

Manutenzione Civile & Impiantistica

Il controllo della qualità dei servizi di gestione immobiliare

Focus su aspetti contrattuali legati alla sfera del Global Service



Giancarlo Paganin
Department
of Architecture
and Urban Studies
(DASTU), PoliMi

Con la sempre maggiore diffusione, nella contrattualistica pubblica nazionale, di modelli contrattuali maturati in contesti internazionali – quindi in culture, legislazioni e prassi giuridiche distanti, e a volte drasticamente differenti, dalla nostra – si è progressivamente assistito ad un mutamento, in primis terminologico, delle obbligazioni trattate nei contratti. È questo ad esempio il caso dei contratti di gestione immobiliare con corrispettivo legato alle prestazioni rese, rientranti nella sfera dei contratti di servizi tipo *global service*.



Francesco Vitola
Project Manager
area tecnico
edilizia, PoliMi

Occorre chiarire che il rischio che il contratto d'appalto di servizi di gestione immobiliare pone in capo all'appaltatore è squisitamente imprenditoriale e, quindi, riconducibile ad attività rispetto le quali egli è il primo diretto responsabile e per le quali può determinarne il risultato gestionale e qualitativo finale. È quindi facilmente intuibile come la definizione di "appalto", contratto tipico, sinallagmatico (ovvero caratterizzato dal binomio prestazione-corrispettivo) e non aleatorio, poco abbia a che spartire con termini, e sottesi concetti, quali "canone", "full risk", "bonus malus" e "franchigia" che, invece, sono ricorrenti, il primo, nei contratti di locazione e i restanti nei contratti assicurativi. L'inefficacia spesso dimostrata da contratti tipo *global service* è, nella maggior parte dei casi, riconducibile anche a una confusione concettuale che, una volta riportata nei testi contrattuali, diviene sostanziale: non è infatti da dimenticare come eventuali clausole aleatorie contenute all'interno dei contratti di appalto siano, per loro natura, incompatibili con tale tipologia di contratto e, pertanto, abbiano un valore nullo.

Le cause cui ricondurre l'introduzione del concetto di canone sono da ricercare nella tipologia di spesa che i servizi di gestione immobiliare rap-

presentano per gli enti, ovvero spesa corrente. L'introduzione invece di termini quali "full risk", "bonus malus" e "franchigia" sono da ricercare in un'errata concezione di contratto d'appalto e di rischio e, in particolare di natura e modalità di trasferimento del c.d. "rischio di disponibilità". Rispetto a tali criticità si può ipotizzare che per implementare un contratto tipo *global service* con successo, una soluzione sia quella di progettare un adeguato sistema di misurazione, monitoraggio e controllo della qualità dei servizi erogati.

Innanzitutto è opportuno sfrondare la terminologia adottata dal contratto da quei termini che, nel nostro contesto nazionale, rischiano di essere fraintesi o, ancor peggio, di evocare tra gli operatori privati casi di insuccesso cui rifarsi. Il termine corrispettivo sarà quindi preferito al termine vago di canone, e quello di prezzo unitario massimo (o simile se riconducibile ad attività, numero di beni, etc.) sarà preferito alla franchigia. Il corrispettivo dovrà essere differenziato in funzione della qualità erogata dei servizi e correlato alle attività che il contraente dovrà svolgere nell'esecuzione del contratto. La qualità dei servizi potrà essere misurata, direttamente, per mezzo di *service level agreement* (SLA) e relativi *key performance indicator* (KPI), definiti puntualmente già dai documenti di gara, e indirettamente, mediante indagini sulla soddisfazione degli utenti.

Prevedere "corrispettivi differenziati" vuol dire che per ciascun servizio siano definiti più prezzi unitari che potranno essere riconosciuti al contraente in funzione della qualità del servizio erogato. Tale tecnica consente di separare il concetto di corrispettivo da quello di sanzione economica, legando intimamente il primo alla qualità della prestazione resa e, quindi, delle risorse impiegate dall'appaltatore e, ancora, ai costi sostenuti da quest'ultimo per erogare il servizio, circoscrivendo la sanzione economica esclusivamente a quei casi in cui la prestazione sia stata resa con una qualità tale da arrecare un danno al committente. Applicando tale tecnica il contraente (appaltatore o concessionario

Manutenzione Civile & Impiantistica

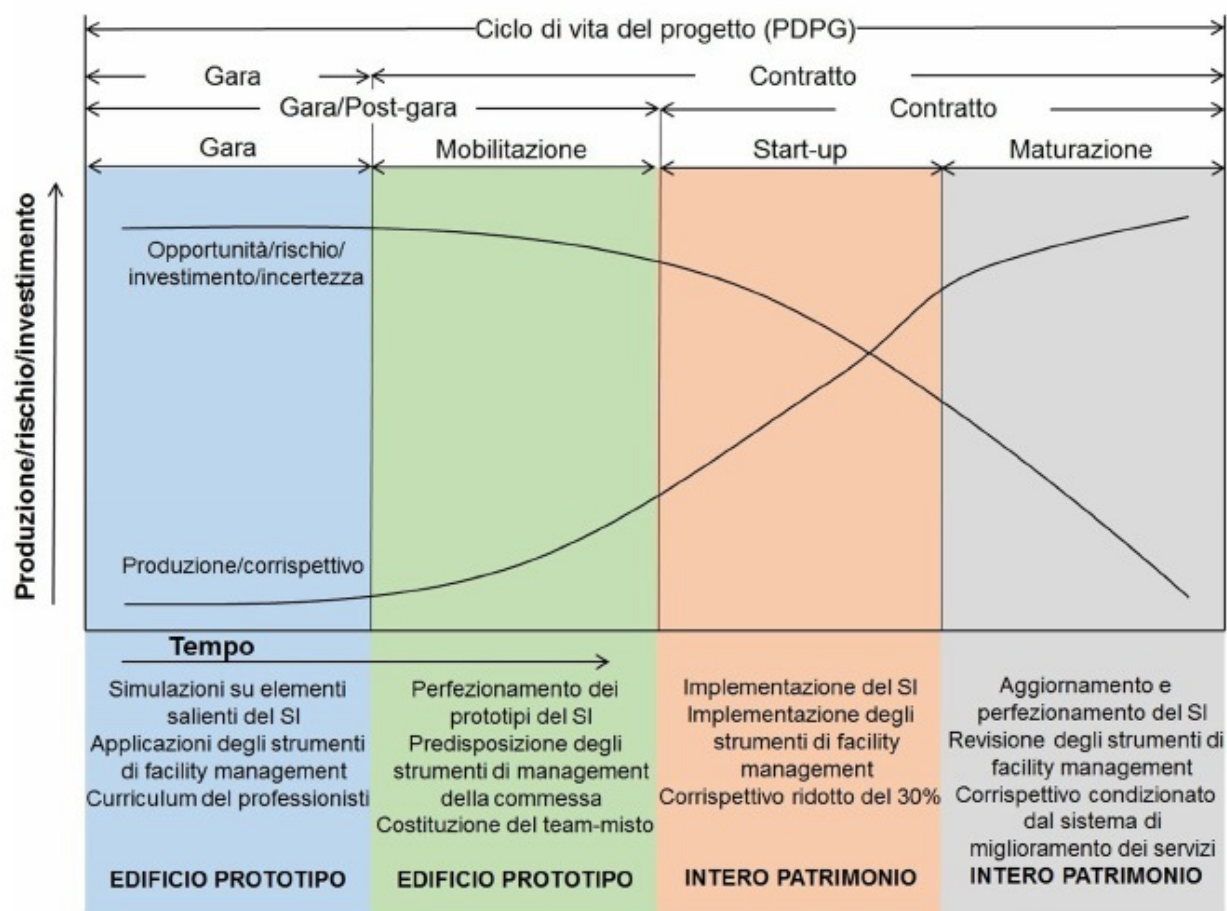


Figura 1 – Le fasi di attuazione di un progetto di gestione immobiliare con contratto di appalto multiservizi tipo global service

che sia) sarà spronato ad accrescere la qualità dei servizi erogati per vedersi riconosciuto un prezzo unitario maggiore, operando in un sistema misurabile incentrato sull'autovalutazione e il controllo qualità di parte prima, più che sul controllo del committente e sulla qualità percepita dall'utente finali, anch'essi comunque presenti. È tuttavia molto difficoltoso, nonché oneroso, prevedere già dai documenti di gara tanti prezzi unitari quante saranno le migliaia di attività che il contraente sarà chiamato ad eseguire sul patrimonio.

Una tecnica che può invece consentire ai committenti di definire agevolmente tali "gradazioni" di prezzo consiste nel correlare il prezzo unitario di ciascuna attività ai risultati del sistema di *quality control* (misurazione diretta della qualità dei servizi erogati) e dei risultati delle indagini sulla soddisfazione dei clienti (misurazione indiretta della qualità). Se assumiamo, ad esempio, il servizio di pulizia come riferimento e prevediamo di impiegare la tecnica della "scala di Bacharach" per misurare direttamente la qualità del servizio erogato, a ciascun livello di grigio corrisponderà una percentuale variabile da 1 a 100% di una quota parte, variabile ad esempio tra il 60 e l'80% del prezzo unitario massimo riconoscibile per ogni singola attività di pulizia condotta. La restante quota parte del prezzo, variabile tra il 40% e il 20% (tale variabilità deve essere puntualmente definita dai documenti di gara) sarà correlata ai risultati delle indagini sulla qualità percepita dei servizi da parte degli utenti finali, misurata anch'essa attraverso una scala di punteggi compresi tra 1 e 100%.

Rimane a questo punto da sciogliere il nodo legato all'identificazione delle attività che il contraente sarà chiamato a svolgere e il relativo prezzo unitario massimo. Relativamente alle prime occorre precisare che, soprattutto negli appalti di servizio tipo global service, così come nei contratti di concessione di servizi, l'attenzione del committente dovrà essere sulle prestazioni, sui livelli di servizio (quindi sugli output) e non sugli elementi necessari per garantire le prestazioni (quindi gli input); questi ultimi saranno definiti dal contraente, soggetto dotato della capacità di erogare servizi per il committente. Il contraente dovrà definire le proprie attività, necessarie anche per predisporre la programmazione temporale (o scheduling), muovendosi comunque all'interno di una cornice informativa definita dal committente attraverso i documenti di gara. Questi ultimi preciseranno, per ciascun servizio, il corrispettivo massimo, gli SLA e i relativi KPI, oltre che le gradazioni di prezzo sopra descritte (legate al Quality control). I servizi, e il relativo corrispettivo massimo, sa-

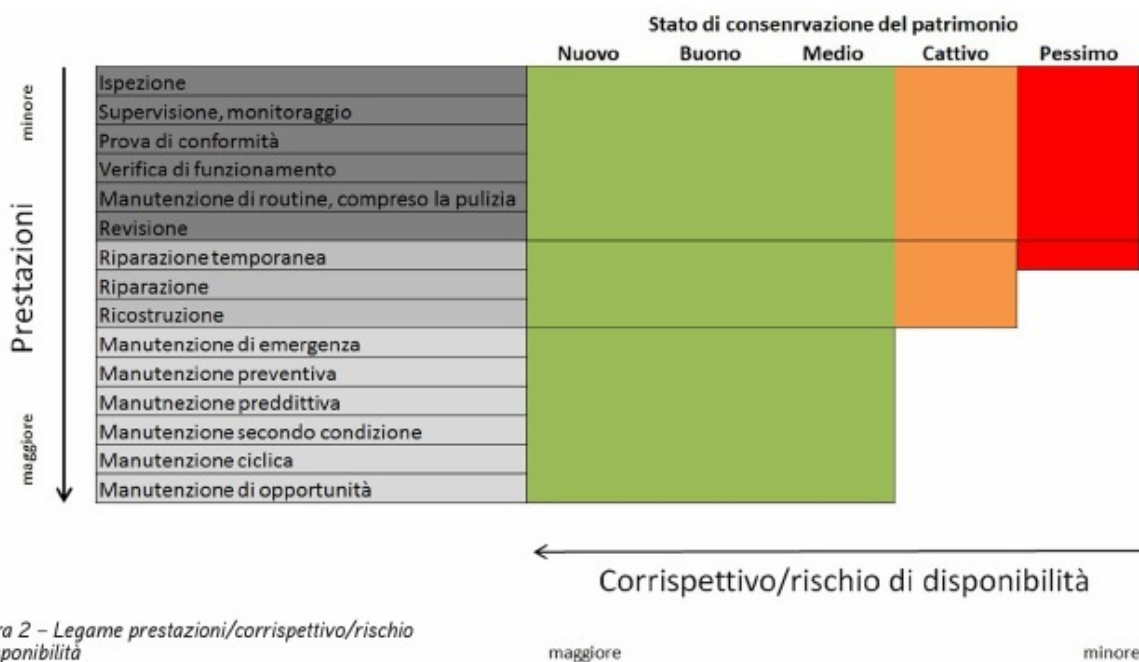


Figura 2 – Legame prestazioni/corrispettivo/rischio di disponibilità

ranno scomposti con livelli di approfondimento crescenti, impiegando la tecnica della work breakdown structure sino ad individuare i singoli work package (nella fattispecie denominati operation&maintenance work package, m&oWP) cui corrisponderanno i relativi corrispettivi (o prezzi) massimi. I m&oWP consentiranno al contraente di impostare una programmazione delle attività nel tempo: questa, una volta approvata dal committente, rappresenterà uno degli strumenti di riferimento per la conduzione delle attività di monitoraggio e per la stesura della contabilità.

La contabilità si può basare su due tipi di controllo: il primo, quantitativo, è teso a verificare l'avvenuta esecuzione dell'attività programmata, mentre il secondo, di tipo qualitativo, è atto ad appurare la qualità raggiunta con l'attività svolta. Il controllo circa la qualità dei servizi erogati può essere sia di tipo diretto che indiretto e, quindi, fondato sull'impiego degli SLA, dei KPI e delle indagini di customer satisfaction. La frequenza del monitoraggio dei controlli sarà definita dal committente e varierà al variare delle criticità proprie dei servizi di gestione immobiliare considerati: la frequenza potrà essere ad esempio maggiore laddove i servizi dovessero riguardare spazi ospedalieri, mentre sarà inferiore laddove dovesse riguardare spazi destinati ad uffici.

Tale tecnica è sintetizzabile con il seguente algoritmo

$$P(e) = \sum (o\&mWP \times PU \times QKPI)$$

$$QKPI = Qcontrol \times 0,8-0,6 + Qcs \times 0,2-0,4$$

$$Qcontrol; Qcs = 0,01-1,00$$

Dove:

P(e) rappresenta il corrispettivo previsto dal contratto per l'erogazione dei servizi di gestione immobiliare.

PU indica il prezzo unitario del singolo o&mWP, "Qcontrol" il coefficiente legato ai risultati del quality control e "Qcs" il coefficiente legato ai risultati della customer satisfaction.

Al fine di non appesantire gli oneri connessi alle attività di programmazione, monitoraggio e controllo, i documenti di gara, e conseguentemente il contratto, dovrebbero prevedere il ricorso al campionamento, da eseguirsi congiuntamente tra committente e appaltatore, al fine di determinare le attività dichiarate da quest'ultimo eseguite e da sottoporre a ispezione. I risultati condotti sul campione varranno per tutte le attività condotte dall'appaltatore nell'arco temporale cui l'ispezione si riferisce (solitamente la settimana o la frazione di mese).

Con l'intento di diminuire la fase di contenzioso derivante dall'opinabilità che, seppur residua e minimale, caratterizza gli SLA e i relativi KPI, i documenti di gara dovrebbero prevedere che gli stessi siano oggetto di simulazione e perfezionamento nella fase iniziale del contratto, denominata "mobilitazione". Tale attività di confronto tra committente e appaltatore condurrà alla redazione del manuale dei livelli di servizio, ovvero una collezione di procedure di controllo che le parti adotteranno nell'esecuzione del contratto per l'esecuzione degli stessi. Tale progressiva costruzione degli strumenti per la gestione del contratto consente inoltre di poter perfezionare il trasferimento del rischio di disponibilità in capo al contraente il quale sarà parte attiva nel perfezionamento delle "regole del gioco", fermo restando l'immutabilità delle previsioni dei documenti di gara e di contratto e, quindi, dei risultati della gara. ■