva tramite il proprio ufficio tecnico le attività manutentive degli impianti, e l'approvvigionamento energetico avveniva tramite gli economati dei singoli poli. L'obiettivo è migliorare il rapporto costi/benefici mediante la centralizzazione degli acquisti delle forniture, un maggiore coordinamento dell'intero patrimonio impiantistico, una migliore pianificazione degli interventi con l'utilizzo di sistemi informatici avanzati, il miglioramento dell'efficienza degli impianti. Chiaramente, lo scopo finale è quello di garantire la piena fruibilità delle strutture sanitarie e assistenziali e il mantenimento in efficienza degli impianti energetici.

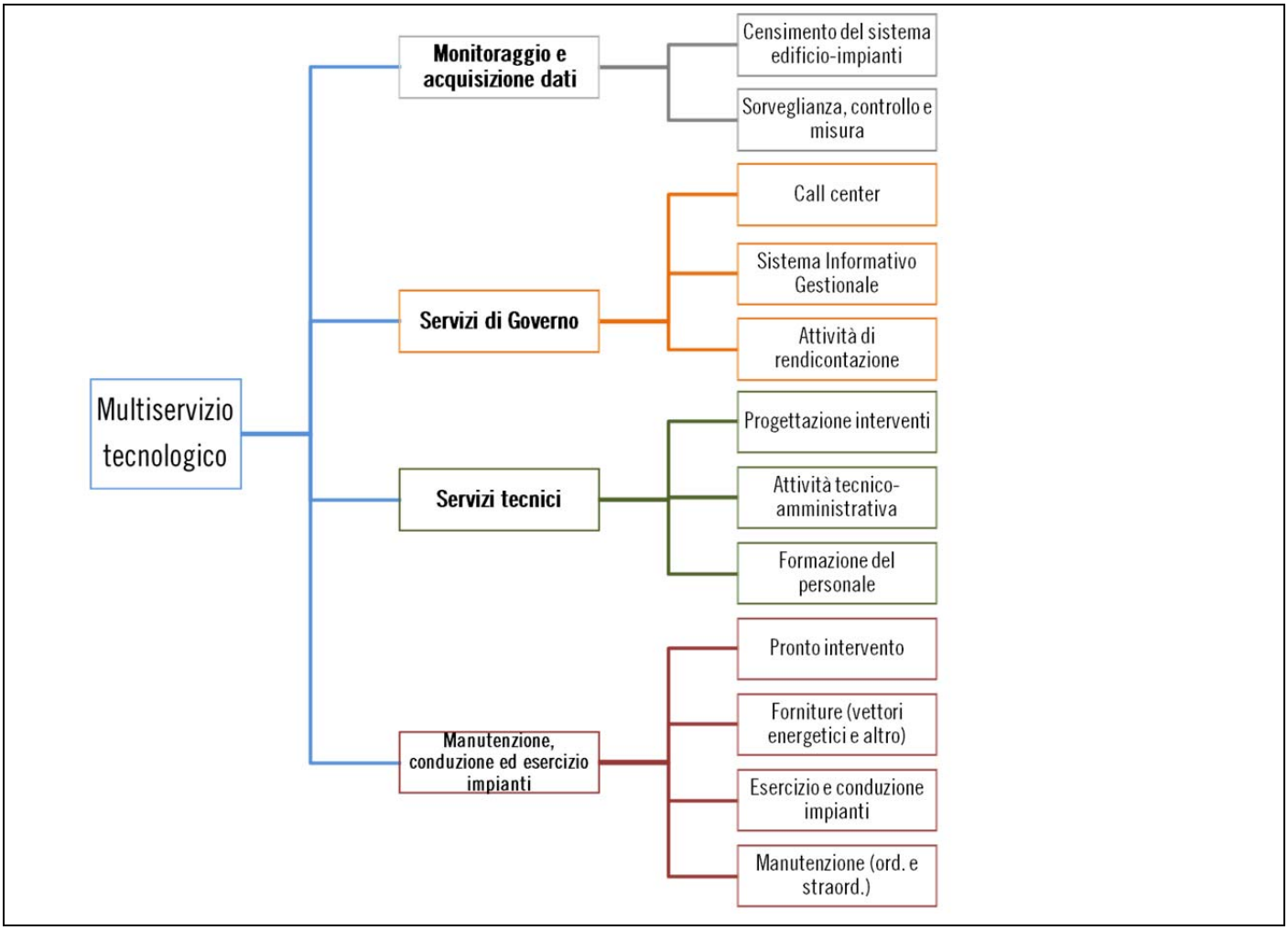
Figura 3.1.1. - Il multiservizio tecnologico e i suoi obiettivi



Fonte: Regione Lazio, Appalto multiservizio tecnologico e fornitura Vettori Energetici

[1] Per multiservizio tecnologico si intende un contratto con obbligo di risultato per la gestione integrata dei vettori energetici

Schema 3.1.1. – Multiservizio tecnologico: schema e classificazione dei servizi

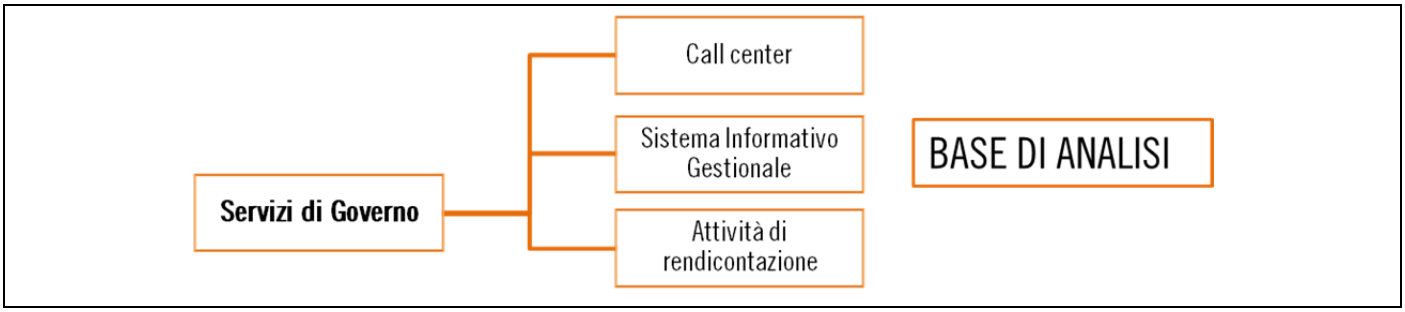


Fonte: Elaborazione CRESME

I servizi oggetto dell'affidamento possono essere classificati in:

- Servizi di Governo
- Servizi di monitoraggio e acquisizione dati
- Fornitura dei vettori energetici
- Servizi Tecnici
- Manutenzione, conduzione ed esercizio degli impianti

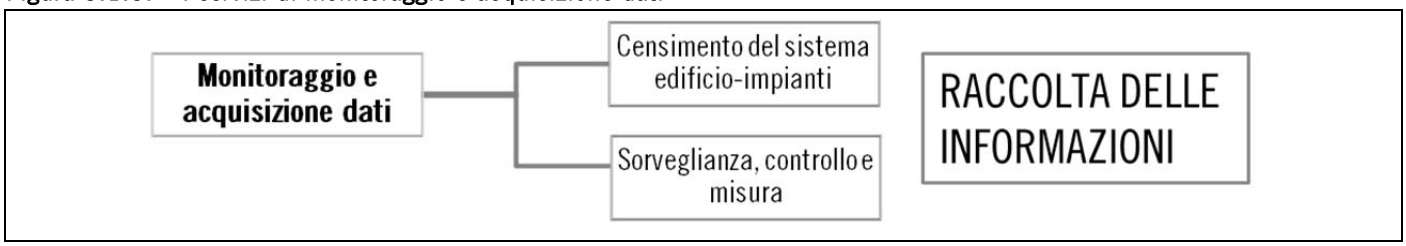
Figura 3.1.2. – I servizi di Governo



Fonte: Elaborazione CRESME

I **servizi di governo** consistono nella realizzazione di un sistema informativo gestionale, nell'attività di rendicontazione e nella predisposizione di un call center. Il **sistema informativo e gestionale** serve ad aumentare la trasparenza nei confronti dell'amministrazione e del pubblico, mettendo a disposizione dati relativi allo svolgimento del servizio, a permettere l'individuazione tempestiva di situazioni prestazionali fuori standard, a monitorare i programmi di manutenzione e gli interventi di manutenzione. Tale sistema rappresenta la base di analisi per valutare le esigenze di riqualificazione e adeguamento degli impianti, e le soluzioni proposte dai gestori. Il **call center**, attivo 24h/24, è finalizzato a raccogliere le richieste di intervento e le segnalazioni di guasto. Ogni segnalazione è registrata e catalogata all'interno del sistema informativo. L'**attività di rendicontazione** consiste nella raccolta, analisi e comunicazione tramite report di tutte le misure, indici, valutazioni quantitative relative alle prestazioni fornite, nel rispetto dei programmi concordati e ai valori economici coinvolti nel Piano di Erogazione dei Servizi.

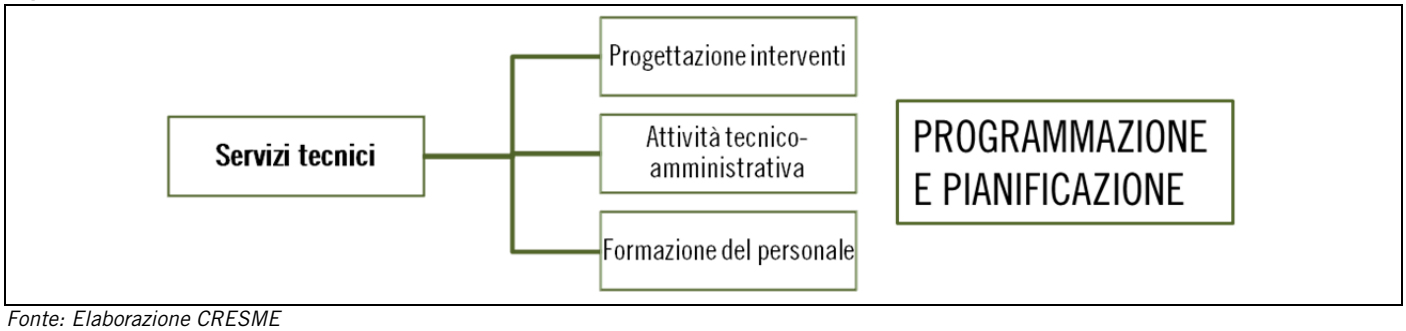
Figura 3.1.3. – I servizi di monitoraggio e acquisizione dati



Fonte: Elaborazione CRESME

Tra i **servizi di monitoraggio e acquisizione dati** si possono individuare il servizio di rilevazione, creazione e aggiornamento del Censimento del sistema edificio-impianto, la raccolta dati, la gestione della banca dati e l'attività di sorveglianza, controllo e misura. Il **Censimento del sistema edificio-impianto** (*piano di censimento*) consiste nel rilievo geometrico-descrittivo degli edifici interessati, nell'anagrafica descrittiva degli impianti, nella valutazione dello stato di adeguamento normativo e di efficienza degli impianti tecnologici, nella classificazione delle strutture in aree omogenee. Serve a valutare i livelli prestazionali rispetto agli standard previsti per le varie aree, sulla base degli impianti tecnologici asserviti, e a fornire informazioni alle ASL. Il piano di censimento è articolato in due fasi principali, la raccolta dati e la gestione della banca dati. Le **attività di sorveglianza, controllo e misura** sono volte ad accertare che gli impianti forniscano nel tempo prestazioni idonee per assicurare il risultato previsto (funzionamento degli impianti, efficienza energetica, temperature degli ambienti, etc.).

Figura 3.1.4. – I servizi tecnici

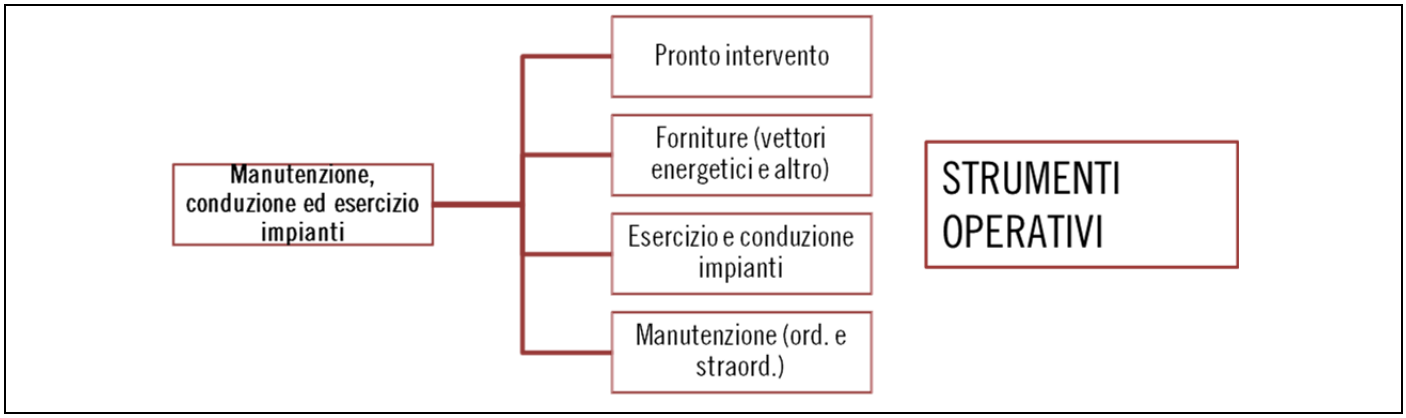


Fonte: Elaborazione CRESME

Tra i **servizi tecnici** si rilevano la progettazione degli interventi, l'attività tecnico-amministrativa e le attività di formazione del personale. La **progettazione interventi** riguarda le operazioni di manutenzione ordinaria e la riqualificazione energetica. Un Piano di Riqualificazione è predisposto annualmente dal gestore, e approvato dall'Azienda Sanitaria competente. Contiene l'elenco (e la scansione temporale) degli interventi che si intende effettuare durante l'anno, e i relativi risultati che si prevede di conseguire grazie a tali interventi. Allo stesso modo, viene redatto un Piano di manutenzione. L'**attività tecnico-amministrativa** riguarda invece le funzioni di supporto per la redazione, presentazione, aggiornamento e modifica di tutta la documentazione di legge richiesta. Le **attività di**

formazione del personale servono ad adibire il personale della ASL ad attività di verifica e controllo sulle attività svolte dal gestore e all'esecuzione di interventi manutentivi sotto la direzione tecnica del gestore. Le attività di formazione del personale assumono particolare importanza in quanto parte dei dipendenti delle ASL sono passati alle dipendenze delle società di gestione.

Figura 3.1.5. – Servizi di manutenzione, conduzione ed esercizio degli impianti



Fonte: Elaborazione CRESME

I **servizi di manutenzione, conduzione ed esercizio degli impianti** servono a mantenere il patrimonio impiantistico in condizioni di efficienza. Comprendono la manutenzione ordinaria programmata, la manutenzione a guasto e la manutenzione straordinaria, le forniture, il pronto intervento e le attività di esercizio e conduzione degli impianti. Si tratta quindi delle attività operative, che sono eseguite sulla base dei piani e dei programmi, i quali a loro volta dipendono dagli indirizzi strategici e dalle informazioni convogliate dal sistema informativo.

3.1.3. Criteri di aggiudicazione

Ogni lotto è stato aggiudicato secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, cioè sulla base sia del prezzo offerto sia della qualità del servizio. Lo schema utilizzato è stato il seguente:

Macro parametro	Parametro	Punteggio massimo	
Offerta Tecnica	Presentazione e descrizione dell'Offerente	120	700
	Descrizione Servizi Offerti	330	
	Progetto Preliminare di Erogazione dei Servizi (per ogni Azienda Sanitaria facente parte del Lotto obbligatorio per il quale si partecipa alla gara)	250	
Offerta Economica	Tariffe a risultato	240	300
	Tariffe a misura	60	
Totale		**1000**	

Fonte: Regione Lazio, Appalto multiservizio tecnologico e fornitura Vettori Energetici

L'offerta tecnica è stata valutata sulla base del know-how degli offerenti e della loro struttura gestionale, organizzativa e progettuale. Si è tenuto conto delle risorse umane impiegate, delle modalità di esecuzione dei servizi, delle tecnologie utilizzate, dei sistemi di qualità, del grado d'informatizzazione. L'offerta economica tiene conto dei ribassi rispetto ai prezzi a base d'asta per i vari servizi in appalto. All'offerta con il maggior ribasso viene assegnato il punteggio massimo

previsto, e alle restanti offerte viene assegnato un punteggio basato sul rapporto tra offerta in esame ed offerta vincitrice.

3.1.4. Aggiudicazione

In tutti e quattro i lotti, il numero di offerte pervenute è stato di nove. Sono risultate vincitrici nei quattro lotti:

- Lotto A: ELYO Italia S.r.l. con un valore totale dell'appalto di 413.460.000 Euro circa;
- Lotto B: SIRAM S.p.A. con un valore finale di 430.523.000 Euro circa;
- Lotto C: OLICAR S.p.A. con un valore finale di 237.264.442 Euro circa;
- Lotto D: A2A Calori e Servizi S.r.l. con un valore finale di 240.405.000 Euro circa.

3.1.5. Modalità di affidamento e di erogazione

In ognuno dei quattro lotti, aderiscono all'operazione tutte le ASL facenti parte del lotto. Inoltre hanno facoltà di aderire alla Convenzione anche le altre Strutture Sanitarie aventi diritto (SAD) (ospedali Classificati o Assimilari, Istituti Scientifici). Per aderire alla Convenzione le SAD devono emettere una richiesta di adesione, valutare il *Piano di Erogazione dei Servizi* appositamente preparato dal gestore, e poi approvare il Piano (concordando eventualmente delle modifiche), arrivando così alla stipula del contratto per l'erogazione dei servizi. **Il Piano di Erogazione dei Servizi è quindi un documento che viene elaborato dal gestore in contraddittorio con le aziende e strutture sanitarie, fino all'accettazione da parte di entrambi**. Si basa sulle documentazioni che le strutture sanitarie forniscono al gestore circa lo stato attuale dei servizi, ma anche su dei sopralluoghi effettuati in loco dal gestore stesso. Pianifica l'attività di erogazione dei servizi, specificando i tempi e le modalità operative di erogazione di ogni servizio incluso nel capitolato, e stimandone i costi.
Le strutture sanitarie devono nominare un ***Supervisore***, il quale fa da referente presso il gestore, collaborando con lui per lo scambio di informazioni e comunicandogli il parere della struttura circa il Piano presentato e quindi riguardo la stipula o meno del contratto. Nel corso dell'affidamento il Supervisore svolge le seguenti attività:

- verifica e approva i programmi di lavoro del gestore;
- controlla lo svolgimento dei servizi e il raggiungimento degli standard qualitativi prestabiliti;
- fornisce direttive circa l'attuazione del programma di manutenzione;
- approva e convalida gli atti e i documenti di contabilità del gestore, eventualmente applicando le penali previste.

Dal lato del gestore, il corrispettivo del Supervisore è il ***Responsabile del Servizio Generale***. Egli fa da referente nei confronti sia delle aziende sanitarie sia della Regione Lazio per la regolare esecuzione della Convenzione.

3.1.6. Tariffe, standard prestazionali e controllo sul gestore

Il contratto prevede due tipologie di tariffa: la *tariffa a risultato* e la *tariffa per prestazioni 'a misura'*. La *tariffa a risultato* è un importo economico unitario (l'unità di misura varia a seconda del servizio: ad esempio al m^2, al m^3, al mese, per ogni posto letto...), corrisposto dall'amministrazione al gestore per ogni fornitura e servizio inclusi nella convenzione. Il pagamento è condizionato al raggiungimento del risultato, cioè al rispetto degli standard prestazionali prefissati. Anche la *tariffa per prestazioni 'a misura'* è un importo economico unitario, e si applica a quei beni e servizi i cui consumi dipendono dalla libera fruizione degli utenti. I compensi economici di ogni servizio sono calcolati moltiplicando la tariffa per la quantità erogata di servizio. I "servizi integrativi" sono quelli cui non è associata una tariffa, perché non sono beni e servizi misurabili che il gestore fornisce direttamente alle strutture, ma attività

necessarie al corretto svolgimento della gestione integrata, ad esempio l'elaborazione e gestione del Sistema Informativo Gestionale, l'attività tecnico-amministrativa, ecc. Il corrispettivo per questi servizi è incluso nel pagamento totale annuale.

Per poter valutare in modo oggettivo la *qualità* dei servizi forniti dall'*Assuntore*, è stato definito un metodo caratterizzato da:

- Parametri di valutazione delle attività: entità misurabili, indicative della qualità dei servizi svolti;
- Modalità di Controllo: criteri utilizzati per determinare i valori dei suddetti Parametri;
- Livelli di Servizio (LdS): valori dei Parametri indicativi dei livelli qualitativi richiesti (e quindi garantiti dall'Assuntore).

Si è dunque elaborato per ogni servizio un indicatore che misura la qualità della prestazione. Per ognuno di questi indicatori si è inoltre stabilito un livello-obiettivo che deve essere raggiunto, il *Livello di Servizio*. L'ammontare di penali da applicare al gestore per ogni attività, espresso in percentuale sul compenso pattuito, dipende dallo scostamento dei livelli effettivi di servizio dal Livello di Servizio prestabilito. La penale è pari a zero quando il livello effettivo del servizio è pari o superiore al livello-obiettivo, e incrementa al crescere della differenza tra Livello di Servizio e livello effettivo.

Per poter calcolare gli indicatori che permettono di valutare la *qualità* delle attività svolte dal gestore (scostamento delle prestazioni fornite rispetto ai richiesti *Livelli di Servizio*), e conseguentemente stabilire l'applicazione di eventuali penali, si utilizzano i seguenti metodi:

- interrogazioni al database del Sistema Informativo di controllo dell'Appalto,
- visite ispettive,
- monitoraggio del livello di soddisfazione degli utenti.

3.2. SIOR[2] Toscana: project financing per la progettazione e costruzione dei nuovi ospedali toscani e per la gestione dei relativi servizi non sanitari e commerciali

3.2.1. Ricostruzione cronologica e procedimentale della vicenda

A partire dagli anni novanta, la pianificazione regionale toscana ha inserito tra i suoi obiettivi prioritari quello di riorganizzare la rete ospedaliera, per renderla più funzionale e integrarla nella più vasta rete dei servizi sul territorio. Il processo di riorganizzazione ha comportato una forte riduzione del numero complessivo di ospedali presenti nella Regione (da 93 a 41), con l'accorpamento e la chiusura di molte strutture ma anche l'apertura di nuovi ospedali. All'interno di tale strategia è inserito il progetto denominato "Nuovi Ospedali Toscani", che prevede la sostituzione di cinque importanti strutture (Carrara, Lucca, Massa, Pistoia e Prato) con quattro nuovi ospedali (Massa e Carrara confluiscono nel nuovo ospedale Apuane). Il progetto "Nuovi Ospedali Toscani" prevede che le quattro nuove strutture ospedaliere seguano il modello delineato dalla Commissione Ministeriale coordinata dall'Architetto Renzo Piano, che ha elaborato un nuovo modello di ospedale, ad alto contenuto tecnologico e assistenziale. Si è inoltre deciso di utilizzare il *project financing* come strumento di finanziamento, integrandolo con risorse statali e con risorse derivanti dall'alienazione di beni appartenenti alle Aziende Sanitarie. Le quattro opere sono state affidate tramite un unico appalto di concessione (non diviso in lotti), che prevede la realizzazione delle quattro strutture in contemporanea. La fase di aggiudicazione è stata gestita unitariamente dal SIOR, un ente unico appositamente istituito dalle quattro ASL coinvolte, che ha nominato un Responsabile Unico del Procedimento (il ruolo è stato svolto dall'Ing. Fabrizio D'Arrigo, che ci ha rilasciato un'intervista riportata nel paragrafo 3.2.8), mentre le convenzioni sono state stipulate singolarmente dalle quattro aziende, anche in presenza di un unico piano economico e finanziario. Dopo la stipula delle convenzioni, ciascuna ASL ha provveduto a nominare un proprio Responsabile Unico del Procedimento, competente sulla fase post-aggiudicazione.

Tabella 3.2.1. – Cronologia dell'operazione

Mar 2002	Approvazione del Piano Sanitario Regionale 2002-2004, che prevede la realizzazione dei quattro nuovi ospedali.
Mar 2003	Nasce il SIOR, strumento di coordinamento interaziendale tra le quattro ASL coinvolte
Dic 2003	Il SIOR seleziona l'ATI composta da Astaldi, Techint e Pizzarotti come soggetto promotore
Nov 2005	Siglato l'Accordo di Programma con il Ministero della Salute
Dic 2005	Approvazione del progetto preliminare
Apr 2006	Pubblicazione bando per la seconda fase dell'affidamento (ricerca offerte concorrenti rispetto a quella del promotore)
Set 2007	Aggiudicazione da parte del promotore (l'ATI Astaldi/Techint/Pizzarotti)
Nov 2007	Firma della convenzione tra l'ATI Astaldi/Techint/Pizzarotti e le quattro ASL
Feb 2008	Nasce la società di progetto (SAT s.p.a.)
2008-2009	Le quattro Conferenze dei Servizi esprimono parere favorevole al progetto definitivo
Mag-Dic 2010	Consegna dei lavori per i quattro ospedali
Set 2012	Data prevista per la conclusione dei lavori dell'Ospedale di Pistoia
Nov 2012	Data prevista per la conclusione dei lavori dell'Ospedale di Prato
Gen 2013	Data prevista per la conclusione dei lavori dell'Ospedale di Lucca
Set 2013	Data prevista per la conclusione dei lavori dell'Ospedale delle Apuane

Fonte: Elaborazione CRESME

In particolare, la costruzione delle nuove quattro strutture era prevista dal Piano Sanitario Regionale 2002-2004, e concordata con il Ministero della Salute tramite un Accordo di Programma sottoscritto nel 2005. Per garantire l'unicità

[2] Sistema Integrato Ospedali Regionali. È un'associazione costituita tra le aziende Sanitarie USL 1 di Massa e Carrara, USL 2 d Lucca, USL 3 di Pistoia, USL 4 di Prato con il compito di realizzare un progetto unitario di esecuzione e gestione di quattro presidi ospedalieri (di seguito, "Nuovi ospedali toscani") e di svolgere unitariamente la gara per la scelta del concessionario.

della procedura è stato costituito tra le Aziende Sanitarie di Prato, Pistoia, Lucca e Massa Carrara un apposito strumento di coordinamento interaziendale, denominato SIOR, "Sistema Integrato Ospedali Regionali". Nel dicembre 2003 il SIOR ha individuato il soggetto promotore nell'*Associazione Temporanea di Imprese (ATI) composta Astaldi, Techint e Pizzarotti.* Nel dicembre 2005 è stato approvato il progetto preliminare, aprendo la seconda fase dell'appalto, con la ricerca di offerte concorrenti rispetto a quella del promotore. Il bando è stato pubblicato nell'aprile 2006, e aggiudicato definitivamente nel settembre 2007 dal promotore, l'ATI Astaldi/Techint/Pizzarotti. Nel novembre 2007 è avvenuta la firma della convenzione tra l'ATI e le direzioni generali delle quattro ASL. Il 14 febbraio 2008 le società componenti l'ATI hanno costituito una società di progetto in forma di Società per Azioni, denominata SAT S.p.A., la quale è subentrata all'ATI nel rapporto di concessione. La SAT ha successivamente affidato alla CO.SAT S.c.a.r.l. costituita dalle Società Astaldi e Pizzarotti l'attività di progettazione esecutiva e costruzione degli ospedali. Il progetto definitivo è stato approvato dalle quattro Conferenze dei Servizi (una per ogni ospedale). Dopo un'operazione di bonifica delle aree, i cantieri sono stati aperti a partire dalla primavera 2010. La fine dei lavori a Pistoia e a Prato è prevista rispettivamente per settembre e novembre 2012, mentre per Lucca ci sarà un ritardo di quattro mesi dovuto al rinvenimento di reperti archeologici, e per il sito di Massa e Carrara ci sarà un ritardo di circa un anno, dovuto alla presenza di inquinanti che hanno reso necessario un ampliamento delle operazioni di bonifica. Gli Ospedali saranno operativi circa dieci mesi dopo la conclusione dei lavori – il collaudo, infatti, dovrebbe durare sei mesi, e la successiva fase di attivazione altri quattro.

3.2.2. Oggetto e obiettivi dell'affidamento

L'affidamento riguarda la progettazione e costruzione dei quattro ospedali, e la gestione dei relativi servizi non sanitari. In particolare si tratta di:

- gestione e manutenzione di immobili e impianti fissi;
- operazioni di pulizia, lavanderia, guardaroba e sterilizzazione biancheria;
- smaltimento dei rifiuti;
- ristorazione per degenti, personale e visitatori;
- sterilizzazione dello strumentario chirurgico;
- manutenzione del verde;
- servizi per la libera professione intramoenia;
- gestione del trasporto automatizzato;
- servizi non sanitari commerciali (aree commerciali).

La durata del contratto di concessione è pari a 24 anni e 10 mesi dalla stipula della convenzione, di cui 2 anni e 6 mesi per la costruzione (con l'eccezione di Pistoia, in cui sono previsti 2 mesi in meno per la costruzione), e 19 anni e 2 mesi per la gestione.

3.2.3. Le attività di gestione e manutenzione

Il Gestore eseguirà per tutta la durata della concessione la conduzione/esercizio e la manutenzione, sia ordinaria che straordinaria, di tutte le opere da lui realizzate, consistenti nelle aree esterne, negli edifici e negli impianti. Inoltre gestirà i servizi non-sanitari, elencati nel precedente paragrafo.
Trattandosi di un'operazione integrata di progettazione, costruzione e gestione, le strategie di programmazione delle attività di gestione e manutenzione sono inserite in un contesto di analisi del ciclo di vita del progetto. In altre parole, *è tutto il progetto edilizio, fin dalla progettazione, a essere funzionale ad una buona gestione e manutenzione degli spazi.*

Allo scopo di ottenere una reale integrazione tra progettazione, costruzione e gestione tecnico-manutentiva. A tal fine il processo edilizio adottato può essere scomposto in fasi e sottofasi, come segue:

PROGRAMMAZIONE
- programmazione intervento (pianificazione del processo di realizzazione e gestione degli interventi);
- programmazione investimenti (definizione dei criteri di utilizzo delle risorse nell'arco del ciclo di vita utile dell'edificio);
- programmazione tempi (valutazione dei tempi relativi alle varie fasi del processo).

PROGETTAZIONE
- progetto del sistema (acquisizione di tutte le informazioni relative ai fattori di obsolescenza degli elementi tecnici e delle unità tecnologiche critiche per i livelli prestazionali raggiungibili);
- organizzazione del modello procedurale (definizione dei criteri di valutazione della qualità);
- progetto normativo (analisi della normativa interna ed esterna relativa ai livelli prestazionali necessari);
- progetto esecutivo;
- capitolati.

ESECUZIONE
- programmazione ed esecuzione dei lavori (sulla base dei termini contrattuali, dei progetti e dei programmi concordati);
- controlli sull'esecuzione (verifica della conformità delle opere ai requisiti di qualità);
- realizzazione di varianti (eventuale);
- consegna lavori e collaudi finali (sulla base di un sistema di prescrizioni che indichi i metodi di verifica, le modalità di svolgimento e l'articolazione temporale dei collaudi).

GESTIONE
- programmazione della gestione e manutenzione (piani tecnico-amministrativi di gestione e di manutenzione)
- stipula contratti di assistenza;
- monitoraggi (verifiche sui programmi di manutenzione, monitoraggio e rilevamento dati, analisi diagnostiche sui fenomeni di obsolescenza e sulle patologie);
- realizzazione degli interventi di manutenzione.

Il cuore del sistema di gestione è rappresentato dal Sistema di Governo della commessa, le cui componenti principali sono il Sistema Informativo e il Call Center. *Il Sistema di Governo rappresenta l'elemento strategico di unione di tutti i servizi*, inoltre serve da interfaccia unica tra il Gestore e le Aziende Ospedaliere, fornendo i dati necessari alla valutazione ed al monitoraggio dei capitolati gestionali con i relativi indicatori e le eventuali sanzioni e penali. L'obiettivo è di *raccogliere e organizzare la mole di dati generata dall'erogazione dei servizi, per renderla disponibile ai sistemi di controllo della gestione*.
Il ruolo del *Sistema Informativo* è di rendere possibile il trattamento e il trasferimento di tali dati, che comprendono sia i programmi di intervento da trasmettere alla Centrale Operativa, sia i report e le informazioni di ritorno circa le procedure operative che sono state attuate. Sarà creato un unico database che convogli, organizzi e renda fruibili le informazioni riguardanti i servizi da effettuarsi sui quattro ospedali. Il Sistema Informativo e il database riguardano sia i dati tecnici, sia quelli economico-finanziari. In particolare, saranno elaborati:

- archivi immobiliari (dati di base, tecnici, economici, catastali, documentali e progettuali);
- archivi tecnici (standard manutentivi);
- archivi economici (indici di costo, prezzi unitari a canone ed extra canone);
- archivi operativi (imprese e squadre operative);

- archivi gestionali (manutenzione correttiva, preventiva, attività, censimenti);
- archivi statistici (serie storiche).

Il Sistema Informativo fornisce quindi le seguenti prestazioni:

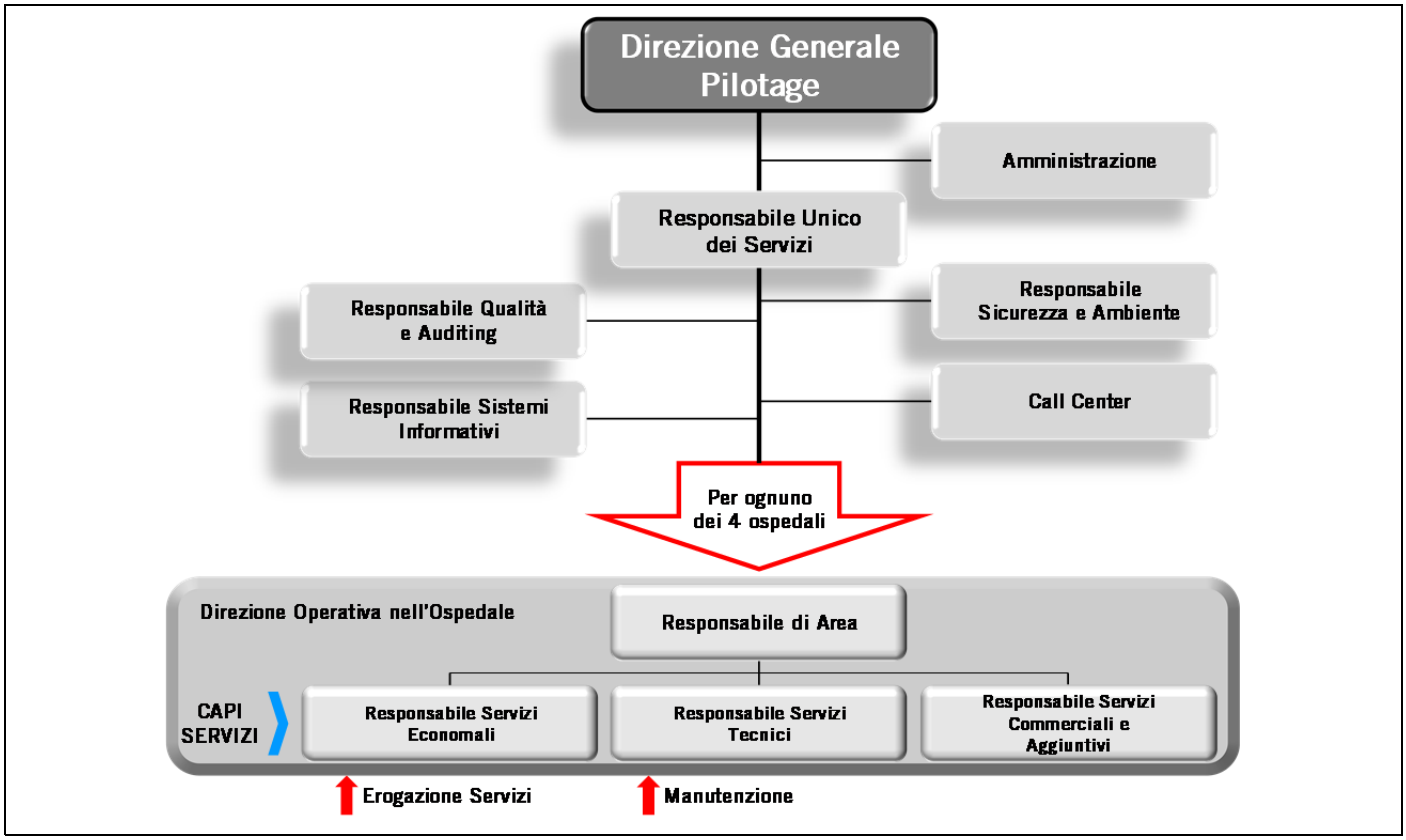
- gestisce l'attività di monitoraggio dei quattro Nuovi Ospedali;
- gestisce l'attività di manutenzione correttiva sia preventiva;
- gestisce l'attività di erogazione dei corrispettivi in modo tale da permettere al Concedente la conoscenza degli oneri;
- gestisce la contabilizzazione dei lavori e dei servizi in modo da permettere al Concedente la conoscenza analitica delle attività eseguite, per categorie e tipi d'intervento;
- permette la gestione di un sistema di archiviazione storica degli interventi e delle attività, in grado di fornire le informazioni statistiche elaborate per le esigenze di conoscenza e di gestione dei servizi;
- consente di monitorare in tempo reale le informazioni richieste, sia da parte del Concessionario che del Concedente;
- permette il monitoraggio in tempo reale delle scorte dei materiali a magazzino;
- elabora dei report a partire dai dati acquisiti.

La Centrale Operativa utilizza il Sistema informativo per comunicare le attività programmate e attivare le squadre di intervento (formate dal personale del Gestore ma talvolta anche da personale esterno) che le devono attuare. Inoltre, gli utenti abilitati all'interno dei reparti possono attivare richieste di intervento non programmate, utilizzando il Call Center e il Sistema Informativo; tali richieste di intervento vengono vagliate e girate alle squadre di intervento operativo. In entrambi i casi le squadre operative, una volta eseguito l'intervento, comunicheranno le informazioni di ritorno (consuntivi dell'intervento, feed-back degli utenti, …) alla Centrale Operativa, che provvederà ad aggiornare il database.

3.2.4. La struttura organizzativa

Le funzioni di coordinamento dei servizi saranno affidate dal gestore ad una struttura di 'pilotage', dotata delle competenze gestionali necessarie e allo stesso tempo in grado di fornire un robusto supporto tecnico allo svolgimento delle attività oggetto dell'affidamento. Ci sarà, quindi, una struttura direzionale centrale unica per tutti e quattro i Nuovi Ospedali (il 'pilotage', appunto) che, attraverso il supporto del Sistema Informativo messo a punto dal gestore, assicurerà il controllo dell'intero processo e fornirà gli indirizzi strategici, di programmazione e controllo. Questi indirizzi saranno recepiti dalla direzione operativa di ognuno dei quattro Nuovi Ospedali, costituita dal Responsabile di Area e dai responsabili dei singoli servizi.

Schema 3.2.1.



Fonte: Capitolato tecnico del bando per la costruzione, manutenzione e gestione dei quattro nuovi ospedali toscani

3.2.5. Quadro economico-finanziario

Il quadro economico e finanziario dell'intervento complessivo è il seguente:

Tabella 3.2.2. - Quadro economico e finanziario dell'investimento complessivo - Importi in Euro

A) Investimento project	
1) Costo di costruzione	307.106.384
2) Oneri di sicurezza	6.190.616
Totale costo costruzione	**313.297.000**
3) Oneri per D.L. progettazione e D.Lgs. 81/08	13.974.639
4) Commissione di collaudo	2.000.000
Totale complessivo	**329.271.639**
5) costi associati all'operazione di project financing	9.515.442
6) Oneri finanziari su project financing	23.190.201
Costo totale dell'investimento	**361.977.282**
7) IVA sull'investimento	35.532.706
8) Spesa per l'espropriazione delle aree	11.949.970
Totale	**409.459.958**
B) Accantonamento	
9) Accantonamento	12.432.870
TOTALE INVESTIMENTO	**421.892.828**

Fonte: Deliberazione n.44 del 19/11/07 del SIOR

La suddivisione del predetto investimento nei quattro presidi ospedalieri, prevista dai progetti preliminari e esecutivi, è la seguente:

- € 96.129.824 per l'Ospedale Delle Apuane
- € 104.245.171 per l'Ospedale di Lucca
- € 101.730.171 per l'Ospedale di Pistoia
- € 119.787.660 per l'Ospedale di Prato

I quadri economici dei progetti esecutivi sono stati poi rideterminati nel seguente modo, inserendo anche i costi degli arredi, delle attrezzature elettromedicali, dei trasferimenti, della segnaletica, etc..

- € 151.889.206 per l'Ospedale Delle Apuane
- € 164.795.854 per l'Ospedale di Lucca
- € 151.000.000 per l'Ospedale di Pistoia
- € 189.863.935 per l'Ospedale di Prato

L'investimento totale è quindi di circa 422 milioni di Euro, al netto di arredi e attrezzature. Di questi, 228 milioni sono a carico dello Stato e 194 milioni sono a carico dei soggetti privati. La quota a carico del settore pubblico è cosi suddivisa: 169 milioni a carico dello Stato centrale e 59 milioni a carico delle quattro Aziende Sanitarie Locali. La quota a carico delle ASL è finanziata tramite la dismissione di parte del loro patrimonio immobiliare. Il progetto prevede la cartolarizzazione di questi attivi: creazione di un fondo immobiliare chiuso, creato e gestito da una banca, che anticipa le risorse in questione. I 169 milioni a carico dell'Amministrazione Centrale sono invece stati già stanziati dal CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica).

La costruzione del nuovo ospedale a Prato (Aprile 2012)

Fonte: immagini fornite da SIOR Toscana - Sistema Integrato Ospedali Regionali - ASL 1 di Massa e Carrara, ASL 2 d Lucca, ASL 3 di Pistoia e ASL 4 di Prato

La costruzione del nuovo ospedale a Lucca (Aprile 2012)

Fonte: immagini fornite da SIOR Toscana - Sistema Integrato Ospedali Regionali - ASL 1 di Massa e Carrara, ASL 2 d Lucca, ASL 3 di Pistoia e ASL 4 di Prato

Il progetto del nuovo ospedale di Pistoia (Aprile 2012)

Fonte: immagini fornite da SIOR Toscana - Sistema Integrato Ospedali Regionali - ASL 1 di Massa e Carrara, ASL 2 d Lucca, ASL 3 di Pistoia e ASL 4 di Prato

La costruzione del nuovo ospedale delle Apuane (Aprile 2012)

Fonte: immagini fornite da SIOR Toscana - Sistema Integrato Ospedali Regionali - ASL 1 di Massa e Carrara, ASL 2 d Lucca, ASL 3 di Pistoia e ASL 4 di Prato

3.2.6. Criteri di aggiudicazione

Il criterio di aggiudicazione è quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa, sulla base dei seguenti criteri:

1. valore tecnico ed estetico dell'opera (24 punti);
2. modalità di gestione e qualità dei servizi (16 punti);
3. prezzo (15 punti);
4. tempo di esecuzione dei lavori (1 punto);
5. livello iniziale delle tariffe/del canone (25 punti);
6. riduzione del parametro di aggiornamento delle tariffe (10 punti);
7. durata della concessione (7 punti);
8. rendimento calcolato sulla base degli indici desunti dal piano economico-finanziario (2 punti).

3.2.7. Standard prestazionali e controllo sul gestore

L'andamento di tutti i servizi è monitorato tramite i *Key Performance Indicators* (KPI, di cui si è trattato diffusamente nel primo capitolo). I KPI sono classificati in sei categorie:

- continuità;
- disponibilità;
- programmazione;
- qualità;

- audit interna;
- soddisfazione degli utenti.

I KPI sono normalizzati, in modo tale da essere confrontabili tra loro anche se riferiti a servizi e/o situazioni diverse. Per ogni servizio sarà quindi possibile conoscere l'andamento relativo a ognuno degli aspetti sopra elencati. Aggregando tutti i KPI relativi a uno stesso servizio, a una stessa area di servizi, o a un'intera struttura, è possibile costruire degli indicatori di qualità più generali, riferiti all'ambito d'interesse.

Il controllo delle prestazioni erogate, che permetterà di ottenere le informazioni necessarie a calcolare i Key Performance Indicators, verrà programmato e pianificato dal Responsabile di Qualità e Sicurezza, in stretta collaborazione con il Responsabile di Commessa, con la Direzione Operativa e con i vari responsabili di Area e di Servizio, coinvolgendo quindi l'intera organizzazione del Gestore. Il Responsabile di Qualità e Sicurezza farà parte di una struttura organizzativa, il Servizio Qualità, istituita proprio per affiancare il responsabile di commessa in tutte le tematiche riguardanti la qualità dei servizi erogati. Il Gestore stesso dovrà quindi, tramite il proprio staff, pianificare un programma di controllo e un piano di visite ispettive interne. L'attività di controllo comprende verifiche sull'esecuzione, verifiche sulla conformità e verifiche sull'efficacia e sui livelli di servizio. Le informazioni relative a tutte le attività di controllo eseguite saranno rese disponibili sul Sistema Informativo, in modo da renderle trasparenti al Concessionario.
In caso di inadempienze del gestore - nell'eseguire i servizi, nel rispettare i piani o nel garantire i livelli di servizio concordati - rilevate su segnalazione della Direzione Sanitaria di Presidio, è previsto un sistema predeterminato di penalità finanziarie. Per ogni servizio il capitolato prevede i possibili casi di inadempienza, e i relativi importi delle penali.

3.2.8. Intervista con il Responsabile Unico del Procedimento

Per approfondire alcuni aspetti dell'operazione e sentire il punto di vista dell'amministrazione contraente, facciamo il punto con Fabrizio D'Arrigo, che ha gestito la fase di aggiudicazione come Responsabile Unico del Procedimento per il SIOR, e che riveste oggi il ruolo di Responsabile Unico del Procedimento per la USL di Pistoia.

A che punto sono oggi i lavori?
Sono in fase di ultimazione per Pistoia e Prato (fine lavori prevista rispettivamente per settembre e novembre 2012). Per Lucca ci sarà un ritardo di tre/quattro mesi, per Massa e Carrara di circa un anno, valutati rispetto a Pistoia. Nel sito di Lucca sono stati infatti rinvenuti dei reperti archeologici, mentre il sito di Massa e Carrara presentava degli inquinanti che hanno reso necessarie diverse opere di bonifica. Al termine dei lavori sono previsti sei mesi per completare le operazioni di collaudo e altri quattro mesi per l'attivazione degli ospedali.

Quali sono state le principali difficoltà che avete incontrato?
Sono legate ai numerosi contenziosi che sono stati attivati dall'associazione di imprese che aveva presentato la seconda proposta, giudicata non di pubblico interesse. Tutti i ricorsi amministrativi sono stati vinti. Il SIOR ha avviato una causa di risarcimento danni nei confronti del soggetto in questione.

Ci può descrivere sinteticamente il funzionamento dell'operazione di project financing? Quali sono i vantaggi, e quali i punti critici, del PF in generale e del vostro caso in particolare?
A mio avviso, quella del project financing è in generale una procedura lunga e non sempre soddisfacente. Le proposte e quindi i progetti non sempre soddisfano in pieno le aspettative del concedente e le successive modifiche non sempre sono agevoli.

Premetto che la nostra procedura è stata condotta prevalentemente in vigenza della legge 109/94, allorquando era in vigore il diritto di prelazione per il promotore. Nel nostro caso tale diritto è stato fatto valere e il promotore ha adeguato la sua proposta a quella uscita vincitrice dalla procedura di licitazione privata.
Tutto inizia quando i soggetti previsti dalla legge presentano le loro proposte, per realizzare opere pubbliche per le quali sia stato previsto l'apporto di capitali privati. Esaminate le proposte presentate, si individuano quelle che rivestono carattere di pubblico interesse. Le proposte sono corredate sin dalla loro presentazione di un piano economico asseverato da un istituto di credito.

Le proposte, eventualmente modificate sulla base delle indicazioni fornite dall'Ente appaltante, vengono quindi messe a gara, nel nostro caso mediante una procedura di licitazione privata. Le due migliori offerte della procedura di gara vengono ammesse alla procedura negoziata con il promotore. Nel nostro caso un unico concorrente si è presentato alla licitazione privata ed è stato ammesso alla procedura negoziata che ha previsto due rilanci migliorativi. Il Promotore ha fatto valere il diritto di prelazione. Come si vede è una procedura complessa in ogni caso, che presenta l'apparente vantaggio di far fronte alla carenza di risorse da parte dell'Ente Appaltante. Un indubbio vantaggio è rappresentato dal fatto che il concessionario è interessato alla gestione dell'opera e quindi ha interesse a rispettare i tempi e a garantire un'elevata qualità dell'opera. Di contro si assiste molto spesso (non nel nostro caso) a una mancanza di competizione tra le imprese e quindi a un elevato tasso di rimunerativitá del capitale investito.

A ciò si aggiunga il fatto che il sistema bancario italiano non è molto portato a finanziare iniziative imprenditoriali, preferendo investimenti sicuri basati sulle garanzie ipotecarie. Anche questo fa si che i tassi di rendimento siano molto elevati e in definitiva secondo me molto spesso l'operazione è più economica con un appalto classico.
Non ultimo, essendo il tempo un fattore molto importante del piano economico e finanziario, una volta avviati i lavori si riscontrano maggiori rigidità ad apportare varianti alle opere progettate e se anche ciò viene fatto si hanno grosse ripercussioni economiche sull'opera.

Quali servizi verranno gestiti dalle Ditte all'interno delle strutture ospedaliere? In che modo sarà effettuato il controllo sullo svolgimento di questi servizi?
Le Ditte gestiranno i servizi non sanitari, come elencati puntualmente nel capitolato di gestione. Lo stesso capitolato di gestione prevede dei parametri in base ai quali valutare gli standard di servizio e la bontà dei servizi resi. Ovviamente, sono previste delle penali in caso di carenze e di ritardi nell'erogazione dei vari servizi.

3.3. MENTANA (RM): concessione del servizio di mensa scolastica nel territorio comunale

3.3.1. Ricostruzione cronologica e procedimentale della vicenda

Il bando di gara per l'affidamento del servizio mensa negli edifici scolastici del Comune di Mentana è stato pubblicato nel giugno 2010, ed è stato aggiudicato nel settembre 2010 da BioRistoro Italia s.r.l.

Fino a settembre 2009 il servizio era svolto dalla società mista Ge.Se.Pu. (Gestione Servizi Pubblici), che aveva ricevuto il servizio in affidamento diretto nel 2003. Un affidamento inizialmente annullato dal TAR, ma poi avallato in sede d'appello dal Consiglio di Stato, che ha in quell'occasione confermato, seguendo le linee guida europee, la possibilità per gli enti locali di affidare in via diretta a società prevalentemente pubbliche i servizi pubblici locali privi di rilevanza economica. Nel Settembre 2009 il Comune e Ge.Se.Pu. sono giunti alla risoluzione consensuale del contratto, e il servizio è stato affidato temporaneamente a CIMAS, società che già in passato era fornitore della Ge.Se.Pu. Si è così arrivati, nel giugno 2010, alla pubblicazione del bando per l'affidamento del servizio.

3.3.2. Oggetto e obiettivi dell'affidamento

L'oggetto dell'affidamento è lo svolgimento in concessione del servizio di mensa scolastica presso le scuole del territorio comunale, comprensivo della gestione degli incassi delle rette per gli anni scolastici 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013. L'importo a base d'asta della concessione è di 2.774.450 Euro (+IVA), mentre la Ditta aggiudicataria ha presentato un'offerta di 2.681.191 Euro.

All'interno dell'affidamento è possibile individuare un'attività principale e una complementare.

Il servizio principale consta dell'organizzazione (approvvigionamento, preparazione, trasporto e somministrazione) di un pasto giornaliero a bambini, insegnanti e personale ausiliario delle scuole comunali di Mentana, di regola in tutti i giorni feriali. Il servizio cura inoltre l'allestimento dei tavoli nei refettori e/o locali nei quali viene consumato il pasto, lo sbarazzo, la pulizia dei refettori, il ritiro e successivo lavaggio delle attrezzature, delle stoviglie, degli arredi e di quant'altro utilizzato per l'esecuzione del servizio.

Inoltre il gestore è responsabile della manutenzione ordinaria e straordinaria e della pulizia dei locali, degli impianti e degli arredi, anche procedendo alla sostituzione di componenti laddove necessario. La Ditta aggiudicataria deve tenere un registro degli interventi effettuati, e occuparsi del subappalto di lavori di manutenzione a Ditte terze specializzate quando necessario.

Il servizio complementare riguarda invece la gestione tecnico-contabile inerente la riscossione e il controllo dei pagamenti da parte dell'utenza. Il fornitore, infatti, incasserà direttamente dagli utenti gli importi dei pasti erogati, per la quota di loro spettanza. La quota di spettanza dell'Amministrazione (0,67 Euro per ogni pasto erogato, più l'intero costo dei pasti degli insegnanti e degli studenti esentati dal pagamento) è invece versata dall'Amministrazione al concessionario.

Il valore indicativo della concessione a base d'asta (2.774.450 Euro) è calcolato sulla base dell'importo del singolo pasto (4,50 Euro), per un numero previsto di circa 1.420 pasti giornalieri. La società che ha vinto l'appalto ha presentato un'offerta di 2.681.491 (4,35 Euro a pasto).
Le scuole da rifornire sono nove, due afferenti alla direzione didattica I circolo "Città dei bambini", e sette afferenti all'Istituto Comprensivo "Via Paribeni 10".

Il servizio di refezione scolastica è finalizzato ad assicurare agli alunni la partecipazione all'attività scolastica per l'intera giornata. Il servizio, nell'ambito delle competenze proprie dell'Amministrazione Comunale, si propone anche obiettivi di educazione alimentare, nel rispetto della salute del bambino secondo le più aggiornate nozioni nutrizionistiche. Negli allegati A e B al capitolato d'appalto, il Comune sottopone al concessionario una proposta di menù e di tabelle dietetiche.

3.3.3. Criteri di aggiudicazione

L'aggiudicazione si è basata sul criterio dell'Offerta economicamente più vantaggiosa, sulla base dei seguenti criteri:

1. OFFERTA TECNICA (65 PUNTI)

1.1 Organizzazione del servizio (0-15 punti)

a) descrizione della filiera produttiva (4 punti)
b) organizzazione delle fasi di produzione e del personale destinato alla concessione (3 punti)
c) valutazione dei curricula delle principali figure professionali
d) piano di formazione e aggiornamento del personale
e) proposte riguardo il menù e gli alimenti

1.2 qualità e controlli (0-32 punti)

a) selezione dei fornitori di alimenti (4 punti)
b) impiego di prodotti bio, DOP e IGP (25 punti)
c) piano operativo di autocontrollo delle fasi di produzione e della qualità del servizio

1.3 progetto migliorativo del servizio (0-18 punti)

a) proposte migliorative degli ambienti (8 punti)
b) nuove attrezzature o sistemi che la Ditta metterà a disposizione (6 punti)
c) attività di educazione alimentare per alunni genitori e insegnanti (4 punti)

2. OFFERTA ECONOMICA (35 PUNTI)

Per la valutazione dell'offerta economica, il massimo punteggio è assegnato alla Ditta che presenta il maggiore ribasso (cioè il prezzo pro-pasto più basso offerto in gara), mentre il punteggio per le altre imprese è valutato in rapporto al massimo ribasso presentato[3].

3.3.4. Aggiudicazione

Sono pervenute al Comune di Mentana sei offerte. E' stata selezionata quella di BioRistoro Italia s.r.l., con un punteggio di 97,3/100 di cui 64,3 per l'offerta tecnica e 33 per l'offerta economica. (BioRistoro non è stata dunque la Ditta che ha presentato il massimo ribasso). Il prezzo di aggiudicazione è stato di 2.681.191 Euro, il che si traduce in un prezzo pro-pasto di 4,35 Euro (la base d'asta era di 4,5 Euro).

[3] Sulla base della seguente formula: (PM*35)/P , in cui PM è il prezzo pro-pasto più basso offerto in gara e P è il prezzo dell'offerta da valutare

3.3.5. Modalità di affidamento e di erogazione

Il Comune di Mentana cede in uso gratuito e consegna alla ditta aggiudicataria, a partire dalla data di inizio del servizio, le cucine, i magazzini, i refettori, le attrezzature e gli arredi ivi presenti ubicati nei vari plessi scolastici e si fa carico delle spese inerenti l'erogazione dell'energia elettrica, del gas e dell'acqua potabile, nonché di quelle inerenti l'illuminazione dei locali e il riscaldamento dei medesimi.
Nei centri refezionali dotati di cucina la preparazione e distribuzione dei pasti avviene in loco; nei centri non dotati di cucina i pasti vengono preparati presso le strutture dotate di cucina e poi trasportati ai terminali di consumo, dove vengono distribuiti. I tavoli dei refettori devono essere apparecchiati con tovaglie, posate e tovaglioli monouso, con piatti e bicchieri tipo monouso, sottobicchieri in plastica o metallo al fine di evitare il capovolgimento. Tutto il necessario per apparecchiare i tavoli deve essere fornito dalla Ditta concessionaria e deve essere in possesso dei requisiti previsti dalla legislazione vigente.
La rilevazione delle presenze, la riscossione dei corrispettivi e la gestione degli eventuali insoluti, compresa la riscossione coattiva, sono a totale carico e cura del Concessionario, che è tenuto a predisporre un "Piano per la gestione integrata di rilevazione presenze e riscossione dei corrispettivi" da presentare in sede di aggiudicazione e che deve contenere i seguenti punti:
- modalità di pagamento del servizio di riscossione;
- rilevazione quotidiana delle presenze;
- gestione della banca dati utenti.

3.3.6. Inadempienze del concessionario e controlli da parte del Comune

Sarà riservata al Comune la facoltà di eseguire controlli, in qualsiasi momento, sull'andamento del servizio. Gli organismi preposti al controllo sono: gli Organi Istituzionali e il Responsabile del procedimento. I controlli verranno effettuati per verificare l'esatto adempimento delle prestazioni indicate nel Capitolato d'appalto, secondo i criteri e le modalità previste dallo stesso.

Se il Comune rileva delle inadempienze, fa pervenire alla Ditta le sue contestazioni, a seguito delle quali quest'ultima potrà presentare (entro 3 giorni dal ricevimento della contestazione) le sue controdeduzioni. Gli organi preposti del Comune decideranno quindi se accogliere le controdeduzioni oppure applicare le penali previste dal contratto (da un minimo di 500 a un massimo di 5.000 euro, a seconda della gravità dell'inadempienza). L'applicazione e la misura delle penali saranno competenze del Responsabile del procedimento, che le espliciterà con apposito atto e conseguente eventuale trattenuta sulle fatture di prossima scadenza.

3.3.7. Il punto di vista del Responsabile del Procedimento

A un anno circa dall'inizio dell'affidamento, facciamo il punto con il Responsabile del Procedimento dell'Amministrazione Comunale, Dott.ssa Silvana Critelli.

Qual è il suo ruolo nel progetto?
Responsabile Comunale del Settore Servizi alla Persona e Responsabile del Procedimento in Gara d'Appalto

Quando è partito il progetto?
Alla scadenza del Contratto del Servizio di Mensa Scolastica precedentemente affidato in concessione alla CIMAS s.r.l.

Ci sono state sostanziali differenze rispetto alla situazione precedente nelle modalità di gestione?
Si trattava anche in precedenza di una concessione, le modalità di gestione non hanno avuto sostanziali cambiamenti. Sia l'Amministrazione sia gli utenti si erano del resto mostrati soddisfatti della precedente gestione.

E' stata compiuta una valutazione preventiva dei costi e dei benefici dell'operazione?
Sono state attuate le valutazioni previste dalle vigenti normative, e in particolare abbiamo ritenuto importante assicurarci che non vi fosse un aumento delle tariffe per gli utenti.

Quali sono stati i principali benefici e gli eventuali punti critici dell'operazione? Come viene gestito il rapporto con il gestore?
Direi che non abbiamo incontrato nessuna grande difficoltà. Siamo abbastanza soddisfatti del rapporto col gestore che viene gestito in maniera abbastanza fluida. Il controllo sullo svolgimento del servizio è sotto la mia responsabilità, si effettua principalmente sull'efficacia del servizio, in particolare riguarda la bontà dei pasti che vengono serviti nelle mense scolastiche. I benefici principali portati dalla nuova gestione sono la puntualità del servizio, la somministrazione di prodotti biologici, e i pasti cucinati in maniera casereccia. Non direi che al momento ci siano punti critici nella gestione, siamo molto soddisfatti.

3.3.8. Elementi di sintesi

Il caso dell'affidamento del servizio mensa nelle scuole del Comune di Mentana è rappresentativo della categoria del singolo servizio gestito in modo integrato; può quindi essere catalogato, seguendo lo schema proposto nel primo capitolo, come un tipico intervento di Facility Management monoservizio nel settore pubblico. Si può parlare di un servizio integrato, e quindi di un operazione di Facility Management pubblico, in quanto al fornitore non è affidata soltanto l'erogazione del servizio, ma anche la gestione economico-finanziaria e la relativa pianificazione e programmazione. Un altro elemento che porta a classificare questa esperienza come FM e non come semplice affidamento "tradizionale" non-integrato di servizi, è il compito attribuito al fornitore di predisporre un sistema informativo di rilevazione delle presenze e di gestione della banca dati relativa agli utenti, al fine di gestire i pagamenti e programmare il servizio.

4. COME SI DEVE FARE: elementi strutturali, criticità ed opportunità in un bando di gara di Facility Management pubblico: il punto di vista della centrale di committenza *Consip*

4.1. Premessa

Consip è la società per azioni del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) che gestisce il Programma per la razionalizzazione della spesa per beni e servizi della Pubblica Amministrazione. Il Programma, attivo dal 2000, si basa sull'utilizzo evoluto di tecnologie ICT applicate ai processi di approvvigionamento delle pubbliche amministrazioni e ha un triplice obiettivo:

- il *primo* è razionalizzare la spesa di beni e servizi delle amministrazioni migliorando la qualità degli acquisti e riducendo i costi unitari grazie ad una approfondita conoscenza dei mercati ed all'aggregazione della domanda;
- il *secondo* è semplificare e rendere più rapide e trasparenti le procedure di approvvigionamento pubblico, grazie alla riduzione dei tempi d'accesso al mercato, con significativi impatti anche economici sui costi della macchina burocratica;
- il *terzo* è creare una piattaforma convergente tra la domanda di innovazione delle pubbliche amministrazioni relativamente ai diversi segmenti merceologici di approvvigionamento ed i corrispondenti mercati della fornitura operanti con il pubblico, con l'obiettivo di modernizzare e far crescere anche il sistema delle imprese che lavorano con la PA

Nell'ambito dell'approvvigionamento di beni e servizi da parte della PA, riveste un peso notevole il settore merceologico afferente alla manutenzione e gestione dei patrimoni immobiliari e territoriali pubblici. A tale proposito, all'interno della Direzione Acquisti per la Pubblica Amministrazione di Consip, è stata istituita un'area aziendale denominata *AREAS (Acquisti Real Estate e Altri Servizi,),* che ha lo scopo di approfondire la conoscenza delle problematiche ricorrenti nell'ambito del Facility Management, di procedere a una corretta analisi del mercato di riferimento sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta e di progettare iniziative di razionalizzazione,.

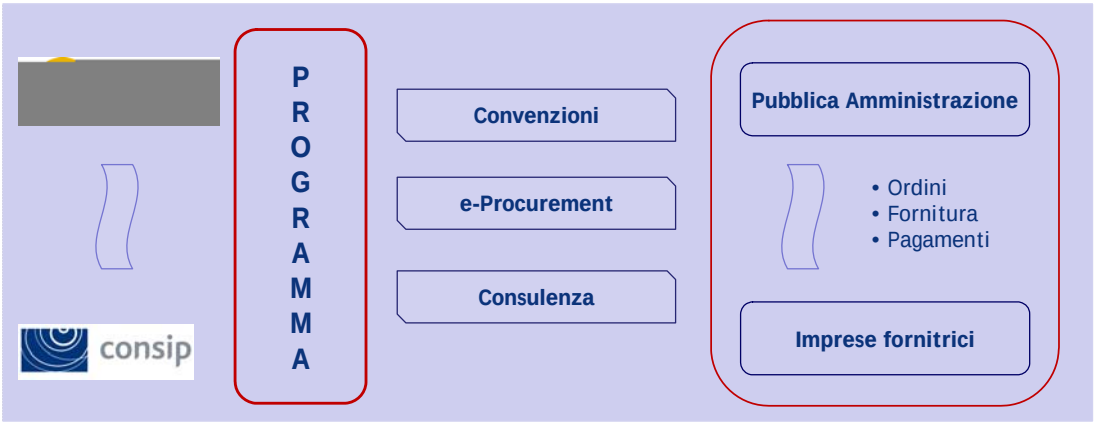
L'attuale contesto nazionale di investimenti pubblici è caratterizzato da una notevole riduzione delle risorse finanziarie a disposizione delle amministrazioni pubbliche. Consip, come principale centrale di committenza nazionale, è parte attiva nella ri-progettazione della "governance" dei patrimoni immobiliari, urbani e territoriali di proprietà pubblica o di interesse pubblico, trattando questi *beni* non più come voci di bilancio ma come potenziali *risorse* economiche attive. Le PA hanno necessità di manutenere, gestire e valorizzare tali *risorse* con criteri manageriali e secondo principi di programmazione, trasparenza, efficienza ed economicità, al fine di conseguire risultati di natura economica (come strumento di produzione finanziaria autonoma) e sociale (come strumento di attuazione delle finalità istituzionali). A tali esigenze di governance dei patrimoni pubblici da parte delle PA italiane, Consip ha risposto e risponde con iniziative di successo nell'ambito della manutenzione, gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e territoriale urbano.

Nel presente capitolo ci si concentrerà sugli elementi strutturali che devono essere presi in considerazione nella definizione di un bando di Facility Management (di seguito FM) pubblico. Consip aggiunge alla intrinseca complessità della gestione di una gara di servizi di FM la consapevolezza di influenzare direttamente ed indirettamente tutto il mercato del facility nel settore pubblico ed ha pertanto sviluppato un evoluto e dettagliato processo di procurement -

dall'analisi della domanda, all'analisi dell'offerta, alla consultazione del mercato - teso a minimizzare i rischi di errori nella progettazione di un'iniziativa di gara.

Consip

Consip è una **S.p.A. totalmente partecipata e controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze**. Come tale essa non opera sul libero mercato e serve esclusivamente le Pubbliche Amministrazioni. Nel 2000 il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) ha avviato un **Programma di Razionalizzazione della Spesa per beni e servizi per la Pubblica Amministrazione** nel rispetto di quanto sancito dalla Legge Finanziaria del 2000. La realizzazione del Programma ed il suo sviluppo operativo sono stati affidati dal MEF alla Consip S.p.A. (tramite DM del febbraio 2000).



4.2. Elementi strutturali del Facility Management Pubblico

Nel corso dell'ultimo decennio si è osservata una costante crescita nel numero di amministrazioni pubbliche che hanno adottato la forma della gestione integrata dei servizi strumentali di Facility Management dei patrimoni immobiliari ed urbani pubblici, sia sotto il profilo della manutenzione degli impianti ivi operanti, sia sotto il profilo della pulizia degli stessi, sia sotto il profilo dell'affidamento delle altre attività correlate all'efficienza ed alla sicurezza degli immobili e delle aree urbane gestite. Data la complessità del settore, Consip conduce un'analisi continua dell'evoluzione del mercato della domanda e dell'offerta in tale ambito merceologico. Le iniziative che tale area aziendale gestisce sono: la Convenzione *Facility Management Uffici*, la Convenzione *MIES* per la gestione dei servizi di facility e di efficientamento energetico delle strutture ospedaliere, la Convenzione *Servizio Integrato Energia* per l'efficientamento energetico di tutto il patrimonio immobiliare pubblico, la Convenzione *Servizio Luce* per la manutenzione, gestione, messa in sicurezza ed efficientamento energetico degli impianti di pubblica illuminazione di proprietà delle PA ed il *Mercato Elettronico dei servizi manutentivi e di igiene ambientale* della Pubblica Amministrazione. Sono altresì in corso studi di fattibilità in altre aree del *Facility Management Urbano,* dai servizi di manutenzione e gestione delle strade, ai servizi di manutenzione del verde pubblico.

L'inizio della progettazione di un'iniziativa di Facility Management (con riferimento ad un insieme puntuale di servizi) da parte di Consip avviene solo dopo un'attenta analisi di fattibilità. Tale fase preliminare tratta un insieme di aspetti che portano in primo luogo alla valutazione sull'opportunità (o meno) di procedere con la prosecuzione dell'iter amministrativo, in secondo luogo all'individuazione dello strumento di procurement più idoneo per rendere più fruibile

l'insieme di servizi individuati (Convenzione, Accordo Quadro, Mercato Elettronico sotto soglia comunitaria, Sistema Dinamico d'Acquisto, gara su delega, etc.). Gli aspetti di merito valutati in fase preliminare sono i seguenti: opportunità di inserire una determinata categoria di servizi all'interno di un bando, sufficiente massa critica di pubbliche amministrazioni che un domani utilizzeranno quei servizi, grado di maturità del mercato dell'offerta nell'erogare quei servizi in forma standardizzata/esternalizzata, considerazioni generali su impatti occupazionali, sociali e di sostenibilità ambientale che l'iniziativa porterebbe.
Inquadrati gli ambiti di fattibilità, si passa ad un confronto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze per la condivisione dei rischi e delle opportunità di strutturare un'iniziativa di FM riferita al set di servizi oggetto di analisi. All'eventuale esito positivo delle valutazioni congiunte, la "macchina" delle centrale di committenza parte a regime per la progettazione e realizzazione del bando/gara strutturato in funzione dello strumento di procurement individuato.

Giunta alla fase della progettazione dell'iniziativa, (per comodità ci si riferirà d'ora innanzi allo strumento di procurement della Convenzione) Consip inizia quindi dall'approfondimento di una serie di elementi strutturali e strategici che superano il mero processo di *procurement* e che estendono il dominio di analisi agli impatti che l'iniziativa stessa potrebbe avere nel mercato della domanda e del mercato dell'offerta oltre i confini della Convenzione stessa.
Gli elementi strutturali di analisi sono: la ***normativa*** vigente in materia di Facility Management (normativa di settore merceologico) ed in materia di procurement (normativa di ambito codice appalti), ***l'analisi dei requisiti e l'analisi della domanda*** della pubblica amministrazione nell'ambito del Facility Management, ***l'analisi del mercato dell'offerta*** di riferimento dell'iniziativa (mercato della fornitura ed associazioni di categoria), l'identificazione della ***prestazione*** e della ***qualità*** associata ai servizi oggetto di Convenzione, la ***strategia di gara*** con particolare riferimento ai requisiti tecnico-economici di partecipazione, alle modalità di attribuzione dei punteggi tecnici ed alla formula di aggiudicazione e quindi alla specifica redazione della documentazione del Bando di gara, ed in ultimo il **processo di gestione e promozione dell'iniziativa di FM**. Di seguito l'analisi dei cinque elementi strutturali alla base di un'iniziativa di Facility Management pubblico.

Il contesto di riferimento

- Il patrimonio immobiliare della Pubblica Amministrazione è una risorsa di ingente valore stimata in circa **420 Mld €,** di cui oltre l'80% di proprietà di Regioni ed Enti Locali.

- La riduzione delle risorse a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni impone una **oculata gestione del patrimonio immobiliare** che, ad oggi, presenta aree di inefficienza che si traducono, di fatto, in **elevati costi di gestione.**

Obiettivo di Consip S.p.A. è soddisfare le esigenze delle PA attraverso l'offerta di **servizi integrati e personalizzabili**, rappresentando una leva per una **gestione efficiente del patrimonio immobiliare**

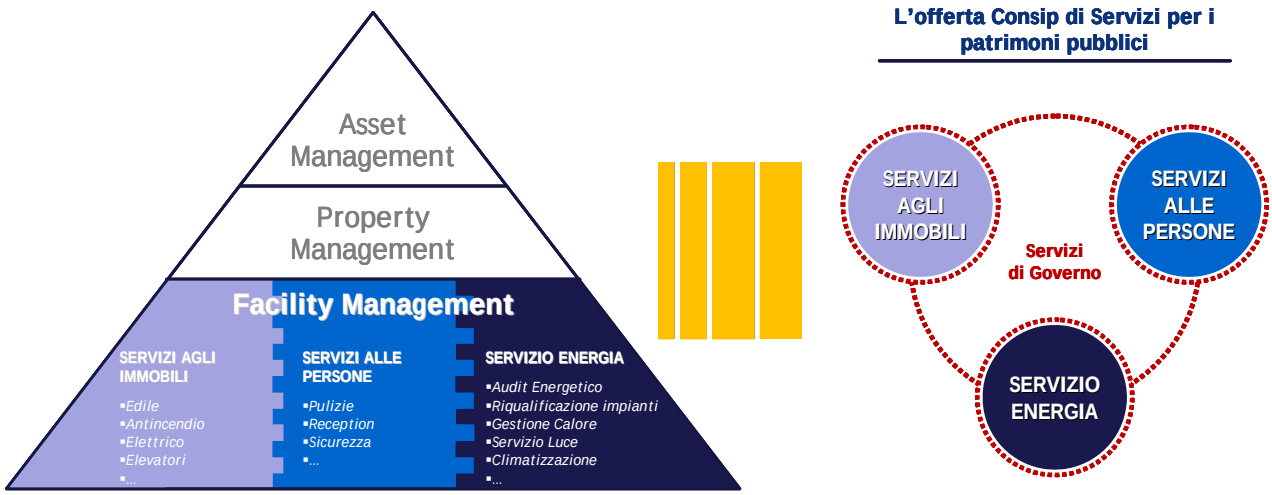
4.2.1. Normativa

La normativa di riferimento del Facility Management è particolarmente complessa ed in continua evoluzione. L'intrinseca complessità normativa è dovuta all'incrocio tra una molteplicità di ambiti ove i servizi di facility sono applicati (strutture ospedaliere, scuole, caserme, uffici, strade, parchi pubblici, musei, etc.) ed una molteplicità di macro-categorie di servizi completamente indipendenti tra loro (pulizia, manutenzione, gestione, anagrafica, vigilanza, giardinaggio, etc.). Mettendo a fattor comune la pesante normativa che insiste sui diversi ambiti di applicazione del facility con l'eterogenea normativa di riferimento per le diverse tipologie di servizio, si ottiene la base normativa da applicare all'iniziativa di Facility individuata. Un'ulteriore problematica da gestire è la velocità con la quale tale base normativa di riferimento sia soggetta a variazioni in relazione alle numerose sentenze emesse da TAR regionali e Consiglio di Stato sui diversi ambiti; occorre dunque avere una "sentinella" legale nello staff continuamente in "ascolto" di tali evoluzioni. Occorre poi aggiungere alla complessità normativa merceologica appena descritta un ulteriore elemento di attenzione legato all'evoluzione della normativa propria degli appalti pubblici sia in relazione al Codice De Lise (c.d. Codice dei Contratti) ed ai relativi decreti attuativi, sia in relazione ai nuovi strumenti di procurement individuati a livello europeo che vengono via via recepiti dall'ordinamento italiano mediante regolamenti che, in alcuni casi, sembrano non procedere di pari passo con le evoluzioni del Codice de Lise.

Dopo aver illustrato come la *normativa* di riferimento rappresenti un fondamentale elemento strutturale alla base di un'iniziativa di FM, descriviamo ora come le amministrazioni si sono comportate in questo contesto legislativo in profonda evoluzione. Nel settore pubblico, le riforme dei primi anni duemila hanno interessato prevalentemente gli aspetti connessi all'organizzazione interna, al rapporto di lavoro del personale pubblico, alla contrattualizzazione del rapporto stesso, alla semplificazione di procedimenti amministrativi, alla riforma della struttura del bilancio, ai meccanismi di valutazione e controllo. Soltanto negli ultimi anni si è affrontato, ai vari livelli di governo dell'amministrazione pubblica sul territorio, il tema della gestione dei servizi nell'accezione più estesa del termine, comprendente l'area del funzionamento delle amministrazioni nel complesso. In definitiva le PA: stanno solo recentemente uscendo dalla sindrome "dell'auto-amministrazione" per la quale utilizzavano il 30-40% del proprio personale esclusivamente per compiti strumentali di supporto.
Lentamente si assiste dunque ad un processo di esternalizzazione dei servizi afferenti al Facility Management, inteso come affidamento da parte di un'amministrazione ad un soggetto esterno della gestione integrata della pluralità dei servizi non rientranti nel core business dell'amministrazione, ma necessari al suo funzionamento. Tale processo sta stimolando ed agevolando le amministrazioni ad intraprendere percorsi virtuosi nell'ambito della gestione del personale, finalizzati a liberare risorse umane da indirizzare al *core business*: il servizio al cittadino-utente. Ovviamente, per essere in grado di esternalizzare determinati servizi, le amministrazioni pubbliche (piccole, medie e grandi che siano), dovrebbero conoscerne la normativa merceologica e la normativa di processo dell'appalto sottostante per poter condurre in maniera corretta il processo di gara per l'affidamento dei servizi stessi. Proprio per la complessità normativa illustrata, molte PA, che hanno intrapreso in solitudine la strada della gara di affidamento di servizi di Facility Management sono state bloccate da contenziosi inestricabili, in altri casi hanno avuto difficoltà a gestire i contratti in sede di esecuzione (per un'inefficiente sistema di SLA - *Service Level Agreement* - o di penali collegato al contratto), in altri casi ancora si sono trovate a spendere più di quanto preventivato.
In questo contesto la Consip ha assunto un ruolo di soggetto "facilitatore" ed "innovatore", accentrando su se stessa la responsabilità dello studio di fattibilità e dello studio normativo di riferimento, dell'analisi puntuale dei requisiti e della domanda, dell'analisi del mercato dell'offerta, degli indicatori prestazionali e della strategia e documentazione di gara. Tale attività di aggiornamento normativo e di approfondimento settoriale continuo svolto da Consip, si traduce in concreto nella creazione di Convenzioni di Facility Management (Facility Management Uffici, Servizio Integrato Energia, MIES per edifici ospedalieri e Servizio Luce) che alleggeriscono le amministrazioni aderenti di tutta una serie di difficoltà esecutive e rischi di fallimento/danno erariale nell'espletamento di una gara di FM.

Le iniziative di Real Estate & Altri Servizi

Le **iniziative Consip di Real Estate** per la gestione dei patrimoni immobiliari pubblici mirano a **soddisfare in modo completo, personalizzato e a livelli diversi** le esigenze della Pubblica Amministrazione.



L'offerta Consip garantisce la **copertura totale del fabbisogno di Facility Management** proponendo un **pacchetto integrato di servizi**:
agli immobili e alle persone (convezione *FM*) e di energia (convenzioni *SIE* e *Servizio Luce*)

4.2.2. Analisi dei fabbisogni ed analisi della domanda

Il secondo elemento strutturale in un contratto di Facility Management è rappresentato dalla stima dei fabbisogni in termini di tipologia, quantità e qualità dei servizi di cui necessita una singola amministrazione. È infatti fondamentale per una PA avere chiaro non solo il dominio spaziale e temporale all'interno del quale alcuni servizi saranno esternalizzati, ma soprattutto avere chiari quali siano esattamente i servizi da affidare a terzi e quali livelli di servizio (SLA – Service Level Agreement) debbano essere correlati ai diversi contratti di servizio individuati. La sola impostazione di un'approfondita attività di anagrafica tecnica (quantitativa e qualitativa) rappresenta in alcuni contesti un vero e proprio contratto di servizio per il quale è necessario bandire gara (ad.es. servizi di redazione di Catasto stradale o di audit energetico immobiliare). Spesso, per una singola PA, il dettaglio di conoscenza che la stessa possiede sul proprio impianto di illuminazione (in termini di numero di punti luce e tipologie di lampade installate), per poter richiedere un contratto di servizio luce, o sulle caratteristiche volumetrico-energetiche di una sede (in termini di volumi da riscaldare e tipologia di edificio impianto), per poter richiedere un contratto di servizio energia, è insufficiente alla redazione di un bando di gara. È necessario, quindi, aver avviato un'attività di anagrafica/audit energetico prima di partire con le procedura di bando.
Anche nei casi in cui la conoscenza del patrimonio esista, ci si trova spesso di fronte ad informazioni obsolete e non aggiornate anche per la mancanza di adeguati sistemi informativi/amministrativi atti alla registrazione delle modifiche (qualitative/quantitative) del patrimonio immobiliare urbano. Alla difficoltà intrinseca da parte di una PA di mantenere aggiornata la conoscenza del proprio patrimonio Consip, nella definizione delle Convenzioni di FM, aggiunge la difficoltà di dover studiare ed analizzare la domanda "potenziale" di tutte le pubbliche amministrazioni potenzialmente interessate dai servizi contenuti nella Convenzione oggetto di studio.

Le attività di analisi condotte da Consip non possono sottostimare o sovrastimare la domanda: è dunque necessario da un lato evitare di bandire iniziative con massimali di gara risibili/insufficienti rispetto alle reali esigenze delle PA, dall'altro lato evitare di illudere i fornitori (partecipanti alla gara) con massimali irraggiungibili o, peggio, di saturare il mercato della domanda con l'iniziativa Consip (di fatto creando un piccolo "monopolio").

Si descrive di seguito il percorso logico che porta a stimare in forma corretta tale domanda. In primo luogo si circoscrive la macro-area dei servizi oggetto di analisi (ad esempio i servizi di efficientamento energetico per edifici della PA, oppure i servizi di pulizia degli immobili della PA, etc.), successivamente inizia l'analisi puntuale dello stato della domanda di approvvigionamento dei servizi sottostanti attraverso diversi metodi di acquisizione di dati e stime. Terminata la fase di inquadramento della domanda, si inizia con l'inserimento di "numeri" e "dati", il primo dato da considerare è la spesa storica nei servizi di riferimento delle amministrazioni centrali e periferiche dello stato e delle amministrazioni locali mediante l'accesso a rapporti pubblici (osservatori pubblici e privati, rapporti della Ragioneria generale dello Stato, analisi del Budget di Stato, etc.). Altri dati da considerare sono i "numeri" relativi ai bandi di gara attraverso la banca dati TED (versione on-line della Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea.), al fine di approfondire le dinamiche di approvvigionamento attraverso procedure di gara ad evidenza pubblica, sia soprasoglia che sottosoglia comunitaria. Si analizzano infine i "transati" – utilizzo, in termini di spesa delle amministrazioni. delle precedenti iniziative Consip – afferenti a Convenzioni e sul Mercato Elettronico della PA (MEPA) col fine di individuare le Pubbliche Amministrazioni potenzialmente interessate all'approvvigionamento. Una volta concluso il percorso di analisi di fabbisogni/domanda della PA, Consip definisce, sulla base delle specifiche condizioni del mercato di riferimento dell'offerta e di altre condizioni a contorno relative a variabili macro economiche (impatto occupazionale e territoriale dell'iniziativa, etc.), i massimali di gara relativi ai lotti merceologici e/o territoriali della gara.

4.2.3. Analisi del mercato di offerta di riferimento

Il terzo elemento strutturale da tenere in considerazione per la progettazione di un contratto di FM è il mercato dell'offerta di riferimento per la specifica merceologia oggetto di studio. L'analisi del mercato dell'offerta è fondamentale per il buon esito dell'affidamento dei servizi esternalizzati per un insieme di ragioni descritte nel corso del paragrafo. Per una grande centrale di committenza a livello internazionale quale Consip, lo studio del mercato dell'offerta è necessario anche per i risvolti che l'esito della procedura di gara può avere sul mercato della fornitura oltre il "confine" della Convenzione/Accordo Quadro definito. Vi sono tre distinti ambiti di analisi riferiti al mercato dell'offerta che devono essere considerati per la redazione di un bando di FM.

Il primo ambito di analisi è necessario per conoscere chi siano i fornitori (assuntori) che, in forma singola od aggregata in RTI/Consorzi, abbiano le potenzialità di erogare i servizi oggetto di studio. Inizialmente lo studio si concentra quindi sui fatturati specifici degli anni precedenti maturati su servizi analoghi (e sulle SOA- Società Organismi di Attestazione- in termini di categorie generali OG e speciali OS possedute dagli stessi operatori per attività di lavori correlate ai suddetti servizi.

Il secondo ambito di analisi afferisce allo studio delle esperienze pregresse esistenti sui servizi che la PA desidera esternalizzare. Tale ambito di studio può iniziare solo a valle della conoscenza del posizionamento economico (fatturati specifici) e tecnico (categorie OG, OS ed altri elementi caratterizzanti) dei potenziali partecipanti alla gara. Lo studio dei casi di successo (*best practice*) e dei casi di fallimento (*worst practice*) consente alla singola PA di farsi un'idea su come altri soggetti pubblici siano riusciti ad esternalizzare con successo un dato servizio (od insieme di servizi) in un'ottica di Facility Management (o come NON vi siano riusciti e perché).

Il terzo ambito di analisi riguarda la consultazione del mercato dell'offerta di riferimento. Tale attività deve essere strutturata in maniera precisa, trasparente e con la dovuta pubblicità da parte della PA in virtù della delicatezza che la

stessa riveste nell'intero processo di procurement. La consultazione è delicata perché la natura intrinseca del mercato dei servizi di FM è rappresentata da complesse ed articolate "filiere" di servizi i cui esecutori (operatori finali) non sono facilmente individuabili lato committenza/PA. Passando ad un livello di analisi più di dettaglio emerge un ulteriore elemento di complessità dovuto all'eterogeneità delle filiere di operatori indipendenti che insistono sui diversi ambiti del FM. Gli anelli finali della catena del valore sono poi rappresentati dalla sottofiliera delle manutenzioni edili, impiantistiche e di verde ed arredo urbano, delle manutenzioni stradali, segnaletiche, etc.

Presa coscienza delle difficoltà di analisi del mercato dell'offerta (problema in Italia ampliato dalla carenza di fonti organiche ed aggiornate di riferimento per l'acquisizione degli stessi dati di base), la PA dovrebbe pubblicizzare – con le principali Associazioni di categoria collegate a tutti gli anelli della filiera dei servizi da esternalizzare e con i principali fornitori di settore – un documento di consultazione di mercato che possa essere "compilato" e "valutato" dalle associazioni e dai fornitori stessi. La pubblicità di tale documento di consultazione rappresenta per la PA un fattore di trasparenza. Inoltre, la compilazione del documento da parte del mercato di fornitura guiderà la PA stessa alla definizione di richieste contenute nel Capitolato e nel Disciplinare effettivamente confacenti e coerenti con la reale maturità del mercato stesso. In tale "dialogo" preliminare tra PA e fornitori si eviterà quindi che vengano pubblicati "bandi identikit" , "bandi errati" , "bandi ai quali è impossibile rispondere", etc., limitando quindi motivi di contenzioso che emergerebbero inevitabilmente nelle successive fasi di gara e che potrebbero far fallire l'iniziativa.
Le considerazioni su esposte valgono sia per le singole PA che intendono bandire una gara di FM sia per le centrali di committenza regionali e nazionali (Consip). Per le centrali di committenza c'è però un punto di attenzione ulteriore da gestire con particolare delicatezza in riferimento allo studio del mercato dell'offerta: il risvolto occupazionale territoriale. Prima della pubblicazione di un bando di Convenzione/Accordo Quadro regionale o nazionale (diviso per lotti) gestito da una centrale di committenza è necessario quindi prevedere una specifica analisi dell'impatto che la stessa avrà sul mercato del lavoro nei territori ove la stessa insisterà. In definitiva gli obiettivi ai quali tendere nella definizione del bando (limitatamente all'analisi del mercato dell'offerta territoriale) sono due: **minimizzare** il potenziale "conflitto" tra fornitore aggiudicatario di un lotto di gara regionale/territoriale e filiera di imprese di servizi che precedentemente hanno gestito i servizi in quel dato territorio e **massimizzare** l'effetto di volano occupazionale che una Convenzione di FM genera sul territorio stesso. Per raggiungere entrambi gli obiettivi, le leve da gestire con attenzione sono le seguenti: *investimenti, durata dei contratti*, gestione efficace del *subappalto/subaffidamento.*

Investimenti: il patrimonio immobiliare/urbano delle pubbliche amministrazioni è in generale in uno stato insufficiente sul piano della sicurezza, del rispetto della normativa e dell'efficienza energetica. Prevedere che l'aggiudicatario finanzi gli investimenti in maniera diretta/indiretta per risollevare tali parametri, rappresenta un *volano* allo sviluppo locale che i piccoli operatori di filiera locali non riuscirebbero da soli ad avviare. Risultato: riduzione di conflittualità, il fornitore aggiudicatario rischia capitali, utilizza imprese locali per la realizzazione dei servizi/lavori di investimento e, tramite anche il mark up sulle attività svolte dalle imprese locali, copre il rischio di impresa.

Durata dei contratti: prevedere che la durata dei contratti di servizio sia estesa il più possibile nei limiti della legge (in genere non oltre i nove anni) affinché il fornitore aggiudicatario abbia l'opportunità di rientrare dagli investimenti effettuati nella prima fase di contratto. Una durata estesa di contratto inoltre consente una "certezza" di commessa da parte degli operatori di mercato in subappalto/subaffidamento, che si riflette sulla convenienza a stabilizzare i contratti dei propri dipendenti.

Subappalto/subaffidamento: nei grandi contratti di FM, dove i fornitori aggiudicatari in genere hanno una grande forza finanziaria ed una grande capacità di programmazione e controllo dei propri business plan ma hanno poco personale di "filiera operativa" capillarmente distribuito su tutti i territori, è necessario consentire (nei limiti della legge) subappalto, subaffidamento e subfornitura. L'applicazione di tali istituti normativi nei bandi di gara consente alle imprese di filiera di servizi di FM a carattere locale di "entrare a bordo" in appalti di elevate dimensioni e di durata

estesa, con rischi di investimento molto limitati e con spese (amministrative/economiche) di partecipazione a gare pressoché nulle.

4.2.4. Qualità del processo di gara e controllo delle prestazioni in sede di esecuzione di contratto

Il quarto elemento strutturale da tener sotto controllo nello sviluppo di un'iniziativa di FM è la "qualità" del processo di gara unito al controllo della "prestazione" in sede di esecuzione di contratto. Di seguito si approfondisce tale elemento declinato nelle due diverse fasi temporali.

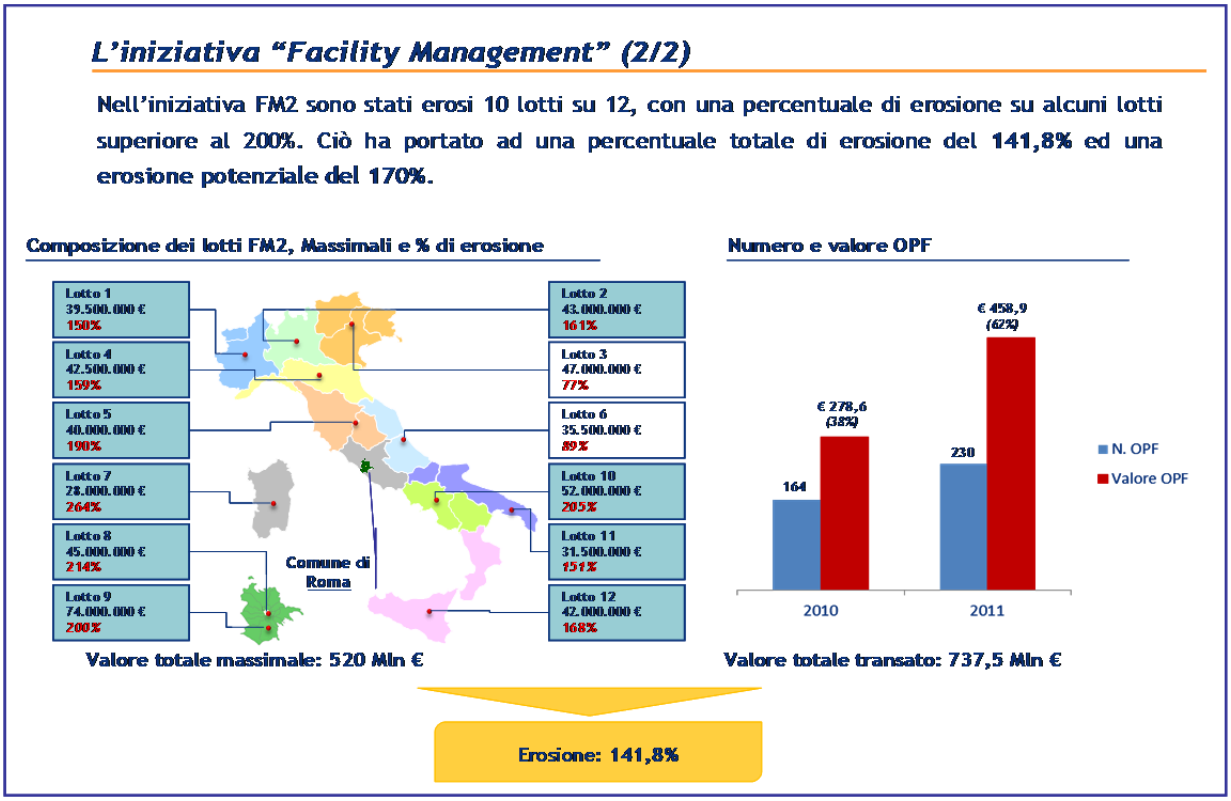
Concetto di qualità all'interno di un gara di Facility Management. Consip è una società certificata ISO9001:2008 ed applica in maniera ortodossa tutti i principi atti a rispettare gli standard qualitativi previsti dalle norme volontarie alle quali si è sottoposta e per le quali è stata ed è certificata. Particolarmente sfidante è applicare i concetti di "qualità" ai processi di procurement che la Consip governa. Affrontare le implicazioni metodologiche e strumentali della qualità della prestazione erogata costituisce una tematica di non semplice approccio per i molteplici aspetti di complessità che questa comporta in tutte le fasi di sviluppo del processo di gara e di esecuzione dell'appalto di servizio di FM. Di seguito le diverse fasi del processo di stesura di una gara di FM alle quali Consip applica le procedure ISO col fine di un controllo di "qualità" completo del processo di gara e di governo dei contratti attuativi:

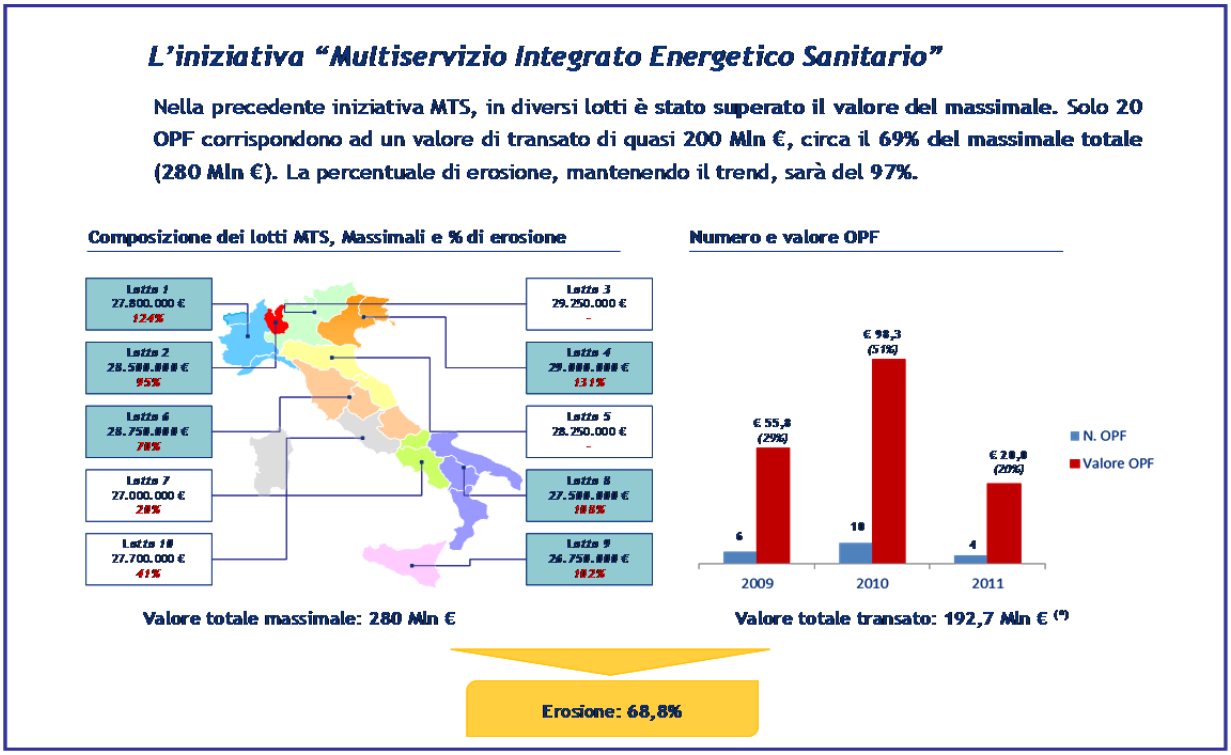
- nell'impostazione preliminare della richiesta di offerta, nell'analisi costi-benefici sulla possibile esternalizzazione dei servizi e dei vantaggi conseguibili;
- nell'impostazione della richiesta di offerta (documenti di gara: bando di gara, disciplinare e capitolato tecnico in particolare), quindi nella definizione dei livelli prefazionale da soddisfare;
- nella verifica del progetto offerto dai fornitori in sede di Commissione di gara
- nella verifica dell'esecuzione del contratto da parte dell'assuntore, verifica prestazionale che è approfondita nella sezione successiva.

In ciascuna delle fasi Consip raccoglie, registra ed elabora dati utili alla definizione di indici di valutazione dei livelli di servizio erogati sulle diverse iniziative di FM e sui relativi contratti attuativi stipulati ai sensi delle stesse. Tali indici consentono di rilevare in maniera oggettiva e controllabile il livello qualitativo del servizio reso dai diversi assuntori rispetto a quanto richiesto dalla committenza con la stipula dei singoli contratti attuativi.

Controllo delle prestazioni all'interno di un gara di Facility Management. La definizione del livello di prestazione e di qualità dei servizi erogati riferita all'appalto di servizi individuato deve avvenire già in fase di costruzione della gara stessa. Legato agli SLA individuati deve essere poi progettato un sistema di monitoraggio (in termini di processo e sistema informatico di governo) delle prestazioni erogate dal fornitore. Tale sistema non deve essere oneroso né in termini economici né in termini di effort speso per il controllo dello stesso. Un sistema "pesante" aumenterebbe il costo intrinseco del servizio. È necessario infine individuare un sistema di penali di chiara definizione e semplice applicazione che sia correlato agli SLA previsti dalla documentazione di gara e dall'offerta dell'assuntore (se migliorativa in termini di SLA rispetto a quanto previsto dal capitolato/disciplinare di gara). Occorre sottolineare che la regolamentazione attualmente vigente in riferimento al concetto di "prestazione" erogata all'interno di un contratto di servizi e di FM è molto poco articolata: ci si riferisce infatti alla redazione delle specifiche tecniche di cui all'art. 68 del Codice dei Contratti ed alle eventuali condizioni particolari di esecuzione del contratto stesso di cui all'art. 69. In tale contesto, quindi, il concetto di controllo delle prestazioni erogate (controllo del livello di servizio pattuito) può essere assicurato in fase di redazione delle specifiche tecniche attinenti al contenuto ed alle modalità di formulazione delle offerte da parte dei fornitori.
In linea generale si può affermare che l'attuale normativa non contiene strumenti sufficienti a disposizione delle stazioni appaltanti in grado di generare incentivi volti a garantire il migliore soddisfacimento della qualità della prestazione. Da questo punto di vista occorre una riflessione volta ad individuare strumenti più efficaci per il

raggiungimento di tale obiettivo, enfatizzando l'attenzione anche sul risultato dell'appalto e sul grado di soddisfazione concreto dell'interesse pubblico.
Con riferimento alla questione specifica della qualità della prestazione conseguente all'assegnazione di appalti di servizi di FM va osservato che trattasi generalmente di appalti misti, per i quali la stazione appaltante è spesso carente della necessaria esperienza soprattutto in fase di progettazione dell'appalto che richiede competenze diversificate e la conoscenza effettiva del patrimonio su cui si interviene. Si assiste ad una fase storica in cui è in corso il perfezionamento delle norme di sistema tese ad un miglioramento qualitativo nell'impiego delle risorse pubbliche. Tema innovativo in tale ambito è quello della qualificazione delle stazioni appaltanti: un mercato dei contratti pubblici pienamente competitivo presuppone un generale accrescimento della qualità delle imprese e delle pubbliche amministrazioni che vi partecipano, anche al fine della assunzione delle responsabilità operative che ne discendono. Contestualmente ad un intervento di rivisitazione del sistema di qualificazione delle imprese, accompagnato da un corredo di criteri quantitativi e qualitativi, appare necessario intervenire anche per una corrispondente qualificazione delle stazioni appaltanti, mediante un sistema di valutazione delle capacità amministrative e gestionali delle stazioni stesse al fine di classificarle per classi di importo o per tipologia di contratto. In merito al controllo delle prestazioni dei servizi, nel rispetto dei punti di attenzione sino ad ora illustrati, Consip ha costruito uno snello sistema progettuale di gara che, applicato alle iniziative di FM, correla le prestazioni attese dalle pubbliche amministrazioni (SLA) con strumenti informatici e procedurali di monitoraggio consultabili dalle PA e dai fornitori.
L'ultimo anello della catena di monitoraggio è rappresentato da un sistema di penali applicabili dalle amministrazioni a valle del mancato rispetto di uno più SLA da parte dell'assuntore. Il controllo degli SLA è affidato da Consip anche a terze parti certificate che, all'interno di un processo di "verifiche ispettive", monitorano costantemente il rispetto degli SLA da parte degli assuntori sui diversi contratti attuativi stipulati dalle amministrazioni in base a diverse Convenzioni Consip di FM.





Focus sul controllo delle prestazioni in contratti di servizi energetici – EPC. Il controllo delle prestazioni erogate nei servizi di FM, come illustrato, ha una "copertura normativa" non ancora matura, eccezion fatta per i servizi energetici di FM, ove l'Italia mediante il D.Lgs. n. 115/2008, recepisce la Direttiva CE/32/2006 nell'ambito dell'efficienza energetica e dell'obiettivo 20-20-20. Entro il 2020 ogni Paese della Comunità deve diminuire le emissioni di CO2 del 20%, deve avere una produzione energetica da fonti rinnovabili pari ad almeno il 20% della produzione totale, deve realizzare interventi di efficienza energetica che riducano di almeno il 20% il consumo di energia da parte del patrimonio immobiliare. I due fattori – 1) contesto normativo favorevole al controllo delle prestazioni energetiche e 2) obiettivo del "controllo della spesa" energetica da parte delle PA – hanno incentivato Consip a sviluppare una serie di iniziative finalizzate alla riduzione della spesa e all'ottimizzazione dei consumi energetici che si prestano a soddisfare le esigenze di approvvigionamento di varie tipologie di utenti. Nell'ambito del Programma di razionalizzazione della spesa sono oggi disponibili convenzioni complesse afferenti al FM come il Servizio energia (gestione del riscaldamento e del raffrescamento degli edifici pubblici), MIES (efficientamento energetico e manutenzione impianti ospedalieri) e il Servizio luce (manutenzione, gestione, efficientamento e messa in sicurezza degli impianti di illuminazione stradale e semaforica) che coprono una porzione significativa della spesa energetica della Pubblica Amministrazione.

Per quanto riguarda l'ambito specifico della spesa energetica per gli immobili – analogo discorso va fatto per gli impianti di illuminazione pubblica – è necessario sottolineare che le pubbliche amministrazioni rappresentano una platea di utenti con esigenze estremamente differenziate per due ragioni principali di seguito illustrate.

In primo luogo esiste su tutto il territorio nazionale un elevato numero di immobili caratterizzati da sensibili differenze nei volumi, nelle destinazioni d'uso, e nello stato di conservazione degli stabili e degli impianti, oltre che dislocati in zone climatiche molto differenti fra loro e quindi con esigenze di riscaldamento molto diverse.
In secondo luogo l'ambito dei servizi agli immobili pubblici – soprattutto prima dell'avvio delle iniziative Consip – vedeva la presenza di una pluralità di fornitori, con una generale assenza di contratti "multiservizio", una forte eterogeneità delle condizioni contrattuali applicate (prezzi, livelli di servizio, durate …), nonché un certo grado di

disomogeneità della domanda e di frammentazione delle richieste, con una ridotta possibilità di fare leva su sconti legati al volume delle forniture e alle conseguenti economie di scala dei fornitori.

In particolare, va sottolineato come, con le iniziative Servizio Energia, Mies e Servizio Luce, sia stata introdotta una nuova logica di fornitura per la PA: dal contratto "a consumo", al contratto "a prestazione" – EPC, Energy Performance Contract-. Il Controllo delle performance dei servizi energetici erogati nell'ambito di iniziative di FM consente di garantire maggiore efficacia e qualità negli interventi: da un lato incentivando miglioramenti nella gestione da parte del fornitore (il cui guadagno aumenta con la propria efficienza) e dall'altro facilitando il compito della PA, semplificandone le attività di controllo e riducendo l'effort necessario alla gestione del fornitore.
L'approccio utilizzato mira a selezionare fornitori che condividano gli obiettivi dell'amministrazione e che diventino veri e propri "partner" per la PA, "motivandoli" sui risultati della gestione e sul miglioramento e l'efficientamento del patrimonio immobiliare.

Come accennato in precedenza, il fornitore che sottoscrive € il contratto con l'amministrazione non viene retribuito "a tempo" o "a consumo", in base ad esempio alla quantità di combustibile consumato o agli interventi effettuati, bensì "a canone" o "a risultato". Tale strumento, detto anche Energy Performance Contract (EPC), prevede il pagamento di una tariffa omnicomprensiva, funzione del livello di "comfort termico" richiesto (temperatura ambiente, con una tolleranza di -1°C) o, nel caso della Convenzione Servizio Luce, del "livello di illuminazione previsto" (livello di illuminamento previsto per la tipologia di strada come da Nuovo Codice della Strada), come corrispettivo per la fornitura di un servizio integrato di gestione degli impianti e di approvvigionamento dell'energia termica od elettrica. Esso consente il vantaggio di un approccio "chiavi in mano" rispetto alla tipologia contrattuale tradizionale in cui è l'amministrazione che gestisce tutto il processo di efficientamento energetico degli impianti, con notevole dispendio di risorse economiche e tecnico/gestionali. Inoltre, questo sistema contrattuale ha il vantaggio, per l'amministrazione-utente, di legare la remunerazione al raggiungimento effettivo del risultato richiesto.

Nel caso del Servizio Energia, un incentivo al risparmio da parte del fornitore è dato, in particolare, dalle modalità di calcolo del corrispettivo che è indipendente dai consumi di combustibile e differenziato in ragione della tipologia di combustibile utilizzato dall'impianto (gasolio o altro combustibile liquido, o in alternativa metano o altro combustibile gassoso o solido), del volume riscaldato dell'edificio e della zona climatica. Il corrispettivo è espresso in:

$$\frac{€}{GG_R \times ora \times (1000 metricubi)}$$

dove:

- il simbolo GGR indica l'unità di misura dei Gradi Giorno reali, che esprimono l'andamento climatico di una determinata zona attraverso il totale delle differenze tra la temperatura interna richiesta dall'amministrazione e quella esterna, misurate entrambe localmente attraverso appositi misuratori/registratori;
- l'ora rappresenta l'unità di misura delle ore di riscaldamento richieste durante la stagione invernale;
- i 1000 metri cubi rappresentano l'unità di misura del volume riscaldato.

La Convenzione Servizio Luce ha per obiettivo l'erogazione del servizio di illuminazione pubblica e di gestione degli impianti semaforici tramite un contratto "a risultato" volto a garantirne alle Amministrazioni l'efficienza e la qualità, incentivando una gestione del servizio orientata al risparmio energetico, alla messa a norma degli impianti, al comfort dei cittadini e al rispetto dell'ambiente. Il fornitore è quindi spinto ad utilizzare (nel rispetto del grado di illuminamento previsto ai sensi del Nuovo Codice della Strada) tecnologie illuminanti più efficienti dal punto di vista energetico. Il "mancato consumo di energia" a parità di illuminamento stradale si traduce in "risparmio" per la PA ed in "guadagno netto" per il fornitore. Tale contratto offre la possibilità di affidare l'intero ciclo di gestione degli Impianti di Illuminazione Pubblica e degli Impianti di Gestione Semaforica ad un unico soggetto, consentendo l'ottimizzazione dei

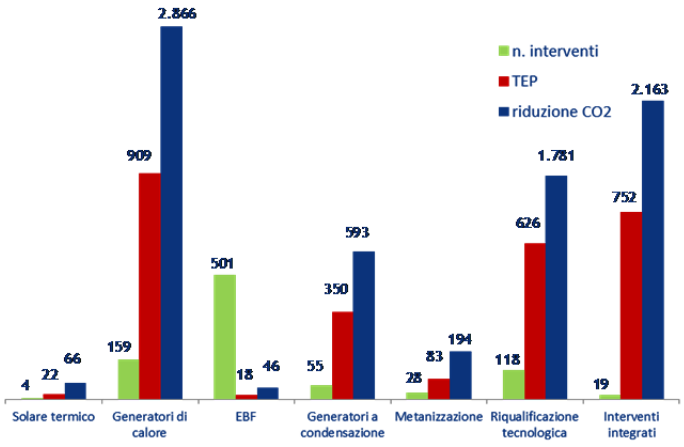
processi di erogazione dei servizi attraverso una riduzione del fabbisogno energetico ed una pianificazione organica delle attività manutentive con conseguente riduzione dei costi di gestione. Il fornitore è incentivato alla realizzazione di interventi di efficienza energetica – i cui benefici saranno trasferiti integralmente all'amministrazione allo scadere del contratto - grazie al canone indipendente dal consumo di energia elettrica (€/punto luce) od (€/lanterna semaforica), determinato in base alla tipologia di tecnologia illuminante e potenza.
Notevole importanza riveste anche un altro principio che è alla base dell'approccio Consip in questo settore. Si tratta dell'audit energetico, che vincola il fornitore ad effettuare un'analisi dell'immobile (o dell'impianto di pubblica illuminazione/semaforico nel caso del Servizio Luce) dal punto di vista dell'efficienza energetica, in modo da individuare le possibili aree di intervento e miglioramento. In pratica, l'amministrazione che voglia attivare la convenzione, può inviare una richiesta preliminare di fornitura all'assuntore, richiedendo uno o più sopralluoghi degli immobili (o sopralluoghi sugli impianti di illuminazione/gestione semaforica). Tali sopralluoghi sono finalizzati alla definizione dei parametri di erogazione del servizio, dei consumi specifici e delle condizioni di esercizio del sistema edificio/impianto, senza oneri aggiuntivi per l'amministrazione. L'obiettivo di questa specifica previsione della convenzione Consip è quello di favorire la cultura della analisi del patrimonio finalizzata al risparmio energetico e ancora una volta i benefici per la PA sono evidenti, perché questo consente loro di aumentare la propria conoscenza sullo stato degli immobili nell'ambito del FM per servizi energetici.

L'audit energetico è la premessa per introdurre un altro "principio-cardine" dell'iniziativa Consip, quello della riqualificazione energetica dell'immobile, incentivata attraverso specifici meccanismi contrattuali che inducano le imprese aggiudicatarie della convenzione ad operare in tal senso. A fronte del raggiungimento di una quota predefinita di ordinativi, infatti, il fornitore si impegna a effettuare, sugli edifici oggetto degli ordinativi di fornitura, progetti di risparmio energetico misurati in TEP (Tonnellate Equivalenti di Petrolio). In particolare, ogni 10 milioni di euro ordinati il risparmio di fabbisogno prodotto dall'intervento dovrà essere pari ad almeno 5 TEP- (500 TEP ogni 10 milioni di euro in contratti, nel caso di Servizio Luce). Tali risultati verranno poi misurati tramite l'ottenimento dei corrispondenti Titoli di Efficienza Energetica (TEE) - "Certificati Bianchi", rilasciati dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas (AEEG).

L'iniziativa "Servizio Integrato Energia"

La convenzione Servizio Integrato Energia 1 con un massimale pari a 675 Mln ha avuto un'erosione pari a circa il 119%. Il valore totale dei contratti è stato pari a circa 803 Mln €.
L'iniziativa ha consentito alle PP.AA. di avere un risparmio energetico, in termini di TEP, ed una riduzione di CO_2.

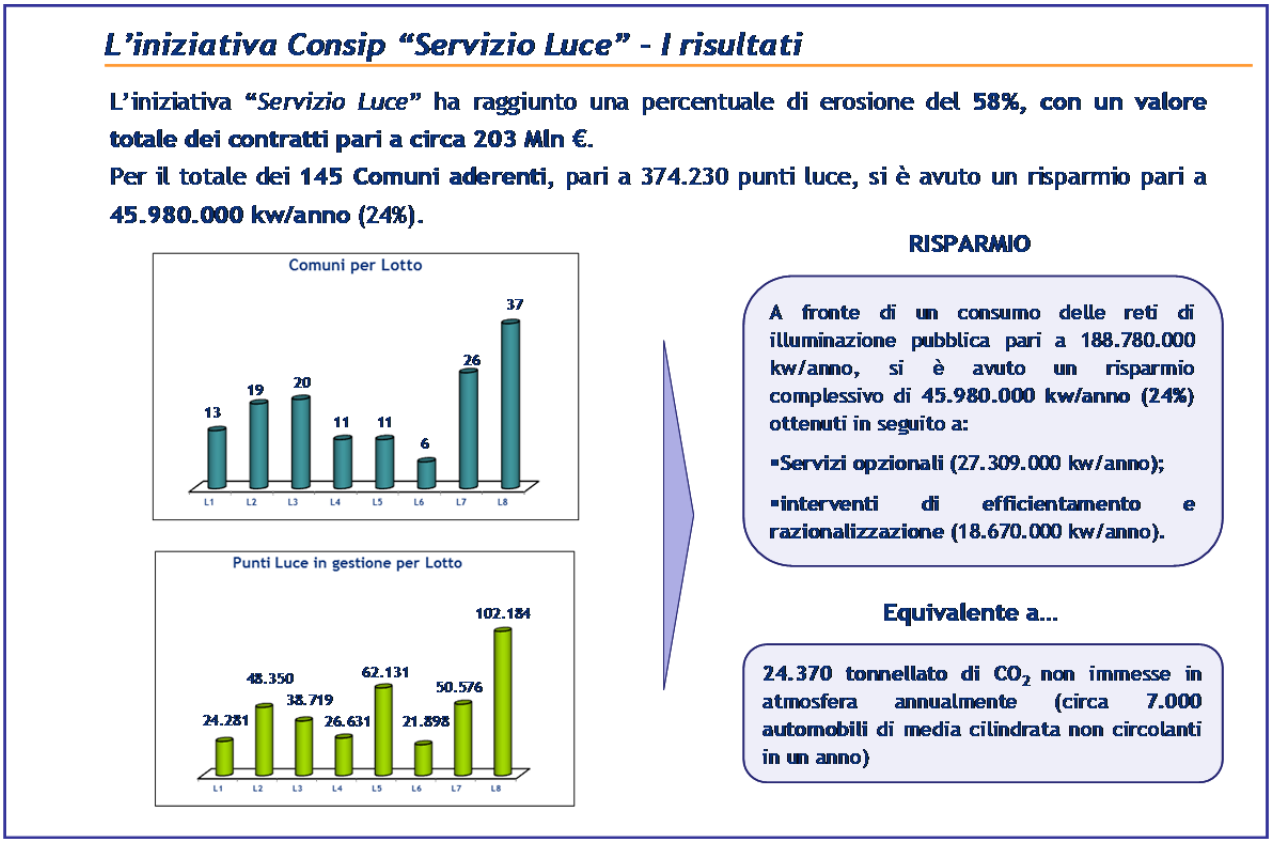
Numero interventi, TEP risparmiati e riduzione CO2



La Convenzione Servizio Integrato Energia 1 ha previsto, quale strumento di Energy Management, la realizzazione di interventi di riqualificazione energetica anche al fine di ottemperare agli obblighi di risparmio energetico (espressi in TEP) previsti contrattualmente (almeno 5 TEP ogni 10 Mln € cumulativamente ordinati).

Sono stati realizzati 884 interventi per un risparmio complessivo pari a circa 13.804 TEP calcolato sull'intera durata contrattuale di 5 anni.

Grazie agli 884 interventi realizzati è stata ottenuta una riduzione complessiva di emissioni in atmosfera di CO_2 pari a circa 7.710 tonnellate annue per una riduzione totale calcolata sull'intera durata contrattuale di 5 anni pari a circa 38.550 tonnellate.



4.2.5. Strategia di gara finale e pubblicazione bando

Elemento di sintesi strutturale nella redazione di un bando di Facility Management è l'allestimento di un documento di sintesi, magari in formato presentazione, che sintetizzi tutte le analisi effettuate. Ovviamente, a corredo e corollario di tale documento (che Consip indica con l'appellativo di "strategia di gara") devono essere presenti tutti gli allegati in formato documentale o foglio di calcolo relativi agli studi effettuati. In aggiunta a quanto già prodotto (analisi della domanda e dell'offerta, studi bibliografici, riferimenti normativi, etc.), la strategia indicherà anche il numero di lotti di gara, il dettaglio dei requisiti economici e tecnici di partecipazione con il dettaglio numerico, la formula , le basi d'asta, i massimali e ogni altro elemento che è necessario evidenziare. Tale documento è condiviso tra Direzione Acquisti Consip e Consiglio di Amministrazione, e, solo a valle dell'approvazione dello stesso in maniera ufficiale, si passa alla fase di estensione documentale e, definitivamente, alla pubblicazione del Bando. Consip governa il processo della Commissione di gara, dell'eventuale gestione del contenzioso, dell'aggiudicazione di gara, della stipula e dell'attivazione del contratto stesso.

4.2.6. Processo di gestione e promozione di un'iniziativa di F.M

La fase di gestione di un'iniziativa di facility management da parte di una PA è fondamentale per la buona riuscita del contratto. L'aspetto di verifica e monitoraggio dei livelli di servizio è stato sviluppato nel dettaglio nel paragrafo 4.2.4. con riferimento alla qualità ed agli SLA. Per Consip l'attività post-stipula non si esaurisce nel "governo" del contratto di Convenzione/Accordo Quadro ma si declina in una serie di attività di promozione, marketing ed assistenza alle PA aderenti che sono portate avanti dalla Direzione Acquisti della Pubblica Amministrazione in collaborazione con strutture interne di staff. Fattori di successo di un'iniziativa di Convenzione/Accordo Quadro gestito da Consip sono

l'***utilizzo*** della stessa da parte delle amministrazioni, la ***soddisfazione*** delle PA che aderiscono, la ***remuneratività*** per i fornitori aggiudicatari e le ricadute dirette ed indirette sul ***piano occupazionale*** dei territori. Per il successo di un'iniziativa all'interno del Programma di razionalizzazione della spesa è quindi necessaria una costante attività di marketing delle iniziative mediante media tradizionali ed innovativi. Con l'obiettivo di facilitare la diffusione delle iniziative vengono svolte attività di informazione e promozione, alcune delle quali veicolate attraverso il portale www.acquistinretepa.it: gestione della promozione attraverso gli spazi dedicati del portale, gestione di strumenti di supporto per gli utenti (help, filmati, etc.), gestione di newsletter del Programma (PA, imprese, speciali), realizzazione di strumenti di marketing; presentazione standard, book, etc, campagne di promozione delle iniziative di razionalizzazione attraverso l'utilizzo di un mix di strumenti di marketing (comunicazioni, newsletter, eventi, etc.), realizzazione di materiale informativo/promozionale:brochure, filmati promozionali per fiere oltre che partecipazione/supporto organizzazione a eventi concorsi e fiere internazionali, nazionali e locali. Per non perdere il contatto "umano" con le amministrazioni viene svolta una capillare attività di promozione delle Convenzioni/Accordi Quardo di Facility Management verso le PA centrali e locali con una struttura interna di promozione dedicata.. Ed anche una volta che le PA aderiscono alle Convenzioni, la Consip continua ad assistere dal punto di vista strategico-amministrativo tutti gli aderenti anche mediante un contact center dedicato.

4.3. Conclusioni

La pubblica amministrazione ha un patrimonio immobiliare e territoriale rilevante e quindi, con il proprio comportamento virtuoso in termini di corretto affidamento di servizi di Facility Management, diventa essa stessa parte del rinnovamento economico in corso nel sistema Paese. In tale contesto, grazie all'esperienza ed ai risultati raggiunti nell'ultimo decennio, la Consip si pone a fianco della PA nel mettere a disposizione della stessa numerose iniziative di FM all'interno di innovative cornici di procurement. Consip, quale maggiore centrale di committenza al livello nazionale, si pone dunque un obiettivo molto ambizioso: non solo fare acquisti, sfruttando le economie di scala, ma soprattutto esportare verso la PA logiche virtuose di comportamento relative a tutto il processo di procurement, creando sinergie con il mercato della fornitura e sviluppando il tessuto di piccole, medie e grandi imprese che operano in Italia per soddisfare al meglio una domanda sempre più esigente in termini di disponibilità e qualità dei servizi erogati. Ed è proprio questa la sfida che la Consip, anche alla luce delle nuove disposizioni in materia di razionalizzazione della spesa introdotte dagli ultimi governi (e confermate dal governo tecnico in carica), si accinge ad affrontare nei prossimi anni.pa

5. LE PRINCIPALI NORME IN MATERIA DI FACILITY MANAGEMENT

5.1. Normativa europea

L'Unione europea, negli ultimi anni, ha aggiornato le norme sull'aggiudicazione degli appalti pubblici di lavori, forniture e servizi. Questa revisione ha comportato un'operazione di coordinamento tra le precedenti normative comunitarie, al fine di semplificare, armonizzare, e di aggiornare la normativa vigente alla luce delle novità tecnologiche ed economiche, e nell'ottica di rafforzare i principi di concorrenza e trasparenza. Questa revisione, in sintesi, si è tradotta nella fusione delle quattro direttive europee esistenti in due atti legislativi:

- **Direttiva 2004/18/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio - 31 marzo 2004**: "Coordinamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici di lavori, di forniture e di servizi" e sue modificazioni. (G.U. dell'Unione Europea, L/134 del 30 aprile 2004)

- **Direttiva 2004/17/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio - 31 marzo 2004**: "Coordinamento delle procedure di appalto degli enti erogatori di acqua e di energia, degli enti che forniscono servizi di trasporto e servizi postali" e sue modificazioni. (G. U. dell'Unione europea L/134 del 30 aprile 2004)

Inoltre, sempre in ambito europeo, sono state elaborate, approvate e pubblicate dal **CEN (European Commitee for Standardisation)** diverse norme specifiche in materia di Facility Management. Le prime due norme, che risalgono al 2006 e mirano a fornire dei riferimenti normativi di base per tutti gli operatori del mercato europeo dei servizi di FM, intervengono in merito alla terminologia e alla contrattualistica. Nel corso degli ultimi anni l'attività del CEN TC 348, il Comitato Tecnico che all'interno del CEN si occupa di Facility Management, ha prodotto ulteriori norme relative alle seguenti tematiche: guida sulla qualità nel Facility Management; tassonomia, classificazione e strutture nel Facility Management; guida ai processi nel Facility Management; misurazione dell'area e degli spazi nel Facility Management. Si riportano di seguito le principali norme approvate dal CEN:

- **EN 15221 / 1 – ottobre 2006: "Facility Management - Parte 1: Termini e definizioni".** La norma fornisce i termini e le definizioni applicabili all'area del Facility Management. Fornisce, inoltre, conoscenze sullo scopo e campo di applicazione del Facility Management.

- **EN 15221 / 2 – ottobre 2006: "Facility Management - Parte 2: Linee guida per preparare accordi di Facility Management".** La norma fornisce delle linee guida per preparare accordi di Facility Management.

- **EN 15221 / 3 – ottobre 2011: "Facility Management - Parte 3: Guida sulla qualità nel Facility Management".** La norma fornisce una linea guida su come misurare, raggiungere e migliorare la qualità nel Facility Management (FM). Fornisce linee guida complementari alla UNI EN ISO 9000, UNI EN ISO 9001 e UNI EN 15221-2 nel quadro della UNI EN 15221-1. Inoltre, fornisce un collegamento nei metodi e nelle teorie di gestione.

- **EN 15221 / 4 – ottobre 2011: "Facility Management - Parte 4: Tassonomia, classificazione e strutture nel Facility Management".** La norma fornisce la tassonomia per il Facility Management (FM) che include: a) relazioni significative degli elementi; b) definizioni di termini e contenuti per normare prodotti di facility che forniscono una base per fini documentali, gestione dati, allocazione dei costi e benchmarking; c) una

classificazione e strutturazione gerarchica; d) un collegamento ai costi esistenti e alle strutture di facility; allineamento ai requisiti delle principali attività.

- **EN 15221 / 5 – ottobre 2011: "Facility Management - Parte 5: Guida ai processi nel Facility Management".** La norma fornisce una guida alle organizzazioni di Facility Management (FM) sullo sviluppo e il miglioramento dei loro processi per supportare i processi primari. Stabilisce, inoltre, i principi di base, descrive i processi generici di alto livello di FM, liste strategiche, processi tattici e operativi, e fornisce esempi di flussi di lavoro di processi.

- **EN 15221 / 6 – ottobre 2011: "Facility Management - Parte 6: Misurazione dell'area e degli spazi nel Facility Management".** La norma stabilisce una base comune per la pianificazione e la progettazione, la gestione dell'area e dello spazio, la valutazione finanziaria, come strumento di benchmarking del Facility Management. La norma si riferisce alla misurazione dell'area e dello spazio per gli edifici esistenti di proprietà o in locazione, così come gli edifici in stato di progettazione o di costruzione. Presenta un quadro di riferimento per misurare le aree dei piani all'interno degli edifici e le aree esterne degli edifici. Contiene termini e definizioni chiari, nonché la metodologia per misurare le aree orizzontali e i volumi degli edifici e/o parti di edifici, indipendentemente dalla loro funzione.

- **EN 15221 / 7 "Facility Management – Parte 7: Benchmarking per la valutazione delle prestazioni".** Questa nuova norma, in via di approvazione, è applicabile al Facility Management e interviene in materia di benchmarking per gli edifici esistenti di proprietà o in locazione, nonché gli edifici in stato di progettazione o di costruzione. Fornisce un quadro di riferimento per il benchmarking e contiene termini chiari e definizioni, nonché la metodologia per il benchmarking di prodotti e servizi di Facility Management connessi agli edifici e/o parti di edifici, indipendentemente dalla loro funzione. Stabilisce una base comune per costi di benchmarking del Facility Management, delle aree e dell'impatto ambientale, nonché della qualità del servizio, del soddisfacimento e della produttività.

5.2. Normativa nazionale

Il modello contrattuale del global service, per la molteplicità delle prestazioni richieste, rientra nella tipologia di un contratto misto di servizi, forniture e lavori. La normativa principale di riferimento è quindi costituita dal Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, e dal Regolamento di attuazione del Codice degli appalti. Completano il panorama nazionale della normativa sul Facility Management alcuni atti dell' Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici, del Consiglio di Stato, e le norme UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione).

- **Decreto Legislativo n. 163 del 12 aprile 2006:** "Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE", articoli 14 e 15. (G.U. n° 100 del 2 maggio 2006).

- **Decreto del Presidente della Repubblica n. 207 del 5 ottobre 2010:** "Regolamento di esecuzione ed attuazione del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, recante «Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE". (G.U. n. 288 del 10 dicembre 2010)

- **Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici - Parere AG25-08 - 25 settembre 2008:** Contratto di "global service" – affidamento diretto alla società mista pubblico-privato, già affidataria del servizio, di maggiori prestazioni rispetto al contratto originario".

- **Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici di lavori, servizi e forniture - Determinazione n. 3/2005 del 6 aprile 2005**: Appalti misti e requisiti di qualificazione.

- **Consiglio di Stato, Sez. VI - Sentenza 6 luglio 2006 n. 4292 (Articolo 2 - Codice 2.2.1):** Contratti della PA - Contratto di global service - Natura - Configurabilità come appalto di servizi - Condizioni.

5.3. Norme UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione)

Le **Commissioni Tecniche dell'UNI, e in particolare la Commissione Manutenzione,** hanno emanato nel corso degli ultimi anni una serie di norme riguardanti gli aspetti tecnico-organizzativi e contrattualistici dei servizi di manutenzione, tra le quali anche quelle che disciplinano la fornitura di servizi con contratti di global service. Si riportano di seguito alcune delle principali norme UNI attinenti il global service:

- **UNI 11136 - 1 settembre 2004:** "Global service per la manutenzione dei patrimoni immobiliari - Linee guida". La norma fornisce una guida ai committenti e agli assuntori per l'impostazione dei processi di global service di manutenzione immobiliare, al fine di uniformarne l'approccio, su una base comune di riferimento metodologico - operativo, da parte di committenti e assuntori. Essa si applica: a) dopo la decisione del committente di intraprendere questo tipo di contratto; b) prima della valutazione dei progetti di offerta formulati dai potenziali assuntori. Inoltre, affronta la fase di richiesta del committente e la fase di impostazione del progetto di offerta da parte del potenziale assuntore.

- **UNI 13269 – 19 ottobre 2006:** "Manutenzione - Linee guida per la preparazione dei contratti di manutenzione". La norma , che è la versione ufficiale della norma europea EN 13269 (luglio 2006), offre una guida per la preparazione di contratti per opere di manutenzione.

- **UNI 10144 – 26 ottobre 2006: "**Classificazione dei servizi di manutenzione". La norma ha lo scopo di classificare i servizi di manutenzione sotto gli aspetti seguenti: tipologia del servizio, specializzazione del servizio, modalità del servizio, ambito del servizio, al fine di avere un unico riferimento per tutte le norme che riguardano la contrattualistica di manutenzione.

- **UNI 10366 – 22 febbraio 2007:** "Manutenzione - Criteri di progettazione della manutenzione". La norma specifica i criteri e i metodi generali di progettazione della manutenzione al fine di indirizzare nella scelta delle politiche di manutenzione, in funzione delle caratteristiche e del comportamento dei beni in coerenza con gli obiettivi aziendali.

- **UNI 10145 – 8 marzo 2007: "**Definizione dei fattori di valutazione delle imprese fornitrici di servizi di manutenzione". La norma stabilisce una serie di fattori significativi per la valutazione di una impresa fornitrice di servizi di manutenzione.

- **UNI 10148 – 7 giugno 2007:** "Manutenzione - Gestione di un contratto di manutenzione". La norma ha lo scopo di facilitare l'applicazione del contratto di manutenzione indicando i criteri tecnici, organizzativi ed amministrativi per la sua gestione operativa.

- **UNI 15341- 5 luglio 2007:** "Manutenzione - Indicatori di prestazione della manutenzione (KPI)". La norma descrive un sistema per la gestione degli indicatori di manutenzione atti a misurarne le prestazioni nel quadro di fattori d'influenza quali gli aspetti economici, tecnici ed organizzativi, per valutare e migliorare la sua efficienza ed efficacia al fine di raggiungere l'eccellenza nella manutenzione dei beni tecnici.

- **UNI 11257 – 15 novembre 2007:** "Manutenzione dei patrimoni immobiliari - Criteri per la stesura del piano e del programma di manutenzione dei beni edilizi - Linee guida". La norma fornisce i criteri per elaborare i piani e i programmi di manutenzione applicabili agli edifici esistenti e agli edifici in costruzione. Si applica a singoli edifici (indipendentemente dalla destinazione d uso) e loro pertinenze, subsistemi edilizi e impiantistici, componenti ed elementi tecnici.

- **Norma UNI 10685 – 7 giugno 2007:** "Criteri per la formulazione di un contratto di manutenzione basato sui risultati (global service di manutenzione)". La norma indica i criteri per la stesura di un contratto di manutenzione basato sui risultati (global service di manutenzione). Fornisce alle parti una base di riferimento nella definizione di un contratto di manutenzione basato sui risultati, e dei relativi atti propedeutici. Inoltre intende uniformare i comportamenti del mercato, definire i requisiti essenziali del contratto e indirizzare alla formulazione di atti il più possibile completi.

- **UNI 10146 – 7 giugno 2007: "**Criteri per la formulazione di un contratto per la fornitura di servizi finalizzati alla manutenzione". La norma indica i comportamenti idonei per agevolare e tutelare le parti nella stesura degli atti relativi e propedeutici alla stesura di contratti di appalto per la fornitura di servizi di manutenzione, e fornisce i criteri tipici per un contratto a trattativa privata. Essa è applicabile anche alla pubblica amministrazione, nell'ambito delle prassi formalizzate in uso.

- **UNI 10652 – 2 aprile 2009:** "Manutenzione - Valutazione e valorizzazione dello stato dei beni". La norma specifica un metodo quantitativo e qualitativo per l'analisi e la stima dello stato di un bene, al fine di valutarlo e valorizzarlo. Essa si applica ai dati rilevabili in seno alla funzione manutenzione nel quadro delle attività proprie e delle sue relazioni con le altre funzioni.

- **UNI 11336 – 4 febbraio 2010**: "Attività operative delle imprese - Valutazione preliminare di un progetto di affidamento a terzi (outsourcing) di servizi - Linee guida". La norma indica come affrontare la valutazione preliminare interna a un'impresa che intende decidere se ricorrere all'outsourcing di servizi. La valutazione preliminare interna si conclude con la predisposizione di quanto occorrente per la ricerca di un fornitore.

- **UNI EN 13306 - 27 ottobre 2010: "** Manutenzione - Terminologia di manutenzione". La norma, che è la versione ufficiale della norma europea EN 13306 (agosto 2010), specifica i termini generici e le loro definizioni per le aree tecniche, amministrative e gestionali della manutenzione. La sua applicazione non è prevista per i termini utilizzati esclusivamente per la manutenzione di programmi d'informatica. E' tuttavia considerata la manutenzione di beni e sistemi che contengono software.