

## L'esperienza del Global Service nell'ASS n.1 "Triestina"

di Gabriella Gerin

Nel percorso di razionalizzazione ed ottimizzazione delle attività aziendali coniugate a misure di contenimento della spesa, intrapreso dalla Direzione Generale dell'ASS n.1 Triestina fin dall'atto del suo insediamento (febbraio 2001), si è focalizzata l'attenzione sul patrimonio immobiliare, la cui gestione coinvolge non solo rilevanti risorse economiche, ma risulta trasversale a notevoli altre funzioni e competenze, solo apparentemente estranee ad essa.

Dopo un'analisi della situazione esistente sia in termini di consistenza (54 sedi, in proprietà o in uso, sparse sul territorio, con superficie e volume pari, rispettivamente, a 46.000 mq e circa 200.000 mc; servizi tecnico-economali in buona parte già esternalizzati; gestione diretta di alcuni servizi e della manutenzione edile-impiantistica in economia per piccoli interventi riparativi e su richiesta; mancanza di magazzino tecnico; assenza di archivio organico e di un qualsiasi censimento descrittivo del patrimonio) che in termini di organizzazione e di efficienza della gestione (difficoltà di coordinamento tra i vari appalti; scarsa programmazione degli interventi, serie di appalti di fornitura materiali con conseguente proliferazione di procedure amministrative, qualità e tempi di risposta non proporzionali alle risorse economiche impiegate e comunque non soddisfacenti né per l'utenza né per gli operatori), si è cercato di sviluppare un progetto di manutenzione e gestione del patrimonio immobiliare che fosse funzionale ed orientato alla qualità, capace di verificarsi continuamente e idoneo a garantire al meglio il regolare funzionamento dei sistemi tecnologici presenti in Azienda e la permanenza nel tempo dei requisiti originari di affidabilità del patrimonio stesso, costantemente aggiornato alle nuove esigenze normative, culturali e sociali. Manutenzione e gestione non più intese solamente come **costo**, bensì come **garanzia**, a salvaguardia del patrimonio e del suo uso.

Si è pervenuti pertanto alla decisione di implementare un sistema di gestione a carattere globale in grado di consentire un servizio complessivo di prestazioni tecnico-economali atto a coprire la quasi totalità dei servizi generali attinenti al patrimonio immobiliare ed alle attività che in esso si svolgono, organizzato e condotto in forma integrata da un unico soggetto interlocutore (c.d. Global Service).

### L'approdo al Global Service

Può dirsi un contratto **di manutenzione basato sui risultati**, comprendente una pluralità di servizi integrativi e sostitutivi delle normali attività di manutenzione, **con piena responsabilità sui risultati da parte dell'assuntore**.

L'innovazione principale, rispetto ad un appalto tradizionale, risiede nel fatto che l'amministrazione appaltante non si limita più a richiedere una prestazione consistente in una determinata tipologia di lavoro, bensì un servizio che, oltre a comprendere la normale esecuzione dell'attività abituale, si estende a tutti quegli interventi che le esigenze richiedono, sino al totale soddisfacimento del contratto.

Si tratta di un **appalto a forfait** (anche se non solo), in cui i rischi delle lavorazioni, sia per qualità che per quantità, restano accollati non al committente ma all'appaltatore, che viene pertanto ad assumere **un'obbligazione di risultato**: garantire un determinato livello di utilizzabilità e di conservazione dei beni.

Per l'Amministrazione significa ridurre comunque il costo storico sul quale è formulato il prezzo a base d'asta, tenuto conto del prezzo d'offerta, e diminuire di molto il complesso di procedure interne di gestione e di organizzazione, e di privilegiare la funzione di indirizzo e controllo, a tutto vantaggio del **core business** aziendale.

Per il contraente il compenso forfetario per un lungo periodo consentirà economie di scala e favorirà la ricerca di azioni correttive necessarie ad eliminare le carenze e le diseconomie della gestione e delle strutture unitamente al perseguimento di una sempre attenta ed aggiornata politica manutentiva.

**L'unicità del contraente**, con capacità organizzativa e finanziaria adeguata a gestire la complessità dei casi, idoneo a svolgere la funzione di coordinamento dei servizi, capace di offrire un know-how gestionale frutto di esperienze differenziate e di diverse specializzazioni, consente l'attivazione di un rapporto non più di committente-fornitore, quanto piuttosto di **partenariato** tra due soggetti con il medesimo obiettivo.

In questa sede non si evidenziano, in linea teorico-dottrinale, gli ulteriori vantaggi e le criticità, che pur ci sono, del Global Service. Ci si limita a ribadire che la scelta di tale strumento è parsa all'Azienda come la più confacente in un particolare momento ed in un determinato contesto, a perseguire alcuni importanti obiettivi: conoscere approfonditamente l'intero patrimonio immobiliare dell'Azienda, mantenerlo efficiente e valorizzarlo nel tempo, ridurre e rendere flessibili i costi di gestione, soddisfare in tempi rapidi le esigenze di operatori e utenti

Nel corso del 2001 l'Ass 1 ha predisposto, attraverso un pool di dirigenti e funzionari e con il supporto di un consulente in materia appositamente individuato, gli atti e capitolati tecnico-prestazionali di un appalto concorso per l'affidamento ad un unico gestore e per la durata di sei anni, eventualmente rinnovabile per altri tre, della programmazione e gestione dei servizi di manutenzione edile ed impiantistica, sia programmata e riparativa ( a forfait), sia riparativa (su richiesta a misura), sia straordinaria; della gestione del calore,, della manutenzione del verde, nonché di pulizie, ristorazione, lavanderia e trasporti; si è provveduto altresì ad inserire nell'appalto la messa a punto, entro i primi nove mesi, di un sistema per la creazione e la gestione, attraverso attività di censimento e di rilevazione geometrica e descrittiva, con restituzione su supporto informatico, di idonea anagrafe del patrimonio edilizio.

Le procedure di legge e le operazioni di scelta del contraente hanno occupato buona metà del 2002 e si sono concluse nell'ottobre dello scorso anno, con l'aggiudicazione ad una ATI; sull'importo a base d'asta, calcolato sul dato storico 2001 e pari a 21.820.304 euro , è stato spuntato un ribasso medio pari al 6,4 %.. Dopo la stipula del contratto l'appalto ha avuto avvio il 1° gennaio 2003.

Contemporaneamente all'iter di formalizzazione si sono svolte molte riunioni operative, sia tra operatori aziendali che tra questi ultimi e quelli dell'appaltatore per mettere a punto, oltre al passaggio delle consegne dai precedenti gestori al gestore unico, anche e soprattutto dei **sistemi condivisi di verifica, di controllo e di monitoraggio** costante sia dell'aspetto tecnico-pratico che di quello riguardante la programmazione-contabilizzazione..

Di notevole interesse l'istituzione di un **call center** in grado di fungere da collettore delle segnalazioni e delle richieste di intervento provenienti dalle varie sedi aziendali.

Sono stati individuati, all'interno dei centri di attività, dei referenti cui compete il collegamento con il call center ; è stata predisposta apposita modulistica, diversificata per tipologia di lavoro, atta a legittimare l'intervento del gestore, sono stati altresì approntate facili modalità di approccio al sistema di intervento.

I vari momenti delle operazioni sono trasparenti ed immediatamente rilevabili da tutti gli attori .

Apposita rappresentazione di flusso (**flow chart**), condivisa tra i partner, riassume il processo.

Il **monitoraggio** e il **controllo** dell'andamento dei vari servizi economici avvengono mediante compilazione di reports mensili, elaborati in progress che, evidenziando centri e subcentri di costo, loro ubicazione, elementi di misura (superfici, frequenza interventi), costi unitari contrattuali su base annua e mensile, variazioni intercorse nel mese di riferimento, consentono di fornire informazioni importanti ai vari uffici che trattano gli aspetti contabili, nonché dati precisi di costo atti ad alimentare in tempo reale la contabilità analitica.

Altre schede, ad uso precipuo del Servizio economico aziendale, permettono di raffrontare il costo teorico mensile, a par contratto, con il costo reale derivante dai servizi effettivamente prestati, la % da liquidare in acconto, il conguaglio dovuto ed infine lo scostamento verificatosi rispetto al budget disponibile.

L'evidenza dello scostamento, in + o in - , mese per mese, consente di avere sempre sotto controllo il costo complessivo del servizio e di intervenire per tempo con operazioni di rettifica e riallineamento ma offre altresì la possibilità di programmare altri eventuali interventi straordinari, conoscendo già in parte la disponibilità finanziaria a copertura dei medesimi.

Al momento è in atto la messa a punto della c.d. **anagrafe patrimoniale**, ( Hyperpatrimonio) che attraverso planimetrie, schede anagrafiche, modulistica, consentirà di disporre di un inventario degli immobili informatizzato, molto articolato, che a sua volta individuerà chiaramente gli aspetti quali-quantitativi dello scenario su cui si dovrà intervenire, conterrà informazioni utili per il governo e la programmazione delle attività manutentive, degli adeguamenti nonché degli aggiornamenti o modifiche funzionali necessari in funzione di evoluzione delle normative o di rinnovate richieste dei servizi sanitari.

Altro **sistema di controllo** che prende avvio in questo periodo è quello relativo alla **qualità delle pulizie**.

Entrambe queste iniziative verranno illustrate dettagliatamente dal partner.

## **Conclusioni**

A dieci mesi dall'avvio del Global Service, il grado di implementazione del nuovo sistema può dirsi soddisfacente, tenuto conto delle comprensibili e incompressibili difficoltà

di esordio, dovute anche, nello specifico, alle pessime condizioni meteorologiche di gennaio .

Il monitoraggio costante delle prestazioni e dei costi, condotto in maniera condivisa, ha evidenziato una buona tenuta dei singoli budgets, con scostamenti tali da consentire una positiva compensazione tra i vari servizi.

Si è riscontrata una discreta rapidità di intervento , soprattutto nel campo della manutenzione a richiesta laddove si recuperano i tempi legati alle procedure di scelta del contraente, altrimenti ineliminabili in caso di appalti per così dire tradizionali, destinata ad aumentare una volta che sarà andato a regime il sistema di Hyperpatrimonio.

E altresì apprezzabile il grado di flessibilità concesso dall'appalto, che permette , al suo interno, una buona dinamicità , spendibile al bisogno con significative ricadute sulla gestione.

Non possono sottacersi però alcune criticità, a livello di comunicazione (tra operatori) e soprattutto di coordinamento (tra Ente e ATI); la prima potrebbe essere dovuta, quasi certamente, alla non ancora esatta conoscenza, da parte degli operatori di entrambe le parti, dei referenti deputati a rilevare i bisogni e/o ad effettuare i controlli; la seconda potrebbe derivare dall'ancora radicata abitudine , negli attori del sistema, di lavorare a "compartimenti stagni" , nel senso che l'Azienda opera attraverso uffici e reparti differenziati e non come un tutt'uno, il Consorzio si presenta spesso come una riunione di imprese distinte e non come un unico partner.

Sono criticità destinate ad essere superate quando ci sia la consapevolezza della necessità di continuare nel rapporto di partnership anche al fine di migliorare gli aspetti problematici, e a tal fine l'istituzionalizzazione di momenti di coordinamento, preceduta dall'individuazione di appositi coordinatori (uno per parte) che periodicamente consentano di verificare , analizzare, reimpostare processi...si è certi possa condurre , anche velocemente, all'ottimizzazione del sistema.

Infine non va sottaciuto quello che può ben dirsi un **valore aggiunto**, e cioè la crescita culturale e professionale, la progressiva consapevolezza del ruolo e della responsabilità ad esso connessa che sta maturando negli operatori coinvolti, tutti molto sensibili e consci dell'importanza della partita in atto.