

Facility Management

postatarget
magazine

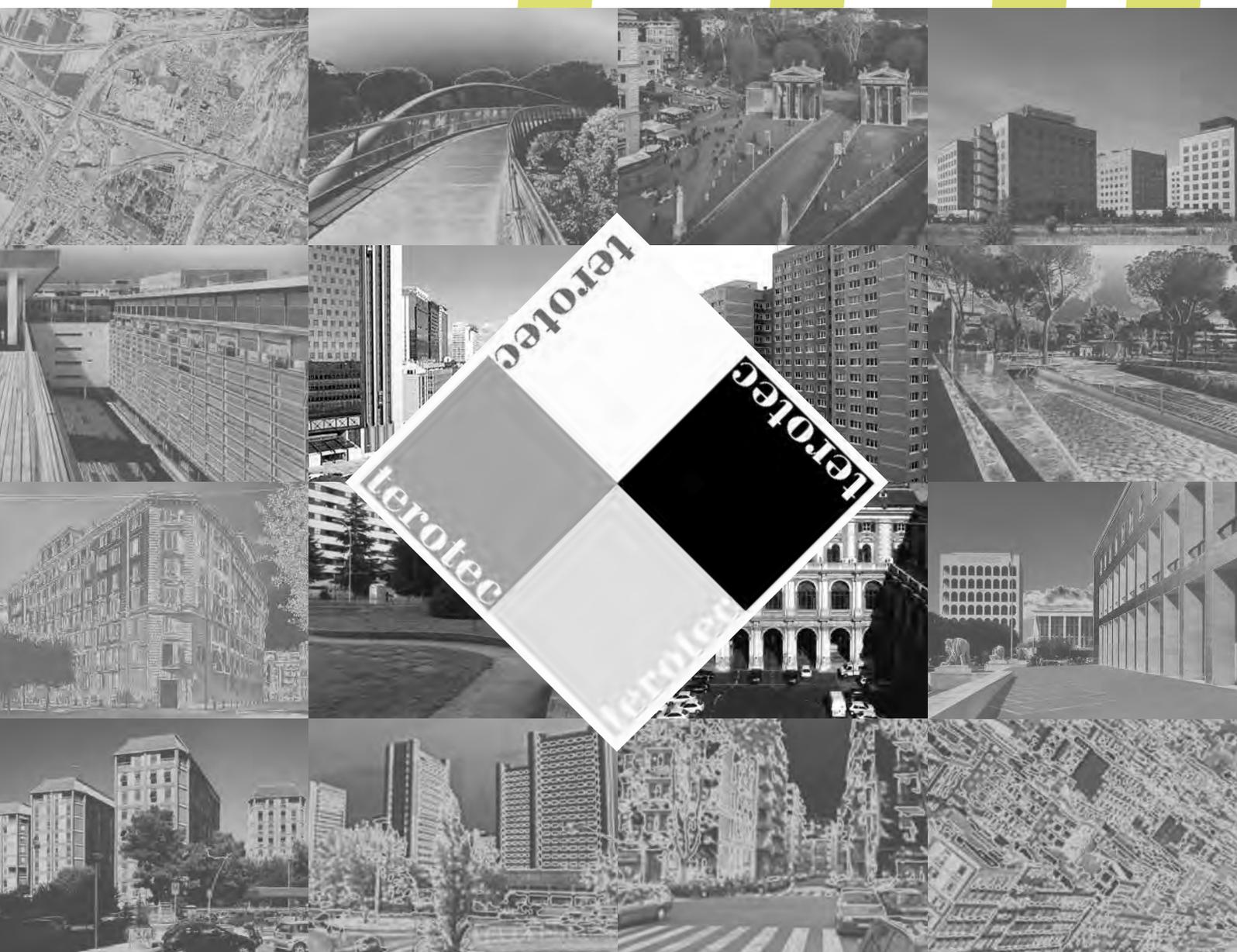
DCOOS3399
NAZ/185/2008

Posteitaliane

n° 35 gennaio 2018

Italia

rivista scientifica trimestrale dei servizi integrati per i patrimoni immobiliari e urbani



■ ATTUALITÀ

■ FM 4.0: PERCHÉ STENTA A PARTIRE?

■ "BEST VALUE GUIDE": APPALTI DI PULIZIE

■ APPROFONDIMENTI

■ ENERGY MANAGEMENT: SITUAZIONE OSPEDALI

■ LINEE GUIDA TEE: QUALI RICADUTE?

■ ESPERIENZE

■ COMUNE DI FARA IN SABINA: SMART GLOBAL SERVICE 1

■ COMUNE DI POMEZIA: SMART GLOBAL SERVICE 2

■ DOCUMENTI

■ REPORT TEROTEC CENTER CENTRO DOCUMENTAZIONE FM

■ NEWS ARTICOLI LIBRI SITI WEB NORME CAPITOLATI CONVEGNI



ISTITUTO DI
VIGILANZA

SOLUZIONI PER LA SICUREZZA

Da oltre 40 anni offriamo una gamma completa di servizi di vigilanza e sicurezza capaci di rispondere efficacemente alle molteplici e diversificate esigenze dei clienti sull'intero territorio nazionale attraverso le nostre sedi operative e la rete network.

Dall'integrazione delle più avanzate tecnologie e della professionalità degli operatori nasce la qualità dei nostri servizi di sicurezza, a tutela dei beni e delle attività dai rischi di intrusioni, furti, rapine e guasti agli impianti tecnologici.



Vigilanza con presidio, antirapina, antitaccheggio, sicurezza complementare



Vigilanza ispettiva, gestione allarmi e pronto intervento



Televigilanza, videosorveglianza, telecontrollo impianti tecnologici



Trasporto, scorta e custodia valori, contazione

Sede centrale:
Via Rochdale, 5 - Reggio Emilia
0522.94011

info@coopservice.it
www.coopservice.it

FMI FACILITY MANAGEMENT ITALIA
 Rivista scientifica trimestrale dei servizi
 integrati per i patrimoni immobiliari e urbani
 Anno 10 Numero 35 Gennaio 2018

Direttore responsabile: G. Serranò
Capo redazione Milano: A. Risi
Capo redazione Roma: C. Voza
Segretaria di redazione: B. Amoruso
Grafica e impaginazione: A&C Studio
Progetto grafico: C. Cecchini

Comitato Scientifico:
 S. Curcio (direttore scientifico), K. Alexander,
 M. Balducci, F. Bolzoni, N. Burlin, A. Carlini,
 G. Caterina, A. Ciribini, T. Dal Bosco,
 L. de Santoli, A. De Toni, G. Dioguardi,
 M. Di Sivo, A. Gennari, A. M. Giovenale,
 F. Kloet, A. Lill, L. Mattioli, C. Mochi Sismondi,
 C. Molinari, R. Mostacci, G. Paganin,
 M. Panizza, N. Pinelli, M. L. Simeone,
 M. Storchi, C. Talamo

**Direzione, Amministrazione,
 Redazione e Pubblicità**
 EDICOM s.r.l.
 Sede legale: Via Zavanasco, 2
 20084 Lacchiarella (MI)
 Sede operativa:
 Via A. Corti, 28 20133 Milano
 tel. 02.70633694
 fax 02.70633429
 e-mail: info@fmirivista.it
 sito web: www.fmirivista.it

Fotolito e stampa
 T&T Studio (Milano),
 Velaweb (Binasco - Mi)

Abbonamento annuo
 Italia € 40,00
 Europa e Paesi extra europei € 110,00
 Copia € 1,29
 C.C.P. 38498200
 Autorizzazione Tribunale di Milano
 n. 746 del 21.11.2007

ISSN 1973-5340
 La pubblicità non supera il 45% del numero
 delle pagine di ciascun fascicolo della rivista
 © Copyright EDICOM s.r.l. - Milano

ASSOCIATO
ANES ASSOCIAZIONE NAZIONALE
 EDITORIA DI SETTORE
 "Ai sensi dell'art. 2 comma 2 del codice di
 deontologia relativo al trattamento dei dati
 personali nell'esercizio dell'attività giornalistica,
 si rende nota l'esistenza di una banca-
 dati personali di uso redazionale presso la
 sede di Via A. Corti 28 Milano. Gli interessati
 potranno rivolgersi alla responsabile del trat-
 tamento dei dati B. Amoruso presso la sede
 di Via A. Corti 28 Milano per esercitare i diritti
 previsti dal D.Lgs 196/2003"

■ ATTUALITÀ

■ Facility Management 4.0: perché stenta a partire?

Paola Conio

5

■ APPROFONDIMENTI

■ "Best Value Guide": le Linee guida europee per le gare di servizi di pulizia

Enzo Scudellari, Maria Laura Simeone

7

■ L'Energy Management nella Sanità pubblica: tra ritardi e opportunità

Stefano D'Ambrosio, Dario Di Santo, Giuseppe Tomassetti

16

■ Efficienza energetica: quali ricadute dalle nuove Linee guida TEE?

Andrea Ambrosetti

20

■ ESPERIENZE & BEST PRACTICE

■ Smart Global Service: l'esperienza del Comune di Fara in Sabina

Davide Basilicata

24

■ Smart Global Service: l'esperienza del Comune di Pomezia

Fabio Fucci

30

■ AOU Sant'Orsola - Malpighi di Bologna: il "Project Bond" per l'efficienza energetica del patrimonio ospedaliero

Daniela Pedrini

36

■ MONDO FM

a cura di Carmen Voza

45



“Gestione integrata dei servizi di supporto per il funzionamento, la fruizione e la valorizzazione dei beni immobiliari e urbani”: questa è la definizione di Facility Management, codificata dalla norma UNI 11447:2012, che ne delinea anche il campo di applicazione secondo quelli che sono gli indirizzi di sviluppo caratterizzanti il mercato italiano. Ambito di riferimento, questo, che viene assunto come focus da “FMI - Facility Management Italia”, la rivista dei servizi integrati per i patrimoni immobiliari e urbani, con l’obiettivo di fondo di fornire a tutti i diversi operatori interessati il primo strumento di divulgazione tecnico-scientifica settoriale nel nostro paese: un “motore di saperi” in un’ottica tanto di *problem setting* quanto di *problem solving*. In questa direzione “FMI” intende rappresentare un *think tank* nazionale di supporto al nuovo mercato dei servizi integrati di Facility Management, orientato tanto sull’individuazione e analisi degli aspetti di innovazione, peculiarità e problematicità che caratterizzano questo mercato, quanto sull’individuazione, presentazione e diffusione di *case study* e *best practice* di riferimento metodologico e applicativo. Al centro dell’attenzione sono posti in particolare quei servizi-chiave più rappresentativi del mercato italiano del Facility Management, vale a dire quei servizi maggiormente compenetrati con il funzionamento, la fruizione e la valorizzazione dei beni immobiliari e urbani: i servizi di manutenzione, i servizi di gestione e riqualificazione energetica, i servizi di pulizia e igiene ambientale, i servizi di gestione degli spazi, i servizi di anagrafica informatizzata. Promotore e partner scientifico della rivista è Terotec, il “laboratorio tecnologico-scientifico” di riferimento nazionale per la promozione, lo sviluppo e la diffusione della cultura e dell’innovazione nel mercato dei servizi integrati di gestione e valoriz-

Facility Management Italia

rivista scientifica trimestrale dei servizi integrati per i patrimoni immobiliari e urbani

zazione per i patrimoni immobiliari e urbani. Il Comitato Scientifico che indirizza l’orientamento e gestisce i contenuti della rivista esprime le competenze di esperti settoriali tra i più riconosciuti e qualificati in ambito nazionale ed europeo, operanti nel mondo della committenza pubblica, dell’imprenditoria, dell’università, della ricerca scientifica e della normazione tecnica:



- **Silvano Curcio (direttore scientifico)** - Docente Sapienza Università di Roma, Direttore Terotec
- **Keith Alexander** - Docente Università di Salford - Manchester
- **Manuele Balducci** - Responsabile CenTer Terotec
- **Fabrizio Bolzoni** - Vice Presidente Legacoop Produzione & Servizi
- **Nicola Burlin** - Presidente FNIP - Federazione Nazionale Imprese Pulizia
- **Angelo Carlini** - Presidente ASSISTAL - Associazione Nazionale Costruttori Impianti Servizi Efficienza Energetica ESCo Facility Management
- **Gabriella Caterina** - Docente Università di Napoli Federico II
- **Angelo Ciribini** - Docente Università di Brescia
- **Tommaso Dal Bosco** - Capo Dip. Sviluppo Urbano e Territoriale IFEL/ANCI - Associazione Nazionale Comuni Italiani
- **Livio de Santoli** - Docente Sapienza Università di Roma

- **Alberto De Toni** - Rettore Università di Udine
- **Gianfranco Dioguardi** - Docente Politecnico di Bari
- **Michele Di Sivo** - Docente Università di Chieti-Pescara
- **Antonio Gennari** - Direttore Centro Studi ANCE - Associazione Nazionale Costruttori Edili
- **Anna Maria Giovenale** - Docente Sapienza Università di Roma
- **Fred Kloet** - Dirigente Comitato Europeo CEN TC 348 “FM”
- **Andreas Lill** - Direttore FENI - Federazione Europea Imprese di Pulizia
- **Lorenzo Mattioli** - Presidente ANIP - Associazione Nazionale Imprese di Pulizia e Servizi Integrati
- **Carlo Mochi Sismondi** - Presidente Forum PA
- **Claudio Molinari** - Docente Politecnico di Milano, Presidente Comitato Tecnico-Scientifico Terotec
- **Roberto Mostacci** - Vice Presidente CRESME
- **Giancarlo Paganin** - Docente Politecnico di Milano
- **Mario Panizza** - Rettore Università di Roma Tre
- **Nicola Pinelli** - Direttore FIASO - Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere
- **Maria Laura Simeone** - Coordinatrice Patrimoni PA net
- **Marco Storchi** - Coordinatore Patrimoni PA net
- **Cinzia Talamo** - Docente Politecnico di Milano.

Facility Management 4.0: perché stenta a partire?

Il mercato dei servizi di Facility Management potrebbe rappresentare un terreno di sperimentazione ideale per le sfide della quarta rivoluzione industriale, offrendo infiniti spunti e campi applicativi (dalla domotica, alla realtà aumentata, alla robotica, al BIM, all'IoT, ecc.). Non vi è alcun dubbio che le prospettive di sviluppo siano notevolissime e le tecnologie che potrebbero supportare il processo di transizione verso il FM 4.0 siano divenute meno costose, più accessibili e più diffuse. Ma il settore non è sinora apparso particolarmente sensibile all'evoluzione digitale, forse complice anche una domanda pubblica ancora poco matura e scarsamente orientata all'effettiva innovazione ed un'offerta di servizi ancora convalescente dalle conseguenze della crisi economica.

Facility Management 4.0: why is it struggling to take off?

The Facility Management Services market could be an ideal testing ground for the challenges of the fourth industrial revolution, offering an endless source of ideas and fields of application (from domotics, to augmented reality, robotics, BIM, IoT, ecc.). There is no doubt that prospects for development are considerable, and the technologies that could support the transitional process to FM 4.0 have become less expensive, more accessible and more widespread. However, to date, the sector does not appear to have been particularly moved by the digital evolution, perhaps in part due to public demand that is still relatively immature and poorly oriented towards real innovation, and a provision of services that is still recovering from the impact of the economic crisis.

Secondo le norme UNI, il Facility Management rappresenta in senso lato: "l'integrazione di processi nell'ambito di una organizzazione per mantenere e sviluppare i servizi concordati che supportano e migliorano l'efficacia delle attività primarie" [UNI EN 15221-1:2007]. Specificamente applicato ai patrimoni immobiliari e urbani, il FM è definito come: "la gestione integrata dei servizi di supporto per il funzionamento, la fruizione e la valorizzazione dei beni immobiliari e urbani" [UNI 11447:2012]. Con il riferimento alla quarta rivoluzione industriale, invece, ci si ricollega a quel fenomeno - ancora non del tutto univoco e universalmente condiviso nella portata e nei contorni - che vede una sempre maggiore

pervasività delle tecnologie digitali rispetto ai processi industriali e l'utilizzo dei dati rilevati per la creazione di valore e per l'orientamento e il controllo dei processi nei quali sono coinvolti uomini e macchine. Si potrebbe dire che il FM 4.0 corrisponde alla gestione integrata dei servizi di supporto per il funzionamento, la fruizione e la valorizzazione dei beni immobiliari e urbani, svolta attraverso strumenti innovativi e applicando tecnologie di rilevamento e gestione digitalizzata dei processi, che permettono di ottimizzarne l'efficacia e misurarne la performance.

La conoscenza approfondita dei patrimoni immobiliari e/o degli spazi urbani da gestire costituisce un elemento determinante per il successo

a cura di Paola Conio*

del FM, così come la rilevazione e l'analisi dei dati di performance, che consentono il monitoraggio costante dei risultati conseguiti, anche al fine di adottare le opportune azioni correttive.

E' evidente, quindi, che le tecnologie digitali applicate al FM potrebbero condurre ad una radicale trasformazione dei processi e all'ottimizzazione complessiva dei risultati.

Ancorché il mercato dei servizi di FM sembri, quindi, rappresentare un terreno di sperimentazione perfetto per le sfide della quarta rivoluzione industriale, offrendo infiniti spunti applicativi - dalla domotica, alla realtà aumentata, alla robotica, al BIM - Building Information Modeling, all'IoT - Internet of Things e così via - il settore non è sinora apparso particolarmente sensibile all'evoluzione digitale, forse complice anche una domanda pubblica ancora poco matura e scarsamente orientata all'effettiva innovazione ed un'offerta di servizi ancora convalescente dalle conseguenze della crisi economica.

Fino ad oggi la digitalizzazione è stata di norma applicata soprattutto ad alcuni specifici ambiti del FM, come ad esempio l'Energy Management, per il quale si è avvertita in modo più impellente l'urgenza di razionalizzare ed efficientare i processi gestionali, anche e soprattutto a motivo dell'evoluzione normativa in questo campo, che da tempo spinge ad una crescente ottimizzazione dell'uso dell'energia a servizio degli edifici, sia per l'impatto in termini di esternalità ambientali che per le ricadute economiche.

In generale, tuttavia, sembrerebbe potersi dire che la transizione verso il modello del FM 4.0 sia ancora all'inizio e non abbia espresso le proprie potenzialità.

Per quanto specificamente attiene

al settore dei patrimoni immobiliari pubblici, va rammentato che l'inclusione delle tecnologie digitali all'interno dei processi di gestione è resa più complessa dalla circostanza che, in larga parte, si tratta di patrimoni "datati" (quando non propriamente storici), non originariamente predisposti per facilitare l'implementazione delle predette tecnologie, oppure di patrimoni su scala urbana e, quindi, con complessità decisamente maggiori.

Non vi è alcun dubbio che le prospettive di sviluppo del FM 4.0 siano notevolissime.

Sul fronte della domanda pubblica, con la riforma del Codice Contratti sono stati, in teoria, introdotti diversi elementi potenzialmente in grado di agevolare tale sviluppo.

Le Direttive europee del 2014 hanno espressamente invitato gli Stati membri a favorire l'innovazione e a puntare sulla qualità come elementi essenziali per garantire la crescita dell'intero sistema economico europeo, mettendo a disposizione anche nuove procedure specifiche, quali i partenariati per l'innovazione, e rammentando la possibilità di continuare ad utilizzare gli appalti pre-commerciali per la promozione della R&S - Ricerca & Sviluppo e l'incremento del know-how delle stazioni appaltanti.

Il Decreto correttivo al D.Lgs. 50/2016 ha imposto il tetto di trenta punti su cento all'elemento prezzo, riservando quindi alla qualità - elemento essenziale per la valorizzazione degli aspetti innovativi delle prestazioni - un peso decisamente preponderante. Sulla spinta delle Direttive sono state, altresì, ulteriormente valorizzate le procedure "interattive" come il dialogo competitivo, che consentono una più efficace messa a punto delle esigenze della stazione appaltante e un progressivo adattamento dell'offerta al fine di

renderla maggiormente rispondente alle predette esigenze, consentendo un confronto tra stazione appaltante e operatori economici a volte indispensabile negli appalti complessi, ma che le procedure tradizionali non ammettono.

E' stata prevista l'introduzione di strumenti, quali il BIM, che si ritengono utilmente impiegabili anche nell'ambito del FM.

Al contempo, le tecnologie che potrebbero supportare il processo di transizione verso il FM 4.0 sono divenute meno costose, più accessibili, più diffuse e, grazie anche alla particolare vivacità degli enti di ricerca italiani universitari e non, sono state studiate soluzioni tecnologiche in grado di valutare la performance degli edifici, elemento essenziale nella programmazione e nella gestione dei servizi di FM. Deve rammentarsi, comunque, che la categoria merceologica dei servizi di "Facility Management per gli immobili" - proprio a motivo delle dimensioni economiche del mercato di riferimento - è stata inserita dal D.P.C.M. 24/12/2015 tra quelle per le quali è obbligatorio - nel caso di importi massimi annui superiori alla soglia di interesse europeo - il ricorso a Consip o agli altri soggetti aggregatori per la gestione delle relative procedure. Risulterà, quindi, determinante la capacità di tali soggetti di stimolare ed esprimere una domanda effettivamente in grado di promuovere lo sviluppo di questo settore.

*Coordinatrice Patrimoni PA net, Senior Partner Studio Legale Leone

[Contenuti articolo condivisi con www.patrimonipanel.it - portale del laboratorio Terotec & FPA]

“Best Value Guide”: le Linee guida europee per le gare di servizi di pulizia

Le Linee guida europee “Best Value Guide” (www.cleaningbestvalue.eu), promosse e redatte da EFCI - Federazione europea dell'industria dei servizi di pulizia e da UNI Europa - Federazione europea dei sindacati dei servizi, rappresentano un importante contributo per tutti gli stakeholder del mercato dei servizi di pulizia, dai committenti pubblici e privati fino alle imprese. Imperniate sull'obiettivo di perseguire congiuntamente il “miglior valore” nelle gare di servizi di pulizia, le Linee guida - in un'ottica di “mercato sostenibile” - forniscono criteri, strumenti e prassi per tentare di coniugare negli appalti la qualità, il prezzo e la “customer satisfaction” dei servizi, garantendo principi di legalità, equità e concorrenza leale e favorendo risultati basati sull'efficienza e l'economicità.

“Best Value Guide”: European guidelines for cleaning services tenders

The “Best Value Guide” European guidelines, (www.cleaningbestvalue.eu), promoted and developed by EFCI - the European Federation of Cleaning Industries and UNI Europa - European Services Workers Union, represent an important contribution for all those involved in the cleaning services market, from public and private contracting authorities to businesses. Focused on collectively pursuing “best value” in cleaning services tenders, the Guidelines - from the perspective of a “sustainable market” - provide criteria, tools and practices in an attempt to bring together service quality, price and “customer satisfaction” in tenders, thus ensuring legality, equity and fair competition, and favouring results based on efficiency and cost-effectiveness.

Il ruolo delle parti sociali

Istituita nel 1988, l'EFCI - Federazione europea dell'industria dei servizi di pulizia raggruppa a livello europeo le organizzazioni nazionali di categoria che rappresentano il settore dei servizi di pulizia. L'EFCI è l'interlocutore privilegiato delle istituzioni europee riguardo a tutte le questioni legate al settore. Riconosciuta come parte sociale dalla Commissione europea, l'EFCI cura gli interessi dei datori di lavoro all'interno del “Comitato Affari Sociali” nei confronti del suo partner sindacale, UNI Europa, la Federazione

europea dei sindacati dei servizi che rappresenta più di 7 milioni di lavoratori del comparto.

Attraverso le Linee guida “Best Value Guide” (BVG), tradotte in 12 lingue (www.cleaningbestvalue.eu), le suddette parti sociali intendono contribuire affinché siano misurati e inclusi, in particolare, la qualità e gli aspetti sociali nelle procedure di appalto. Mentre la qualità dei servizi di pulizia è determinata dal pregio tecnico e dalla capacità professionale, gli aspetti sociali includono il rispetto dei contratti collettivi e le buone condizioni di lavoro. Qualità e aspetti sociali rappresentano le

Enzo Scudellari*

Maria Laura Simeone*



dell'impresa, gli aspetti sociali, il rispetto dei contratti collettivi e le buone condizioni di lavoro. Considerato l'importante e indubbio valore aggiunto generato da un servizio di pulizia correttamente erogato sugli ambienti, sulla qualità della vita degli utenti e sull'immagine del committente, BVG si propone di definire il concetto di "miglior valore". A tal scopo, il processo metodologico, prioritariamente orientato a valutare le esigenze del committente, intende coprire l'intero ciclo di vita del servizio, a partire dalla prima fase di maturazione del contratto. BVG si concentra, quindi, particolarmente sulla prima fase e su come realizzare un contratto attraverso il quale ottenere il miglior valore per il committente e, sebbene non venga trattata in modo esplicito la fase di esecuzione del servizio, viene ampiamente sottolineato che gli elementi pesati nella prima fase sono fondamentali e propedeutici alla fase successiva di controllo della esecuzione del servizio.

La qualità del servizio

Il tema della qualità dei servizi di Facility Management, come quelli di pulizia, non può che essere affrontato in una logica di "processo". È significativo a questo riguardo notare come BVG richiami numerosi aspetti già segnalati nel 2004 da altre linee guida emanate in Italia dall'UNI per i servizi di manutenzione (UNI 11136:2004 - "Global Service per la manutenzione dei patrimoni immobiliari"), con una impostazione assolutamente analoga.

Tenuto conto che l'esternalizzazione, come sottolineato da BVG, è la modalità di svolgimento dei

due facce della stessa medaglia. Se questi due elementi non vengono presi in considerazione, la concorrenza sleale fra imprese e il dumping sociale dei dipendenti rischiano di diventare la regola. I servizi di pulizia sono ad alta intensità di manodopera, che, di fatto, rappresenta circa l'85% dei costi, e pertanto, le parti sociali sottolineano con forza la necessità di pervenire a modelli di aggiudicazione dei contratti efficaci che

riducano al minimo problemi di qualità dei servizi, concorrenza sleale e pratiche scorrette dannose per i lavoratori.

Il concetto di "miglior valore"

BVG presenta un percorso metodologico per i committenti per affrontare correttamente le problematiche riguardanti la qualità dei servizi di pulizia, il pregio tecnico e la capacità professionale

servizi più diffusa, essa costituisce uno strumento importante a disposizione dei committenti. Infatti, sebbene la pulizia e l'igiene degli ambienti e delle strutture sia responsabilità del committente, l'impresa, ad esso solidale, può diventare un partner importante dello stesso committente per contribuire a conseguire il miglior valore attraverso il processo di erogazione del servizio, per definirne le esigenze e per essere di supporto alla standardizzazione dei bandi di gara, rendendo disponibili le proprie competenze specifiche. In questa ottica, le imprese di pulizia possono assumere il ruolo di "sportello unico" per le diverse categorie di servizi oltre che gestori delle strutture affidate. Mentre in passato la maggior parte dei contratti era basata sulle prestazioni, oggi, come anche ribadito in BVG, si tende maggiormente a utilizzare forme più flessibili di contratti basati sui risultati. Pertanto, il committente deve essere in grado di elaborare i bandi di gara in modo diverso, riferendosi alle imprese di servizi di pulizia in una visione di partnership.

In questo quadro, BVG affronta tutti gli aspetti più significativi dei bandi di gara riguardanti i servizi di pulizia ed in particolare:

- le esigenze del committente e delle sue strutture, nonché i criteri secondo cui occorre organizzare un servizio in qualità;
- le procedure di appalto che contemplino tali elementi di qualità;
- i criteri di valutazione delle offerte presentate, rispetto ai criteri di qualità selezionati originariamente;
- le offerte presentate ed i relativi criteri di selezione in base all'offerta di massima qualità, fino alle procedure di sottoscrizione dell'appalto.



Grazie al contributo corale e alla condivisione da parte delle parti sociali europee, BVG costituisce di fatto un tentativo di sistematizzazione del processo di appalto e di erogazione del servizio di pulizia, attraverso un approccio standardizzato, la definizione di una terminologia comune e l'individuazione univoca e sistematica delle fasi che caratterizzano il processo stesso.

Articolazione e contenuti

BVG è strutturata in quattro sezioni:

- "Perché scegliere il miglior valore";
- "La legislazione europea in materia di appalti pubblici e le raccomandazioni delle parti sociali";
- "Come realizzare il miglior valore";

▪ "Criteri di adozione e utilizzazione".

La prima sezione funge da introduzione al concetto di "miglior valore", spiegandone l'importanza per il committente. Il concetto di "miglior valore" punta a definire un sistema in base al quale classificare e ponderare, rispetto al prezzo, i vari elementi riguardanti la qualità del servizio, al fine di valutare l'offerta che risponde al meglio alle preferenze ed esigenze specifiche del committente e che rappresenta quindi l'offerta economicamente più vantaggiosa. La seconda sezione delinea le procedure e le norme europee vigenti in materia di appalti pubblici, specificamente riferite al comparto dei servizi di pulizia. E' inoltre presentato un prospetto di informazioni utili sui criteri di esclusione, di selezione e di aggiudicazione.

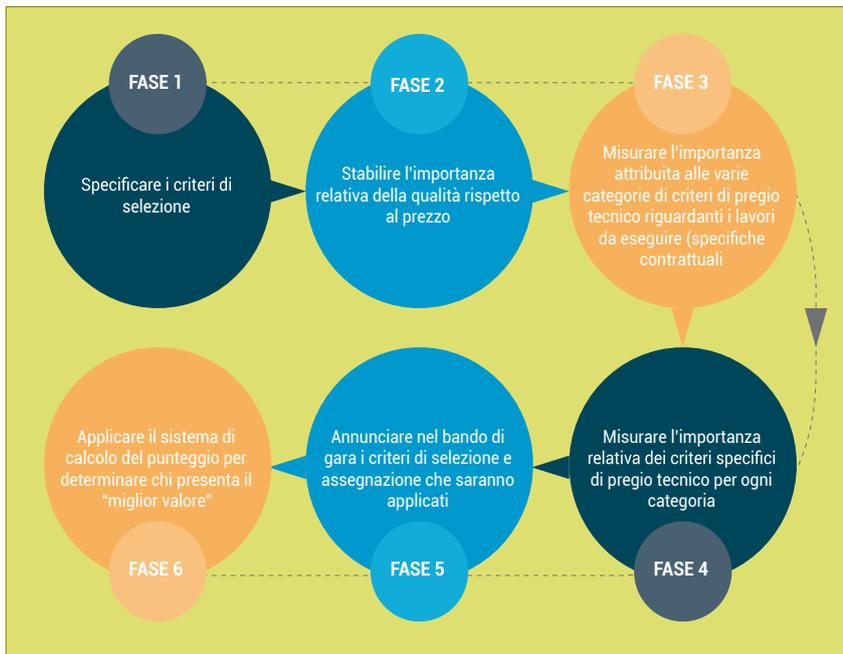


Figura 1 - Processo metodologico per la definizione del "miglior valore"

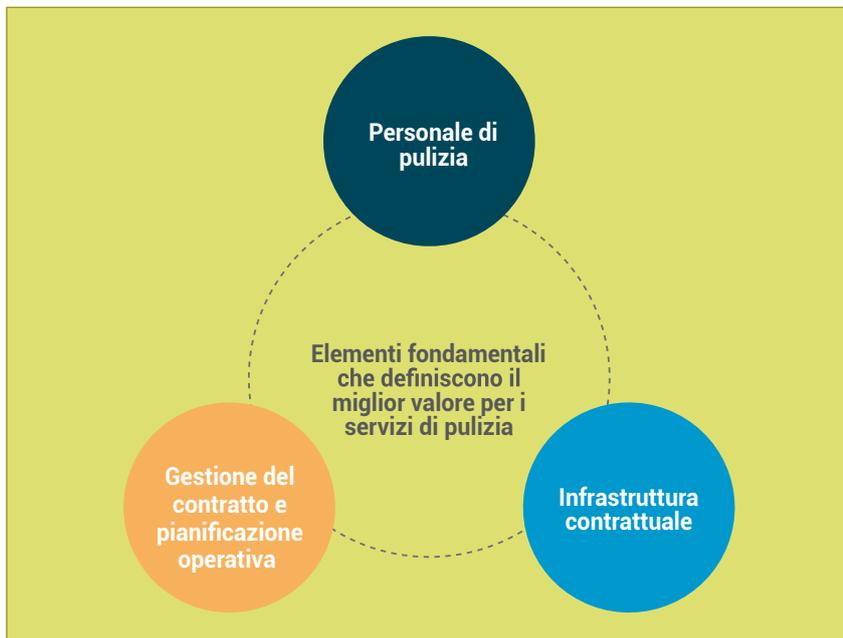


Figura 2 - Elementi fondamentali che definiscono il "miglior valore" per servizi di pulizia

Nella sezione è inoltre riportato un repertorio di raccomandazioni specie su come utilizzare il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, rispettare i contratti

collettivi, rifiutare i prezzi anormalmente bassi.

Nella terza sezione si suggeriscono al committente i corretti criteri di qualità riguardanti i servizi di

pulizia da prendere in esame nelle fasi di selezione delle imprese e di aggiudicazione degli appalti. Ciò, illustrando come applicare una corretta procedura di appalto e calcolare il costo effettivo del servizio, e descrivendo i criteri per valutare la capacità degli addetti alle pulizie e le condizioni di lavoro che l'impresa offre loro. Nella quarta sezione, infine, viene riportato uno strumento intuitivo destinato ad assistere il committente nel definire le sue esigenze in materia di servizi di pulizia. Lo strumento include un sistema di facile utilizzo per attribuire valori/punteggi ai vari criteri che assumono importanza per il committente. Inoltre, punta a fornire al committente la massima autonomia nel definire i criteri di qualità particolarmente importanti per la sua organizzazione e per i servizi di pulizia da eseguire. Proponendo altresì un percorso processuale articolato in sei passaggi chiave:

- specificare i criteri di selezione;
- stabilire l'importanza relativa alla qualità rispetto al prezzo;
- misurare l'importanza attribuita alle varie categorie di criteri di carattere tecnico riguardanti le attività da eseguire (specifiche contrattuali);
- applicare il sistema di calcolo del punteggio per determinare l'impresa che presenta il "miglior valore";
- specificare in dettaglio nel bando di gara i criteri di selezione e assegnazione che verranno applicati;
- misurare l'importanza relativa dei criteri specifici di valutazione per ogni categoria di requisiti.

Perché scegliere il "miglior valore"?

In linea di principio, appaiono evidenti le motivazioni per cui

un committente sceglie i migliori servizi professionali possibili per garantire l'igiene e la pulizia delle proprie strutture. BVG, in tal direzione, delinea il quadro dei potenziali vantaggi nel selezionare servizi basati sul miglior valore e dei potenziali rischi insiti nell'affidamento di servizi di pulizia di bassa qualità, rischio questo sempre correlato a criteri di valutazione basati sul "prezzo più basso".

Un servizio di qualità può assicurare il rispetto della normativa, il contenimento dei costi dovuti alla riduzione al minimo delle esigenze future di manutenzione, oltre che naturalmente offrire agli utenti standard di alto livello. Tra i rischi richiamati da BVG si segnalano in particolare la concorrenza non etica o illegale fra le imprese, con perdita dei posti di lavoro, la retribuzione inadeguata dei dipendenti, il mancato rispetto delle norme in materia fiscale e previdenziale, la riduzione degli investimenti destinati a migliorare risorse tecniche e umane.

Costi totale e del ciclo di vita

BVG segnala un'importante distinzione, già introdotta dalla Direttiva europea sugli appalti, tra costo totale e costo del ciclo di vita, suggerendo che nella valutazione dei costi del servizio di pulizia debba considerarsi l'intero costo del ciclo di vita del servizio, ovvero quel costo esteso del servizio che comprende anche le cosiddette "esternalità" (costi per l'ambiente, costi per l'utilizzo di prodotti eco-compatibili, effetti della riduzione dei costi, effetti dell'immagine positiva che può ricevere una impresa che fornisce servizi di livello qualitativo alto, ecc.).

Poiché l'aggiudicazione degli ap-

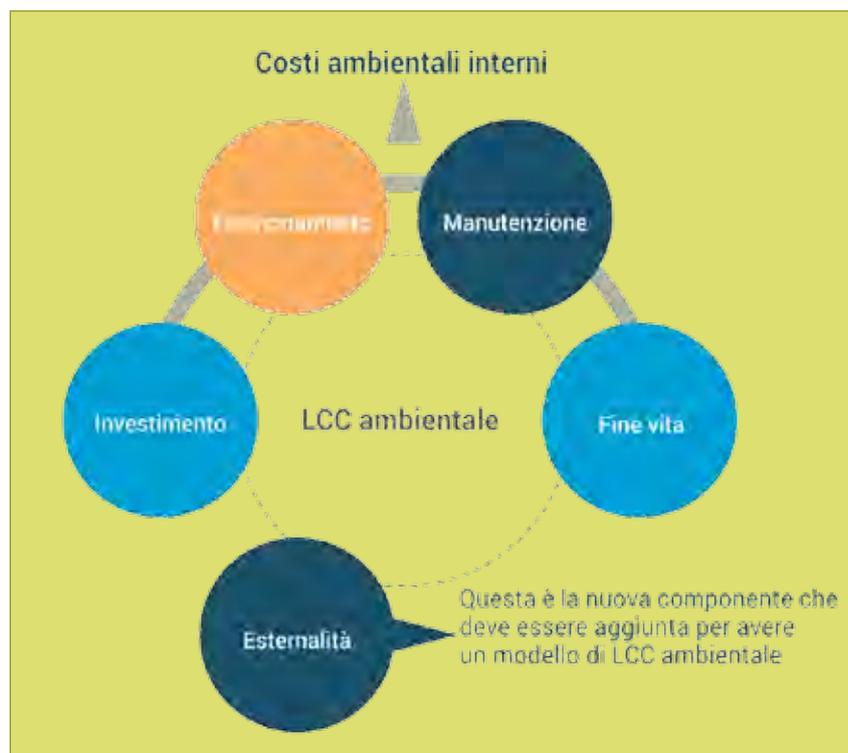


Figura 3 - Processo di definizione del "costo del ciclo di vita" del servizio di pulizia

COME CALCOLARE IL COSTO TOTALE

Prima dell'utilizzo (costo di acquisizione)

1. Costo per sostituire l'appaltatore
2. Costo per pubblicare il bando di gara

Costi operativi di gestione:

1. Costi di manodopera, per lo più determinati dai contratti collettivi in relazione al numero di ore, alle norme in materia di salute e sicurezza, ai contributi previdenziali, alla fiscalità e ai costi di supervisione
2. Consumo di energia
3. Consumo di materiali di pulizia e fornitura di materiale sanitario per gli utenti
4. Costi di smaltimento

Dopo l'utilizzo

1. Costo per porre termine al contratto
2. Costo per sostituire l'appaltatore

Figura 4 - Criteri di calcolo del "costo del ciclo di vita" del servizio di pulizia

palti in base al prezzo più basso, attraverso la valutazione del solo prezzo totale, non è più consentita dalle vigenti norme europee sugli

appalti pubblici, il committente deve oggi basarsi su criteri di valutazione riguardanti i costi delle attività rapportati all'intero ciclo

L'ABC di BVG

Di seguito sono illustrati in dettaglio i contenuti fondamentali delle Linee guida “Best Value Guide” (BVG).

Sezione 1: perché scegliere il “miglior valore”?

La sezione funge da introduzione al concetto di “miglior valore”, spiegandone l'importanza per il committente. I servizi di pulizia professionali consentono al committente non solo di adempiere agli obblighi legali in materia di salute, sicurezza e igiene delle strutture, ma anche di preservare le strutture in modo da ridurre al minimo la relativa manutenzione. Il concetto di “miglior valore” punta a definire un sistema in base al quale classificare e ponderare, rispetto al prezzo, i vari elementi riguardanti la qualità del servizio, al fine di valutare l'offerta che risponde al meglio alle esigenze specifiche del committente e che rappresenta, quindi, l'offerta economicamente più vantaggiosa. Viene inoltre richiamato il fatto che la qualità dei servizi di pulizia dipende principalmente da tre fattori: personale, dirigenza e attrezzature. La sezione delinea anche i rischi per il committente che opta per un fornitore di servizi di pulizia di bassa qualità: una decisione che è quasi sempre sinonimo di scelta del prezzo più basso.

Sezione 2: la legislazione europea in materia di appalti pubblici e le raccomandazioni delle parti sociali

Come noto, l'UE ha sviluppato un nuovo quadro legislativo completo in materia di appalti pubblici di cui il principale strumento giuridico è la direttiva UE sugli appalti pubblici (2014/24/UE), recepita dalla normativa italiana con il D.Lgs. 50/2016. Nella sezione vengono richiamati i punti salienti della vigente legislazione UE:

- i criteri di aggiudicazione riguardanti la qualità si devono basare sul principio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (criteri “MEAT- Most Economically Advantageous Tender”) che punta a garantire sia la qualità che il miglior valore del rapporto tra costo e benefici, ponendo maggiormente in risalto gli aspetti sociali, le considerazioni ambientali e le caratteristiche innovative, pur tenendo conto del prezzo o dei costi del ciclo di vita del lavoro, dei beni o dei servizi appaltati;
- il prezzo più basso può ancora essere utilizzato come criterio indipendente in talune limitate circostanze, ma deve essere tuttavia anteposto un approccio “costo/efficacia”, indicando la possibilità di utilizzare metodi come il “costo del ciclo di vita”;
- è dato significativo risalto alle norme di conformità

al vigente diritto sociale e del lavoro, compresi gli standard definiti nei contratti collettivi;

- le offerte anormalmente basse devono essere valutate con attenzione nella fase di aggiudicazione degli appalti e devono essere rifiutate se il prezzo anormalmente basso è riconducibile al mancato rispetto dei contratti collettivi o del diritto sociale o del lavoro;
- nell'aggiudicare gli appalti è possibile che l'elemento relativo al costo assuma la forma di un prezzo fisso sulla base del quale gli operatori economici competeranno solo in base a criteri qualitativi.

Vengono inoltre formulate delle raccomandazioni per il committente, tra cui in particolare:

- utilizzare i criteri “MEAT” e i criteri di qualità previsti nella legislazione, evitando di usare il prezzo come indicatore chiave per la gara di appalto;
- assicurare il rispetto del diritto del lavoro e delle norme sociali, aspetti fondamentali in un settore ad elevata intensità di manodopera;
- rifiutare le offerte anormalmente basse che portano a una concorrenza sleale fra le imprese di servizi di pulizia, cattive condizioni di lavoro per i dipendenti e dumping sociale;
- evitare le aste elettroniche nell'aggiudicare i servizi di pulizia;
- considerare anche la possibilità che l'elemento del costo assuma la forma di un prezzo fisso, con gli operatori economici che concorrono solo sulla base degli elementi di qualità;
- utilizzare i motivi di esclusione che permettono di non prendere in considerazione offerte non conformi al diritto sociale o del lavoro e ai relativi obblighi di legge. La selezione dell'impresa deve avvenire applicando, in cascata, tre criteri fondamentali:
- “criteri di esclusione”, che permettono di procedere all'esclusione automatica dalla procedura di appalto (criteri di esclusione vincolanti e criteri di esclusione facoltativi);
- “criteri di selezione”, attraverso cui le imprese candidate possono essere tenute a dimostrare l'abilitazione all'esercizio dell'attività professionale, la capacità economica e finanziaria e la capacità tecnica e professionale;
- “criteri di aggiudicazione”, basati sul prezzo o sul costo, utilizzando l'approccio relativo al costo del ciclo di vita e al miglior rapporto qualità/prezzo che sarà valutato in base a criteri qualitativi, ambientali e/o sociali.

Sezione 3: come realizzare il “miglior valore”

Rappresenta il “cuore” della guida in quanto fornisce gli elementi per poter redigere il progetto di appalto. La sezione è di supporto al committente nell’individuazione dei corretti criteri di qualità riguardanti i servizi di pulizia da adottare nelle fasi di selezione e aggiudicazione degli appalti. Inoltre l’adozione di quanto raccomandato è fondamentale alla fine di una corretta gestione della fase di esecuzione del contratto in quanto fornisce le basi su cui predisporre il piano di gestione e controllo delle attività da parte del committente.

Si parte dal presupposto che una corretta procedura di appalto consenta al committente di valutare dapprima le sue priorità e, successivamente, selezionare l’operatore economico che non solo offra un prezzo competitivo ma che dimostri anche competenze e capacità per fornire un servizio che soddisfi le esigenze del committente in base ai criteri previsti dall’offerta economicamente più vantaggiosa. Viene esplicitato che la formulazione degli elementi alla base dell’offerta economicamente più vantaggiosa richiede che il committente definisca chiaramente le proprie esigenze. Di fatto, solo dopo aver determinato e valutato le proprie aspettative il committente è in grado di indire una gara di appalto con obiettivi specifici, misurabili, realizzabili, pertinenti e temporalmente definiti. Viene proposto a tale scopo un percorso conoscitivo che consideri:

- la natura dell’organizzazione le cui strutture devono essere sottoposte a pulizia;
- gli utenti degli edifici;
- i fattori di inquinamento dell’edificio;
- le frequenze di pulizia;
- gli aspetti ambientali;
- la copresenza di altri servizi;
- la divisione del contratto in lotti;
- i valori e gli standard di qualità.

Questo percorso richiede uno sforzo di “conoscenza” la cui portata viene spesso sottovalutata, ciò causando l’inadeguatezza di numerosi appalti che non soddisfano tale esigenza. Per assistere il committente nel definire le proprie esigenze in materia di pulizie, viene messo a disposizione uno specifico questionario. Le informazioni così raccolte consentono di definire in modo chiaro ed adeguato la natura e le esigenze delle strutture interessate dai servizi, al fine di includerle con precisione nel bando di gara affinché gli operatori economici possano prevedere e progettare correttamente la portata dei servizi richiesti.

Viene successivamente affrontato il tema del prezzo come componente dei criteri di aggiudicazione, tenendo presente che il ricorso al prezzo più basso come criterio indipendente di aggiudicazione non è più consentito dalle norme sugli appalti pubblici ma occorre adottare il criterio dell’offerta economicamente più vantaggiosa.

Le nuove norme sugli appalti pubblici hanno introdotto la necessità di adottare criteri di aggiudicazione basati sui “costi del ciclo di vita”.

La sezione si sofferma inoltre sul personale, considerando che nei servizi di pulizia il personale costituisce il fattore di maggiore rilevanza (l’incidenza della manodopera rappresenta circa l’85% dei costi); vengono a tal fine illustrati i vari criteri che consentono al committente di valutare correttamente se il personale dell’appaltatore risponde alle aspettative qualitative. Il committente deve comprendere l’importanza del tema del personale che l’impresa impiegherà a livello del bando di appalto, non delegando le scelte qualitative all’operatore economico ed avendo presente che è dalla sua diligenza, motivazione, competenza ed esperienza che dipende la realizzazione quotidiana del servizio.

Oltre agli aspetti legati al personale impiegato, la sezione individua ed approfondisce i criteri connessi alle modalità di gestione del contratto e alla relativa pianificazione operativa. Ciò costituisce un punto fondamentale del bando in quanto è con una corretta pianificazione operativa e con un valido gruppo di gestione che si potranno erogare le attività ai massimi standard possibili di qualità e si potranno prevenire eventuali carenze. Al fine di documentare e quindi di poter valutare correttamente quanto proposto dall’operatore economico, viene richiesto che l’operatore, in fase di offerta, formuli un piano operativo preliminare che includa i fattori ritenuti rilevanti dal committente. In tale documento dovranno essere indicate le competenze ed esperienze di ciascun componente del gruppo di gestione. Dovranno anche essere illustrate la struttura e l’organizzazione del gruppo di gestione, specificando la responsabilità di ogni persona o unità ai fini del contratto. Particolare rilevanza viene data alla figura del responsabile del contratto, in quanto interfaccia tra committente e appaltatore. Oltre ad indicare le caratteristiche del gruppo di gestione e del responsabile di commessa, il piano operativo preliminare dovrà includere gli elementi operativi attraverso i quali verrà attuato il servizio.

Di seguito vengono riportati i principali punti in cui deve articolarsi il piano operativo preliminare, per meglio comprendere quanto sia rilevante tale piano al fine di poter acquisire un servizio che risponda ai necessari livelli di qualità:

- una metodologia di pianificazione operativa in funzione dei requisiti delle strutture interessate, con una particolare attenzione rivolta alla metodologia di turnazione;
- indicazioni su come soddisfare le richieste del committente in termini di standard di fornitura del servizio e requisiti speciali imposti dall'utilizzo e dalla natura dell'edificio;
- la dimostrazione che l'appaltatore possa attuare o predisporre procedure in grado di garantire rapidamente e senza problemi l'avvio delle attività e l'operatività prevista nel contratto;
- la dimostrazione che l'appaltatore sia in grado di soddisfare eventuali richieste supplementari del committente;
- la garanzia del rispetto di eventuali procedure generali e specifiche del committente concordate con l'appaltatore, con consultazione preliminare in caso di eventuali modifiche;
- procedure concrete di comunicazione riguardanti contratto, strutture e committente, nonché frequenza e mezzi di comunicazione;
- descrizione delle modalità con cui verranno erogati i servizi di back office (amministrazione quotidiana del contratto, fatturazione e gestione delle risorse umane, ecc.).

Per quanto concerne la definizione degli standard qualitativi da conseguire, viene descritto il percorso corretto per formularli nello specifico degli appalti di servizi di pulizia, richiamando anche la norma tecnica europea EN 13549 sui requisiti di base e le raccomandazioni per i sistemi di misurazione della qualità per le prestazioni di pulizia. Al fine di garantire il livello concordato di qualità e prevenire eventuali lacune, si sottolinea la necessità che

il committente preveda specifiche attività ispettive (esemplificate nella sezione) che verranno attuate in fase di erogazione dei servizi e che il committente dovrà illustrare nel bando di gara. Il committente può richiedere all'operatore economico la certificazione accreditata, se ritenuta pertinente, relativa al controllo qualità che l'operatore adotterà.

Sezione 4: criteri di adozione e utilizzazione

La sezione propone uno strumento intuitivo destinato ad assistere il committente nel definire le proprie esigenze in materia di servizi di pulizia. Lo strumento include un sistema di facile utilizzo per attribuire valori/punteggi ai vari criteri che sono importanti per il committente, intendendo fornire al committente la massima autonomia nel definire i criteri di qualità particolarmente importanti per la sua organizzazione e per i servizi di pulizia da eseguire.

Nella sottosezione "Eserciziario - tabelle di valutazione", vengono infine presentate delle tabelle di valutazione utilizzabili per le tre fasi del processo di selezione del "miglior valore": esclusione, selezione e aggiudicazione. Le tabelle possono essere utilizzate per impostare il bando di gara e per distribuirle agli operatori economici interessati ai fini della relativa compilazione. Viene inoltre messo a disposizione un framework di semplice utilizzo per aiutare i committenti a definire le proprie esigenze di pulizia.

GESTIONE DEL CONTRATTO E OPERAZIONI	
Gruppo di gestione/ Responsabile del contratto	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura, organizzazione e competenze di responsabile del contratto e gruppo di gestione • Conoscenza specifica del contratto da parte di responsabile del contratto e gruppo di gestione • Disponibilità • Tempi di risposta • Rapidità d'intervento
Pianificazione operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia di pianificazione operativa e metodologia di turnazione • Avvio del processo di pulizia • Termini di consegna • Capacità di back-up • Procedure generali e specifiche del committente • Reportistica <ul style="list-style-type: none"> • Comunicazioni riguardanti struttura e cliente • Risposta a esigenze speciali del committente • Risposta a richieste supplementari del committente
Servizi di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi di supporto per amministrazione, fatturazione, gestione delle risorse umane
Ispezioni e controllo qualità	<ul style="list-style-type: none"> • Frequenza dei controlli • Attribuzione di responsabilità • Documentazione della qualità • Sistemi per correggere abbassamenti degli standard di qualità • Sistema di miglioramento della qualità • Modalità e frequenza con cui il committente valuta l'esecuzione del contratto
Altri criteri che il committente deve definire	<ul style="list-style-type: none"> • Deve essere fornita una giustificazione di questi criteri • I criteri devono essere conformi alla legislazione nazionale ed europea in vigore

di vita del servizio. In base a ciò, le offerte devono essere valutate sulla base dei costi in un'ottica temporale che comprende il prima, il durante e il dopo del periodo temporale di espletamento del servizio ("life cycle cost").

Un utile strumento per il mercato

Le Linee guida BVG, oltre a rappresentare un utile strumento di informazione aggiornato sul quadro normativo a livello europeo in materia di appalti pubblici di servizi di pulizia, costituisce uno strumento di effettivo supporto per il governo dell'intero processo dell'appalto. Poiché appare ormai evidente e ineludibile la necessità che l'intero processo di erogazione del servizio venga gestito sempre più razionalmente e consapevolmente, appare di estrema utilità il quadro tracciato da BVG sulle modalità di monitoraggio dell'intero ciclo dell'appalto: dalla sua impostazione all'aggiudicazione del servizio, dalla sua esecuzione alla fase di controllo del rispetto delle prestazioni contrattuali da parte dell'impresa.

Le Linee guida BVG rappresentano anche uno strumento di informazione/formazione per le amministrazioni aggiudicatrici che possono rintracciare in esse tutti quegli elementi fondamentali per valutare e scegliere i criteri di qualità e per individuare i fornitori con elevato standard professionale. Va segnalato come già nel luglio scorso - al momento della pubblicazione di BVG - le imprese di pulizia, le associazioni settoriali di imprese, i sindacati, i committenti e i soggetti aggregatori hanno accolto con favore le Linee guida promosse da EFCI e da UNI Europa, ritenendole uno strumento

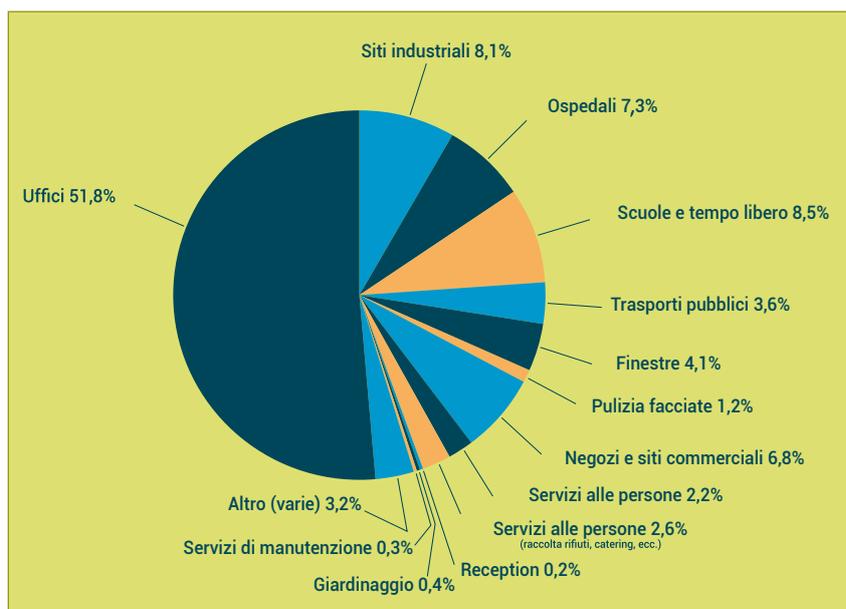


Figura 5 - Segmentazione del mercato del comparto dei servizi di pulizia

assai utile per il mercato e condividerne obiettivi e contenuti. Oggi, a distanza di quasi sei mesi dalla pubblicazione, si auspica che tutti gli stessi operatori del mercato, impegnati nei diversi paesi dell'UE, si attivino per promuovere e sperimentare le Linee guida BVG, in sintonia e in sinergia con tutti le avanzate procedure e

strumentazioni introdotte o valorizzate dalle Direttive europee sugli appalti (partenariato pubblico privato, project financing, dialogo competitivo, partenariato per l'innovazione, ecc.)

*Coordinatori Patrimoni PA net, Componenti Comitato Scientifico "FMI"

L'Energy Management nella Sanità pubblica: tra ritardi e opportunità

Il comparto della sanità rappresenta oggi nel nostro paese uno dei settori di più alto valore economico, con un peso stimato in più di 140 miliardi di euro, corrispondente a quasi il 9% dell'intero PIL. In questo quadro, le spese per l'energia possono essere stimate attorno al 5% delle spese totali. Ciò nonostante lo sviluppo e l'adozione di metodologie e prassi proprie dell'Energy Management faticano ancora in termini di diffusione e consolidamento. Pur essendo di norma diversi i criteri di gestione dell'energia e degli impianti energetici tra le aziende sanitarie pubbliche e quelle private, le problematiche di fondo da affrontare risultano comuni, comportando livelli elevati di complessità sia a livello tecnico che contrattuale. A quest'ultimo riguardo, è evidente il ritardo accumulato rispetto a forme contrattuali innovative, che in altri paesi europei risultano invece ormai collaudate e diffuse. Dal quadro della situazione emerge la necessità di dotarsi di competenze tecniche specifiche - come quelle degli Energy Manager - che, pur imposte in numerosi contesti ospedalieri da obblighi legislativi, andrebbero potenziate, sfruttate e valorizzate per conseguire risultati non solo in termini meramente economici, ma anche e soprattutto in termini qualitativi, attraverso l'efficientamento energetico e l'innalzamento del comfort dei diversi utilizzatori dei presidi sanitari.

Energy Management in Public Health: between delays and opportunities

In terms of economic value, today's healthcare industry is one of the country's most important sectors, with an estimated value of over 140 billion euro, equivalent to almost 9% of the entire GDP. In this context, energy costs can be estimated at around 5% of total expenditure. Nevertheless, the development and adoption of methodologies and practices specific to Energy Management are still struggling in terms of deployment and consolidation. Whilst the criteria for energy and power plant management generally differs between public and private health companies, the underlying issues are the same, and involve high levels of complexity on both a technical and contractual level. In this regard, there is clearly a delay in relation to innovative contractual forms, which in other European countries, have already been tested and made widespread. From an overview of the situation, the need to acquire specific technical skills emerges - such as those of Energy Manager - which, despite being a legislative requirement in many hospital settings, should be strengthened, utilised and promoted to achieve results, not only in economic terms, but also and above all, in terms of quality, through energy efficiency and a greater level of comfort for health service users.

Stefano D'Ambrosio*
Dario Di Santo*
Giuseppe Tomassetti*

Il quadro di riferimento

Il SSN - Servizio Sanitario Nazionale è sottoposto ad un continuo cambiamento in ragione dell'innovazione tecnologica, dell'invecchiamento della popolazione e delle diverse scelte politiche regionali.

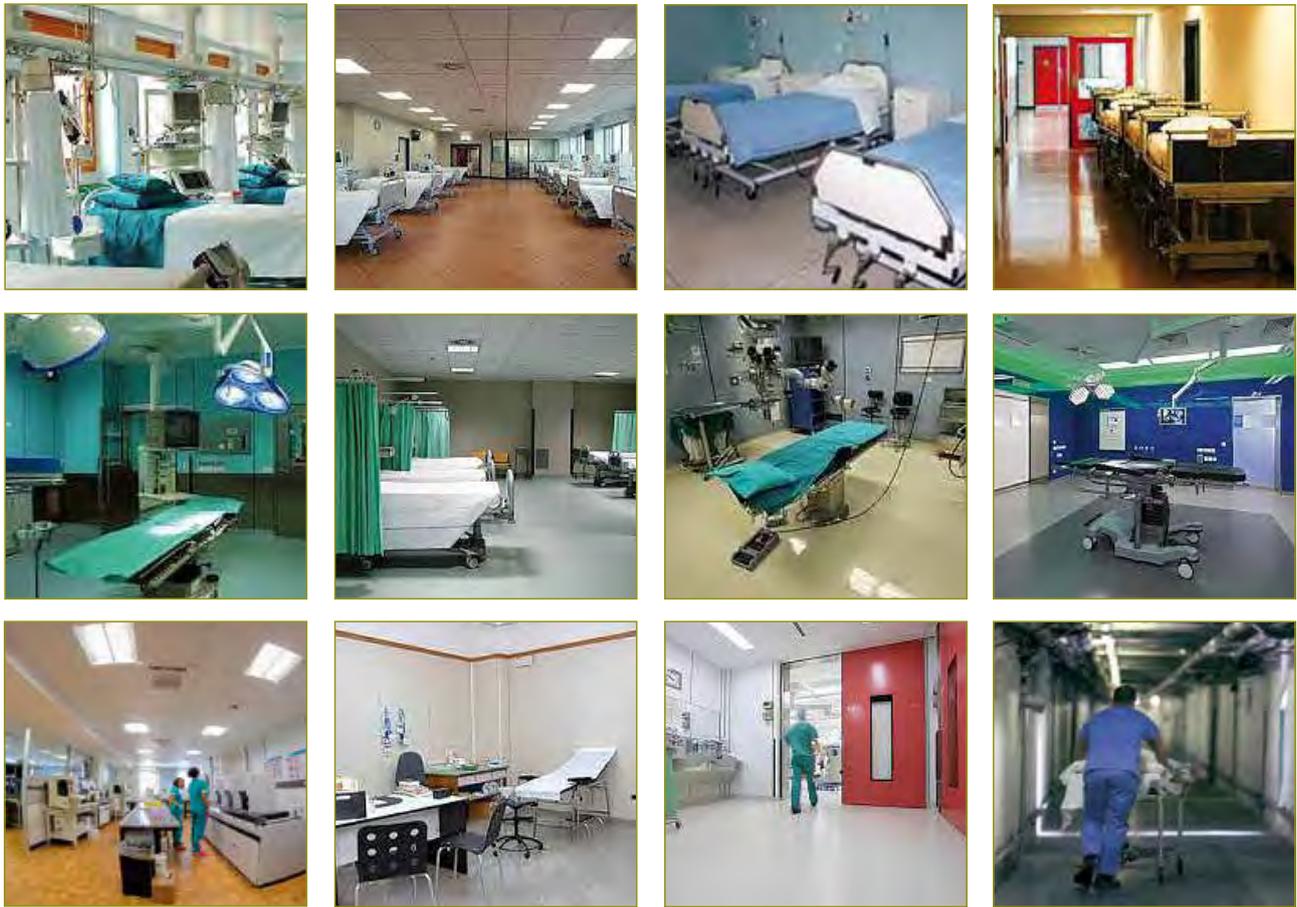
L'evoluzione più evidente negli ultimi anni ha visto una razionalizzazione della rete ospedaliera con accorpamenti, riconversioni funzionali e dismissioni, che ha portato a una riduzione delle strutture pubbliche e all'incremento delle aziende sanitarie private, operanti

anche grazie a convenzioni e accreditamento, secondo regole diverse in funzione della Regione di appartenenza. Il numero di posti letto degli ospedali privati accreditati rappresenta a livello nazionale circa il 20% di quelli disponibili nel SSN, con profonde differenze a livello regionale. Gli ospedali privati accreditati hanno mediamente una dimensione ridotta rispetto alle strutture pubbliche. Circa il 90% delle strutture private ha meno di 150 posti letto, e meno del 5% ne ha più di 300. Le strutture private hanno mediamente periodi di degenza inferiori alle strutture pubbliche nel caso di ricoveri per acuti (5 giorni rispetto a 7), uguali nel caso di riabilitazione (25 giorni), e superiori nei casi di lungodegenti (38 contro 27). Questi aspetti si traducono in differenze nella complessità delle strutture, in genere maggiore per il settore pubblico, e nella gestione delle stesse, legata al tipo predominante di attività svolta (analisi, chirurgia, trattamenti di medio e lungo periodo, ecc.). La sanità fra pubblica e privata, sia pur con incertezze sulla quota di sanità pubblica dedicata alle convenzioni con la privata, vale in Italia attorno ai 140 miliardi di euro, quasi il 9% del PIL. Le spese per l'energia, spesso inglobate con quelle di manutenzione e di gestione degli impianti o del tutto esternalizzate, possono essere stimate attorno al 5% delle spese totali. Analizzare questo settore è quindi di estrema importanza, collegandosi con le varie iniziative di riorganizzazione della spesa pubblica, cercando ogni sinergia possibile fra gestione dell'energia e gestione della spesa sanitaria, con la Consip e le centrali di spesa regionali. Tra aziende pubbliche e private c'è una forte differenza nella gestione dell'energia e degli impianti. Le problematiche sono le stesse ma gli obiettivi differenti. Nel contesto privato gioca un ruolo fondamentale il fatturato annuo, nel quadro dell'accreditamento al SSN per l'ottenimento di un rimborso da parte della Regione, per cui la proprietà è



direttamente interessata alla riduzione dei costi investendo risorse proprie o tramite ESCo, ove economicamente conveniente, per il miglioramento delle prestazioni. Nel contesto della sanità pubblica l'attenzione della direzione della struttura è concentrata sulle prestazioni del servizio e sulla sicurezza, pertanto i contratti di fornitura rispondono a schemi impostati e decisi a livello regionale, sui quali è difficile operare a livello locale. Il tema dell'efficienza energetica appare così molto rilevante al momento delle scelte su nuovi edifici o su ristrutturazioni significative, con realizzazioni innovative, ma molto meno nella gestione dell'esistente. Risulta dunque importante individuare strategie e modelli che consentano di affrontare il tema della gestione dell'energia in modo più efficace, collegandolo al core business aziendale, piuttosto che vedendolo come un argomento a sé stante.

La sanità ha tutte le caratteristiche di una attività di servizio - nonostante la complessità delle tecnologie impiegate che richiedono un'organizzazione di tipo industriale - in cui contano l'assistenza sanitaria e l'attenzione al malato e alle cure. Nei contesti ospedalieri sono quindi fondamentali il rispetto dei vincoli normativi (ricambi d'aria, continuità di servizio, ridondanze tecnologiche, ecc.) e la sicurezza. In questi contesti si lavora h24 e 365 giorni l'anno e non è sempre possibile programmare le attività (numero di ricoveri o pronto soccorso). Alcuni ospedali, per le loro dimensioni e complessità, possono essere paragonati a delle vere e proprie città con 30.000 abitanti o più, che svolgono attività differenti per utenti differenti (studenti universitari, pazienti, professionisti vari, ecc.). Per raggiungere obiettivi di risparmio energetico è dunque fondamentale il coinvolgimento



di tutti i soggetti presenti.

Gli edifici sanitari sono per la maggior parte datati, costruiti in epoca in assenza di vincoli normativi stringenti e di attenzione alle tematiche di risparmio energetico. Le strutture ospedaliere, un tempo di carattere monumentale e realizzate per durare a lungo, mal si adattano alla continua evoluzione delle tecnologie e dell'organizzazione, che le rendono rapidamente obsolete. Secondo le situazioni e le condizioni generali, il SSN risponde a questa esigenza sia con la chiusura dei vecchi edifici e la realizzazione in periferia di nuove strutture, sia con lavori di ammodernamento dei vecchi complessi (lavori altrettanto costosi e spesso insufficienti). In molti casi, l'ampliamento delle strutture avvenuto nel corso degli anni, magari partendo da strutture a padiglioni,

ha portato inevitabilmente ad un uso dell'energia non ottimizzato. Purtroppo è difficile pensare a ristrutturazioni pesanti senza produrre conseguenze importanti sull'utilizzo delle strutture nel corso dei lavori. In questo settore, ancor più che in altri, l'industrializzazione dell'industria delle costruzioni è fondamentale, per poter ridurre i tempi e i costi delle ristrutturazioni e ottenere una maggiore qualità degli interventi.

Lo stato dell'Energy Management

In termini gestionali, all'interno delle strutture sanitarie possono svolgersi attività assai diverse fra loro, che hanno influenze differenti sui consumi energetici: pronto soccorso, ambulatori e diagnostica, sale operatorie, riabilitazione

con palestre e piscine, degenze, camere mortuarie, ricovero e assistenza sanitaria per anziani, locali tecnici (mensa, lavanderia, ecc.), poli didattici, ecc. Progressivamente l'evoluzione ha portato le strutture sanitarie a concentrarsi nelle attività di cura, esternalizzando fasi e funzioni prima integrate. I primi servizi ad essere esternalizzati sono stati i più semplici come la lavanderia, la preparazione dei cibi, la pulizia degli edifici, il giardinaggio, la sorveglianza, per passare poi alla gestione della biancheria, alla manutenzione delle opere edili, alla manutenzione degli impianti idraulici e elettrici, alla gestione delle centrali termiche, alla gestione dei gas tecnici, fino alla gestione della sterilizzazione e fornitura degli strumenti chirurgici. L'esternalizzazione risponde ad evidenti necessità di semplificazione

gestionale, occorre però evitare che si perdano sia possibilità di sinergie tecniche, quali l'uso del calore recuperato da impianti di cogenerazione, sia le competenze sui processi produttivi, che permettano di seguire lo sviluppo delle tecnologie, di preparare i bandi di gara e di controllare la qualità ed i costi delle prestazioni fornite.

Da questo punto di vista la presenza di un Energy Manager all'interno delle strutture ospedaliere è fondamentale, al fine di garantire la sicurezza e il comfort degli occupanti, riducendo il più possibile la spesa energetica e beneficiando delle ricadute non energetiche collegate all'efficienza energetica (minori costi di manutenzione, maggiore comfort, minore inquinamento, migliore gestione degli spazi, ecc.). Nel settore sanitario l'obbligo di nomina dell'Energy Manager è obbligatorio quando i consumi annuali superano i 1.000 tep. Dai dati della FIRE - Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia che gestisce la banca dati degli Energy Manager in Italia, nel 2016 risultano nel settore sanitario più di 110 tecnici nominati. Il dato più significativo è che circa il 10% dei presidi sanitari con Energy Manager ha un consumo di oltre 10.000 tep/anno (la soglia delle nomine industriali) ed il 50% ben oltre 5.000 tep/anno.

La diagnosi energetica, realizzata nel 2015 dai soggetti privati obbligati dal D.Lgs. 102/2014 e da realizzare nuovamente nel 2019, rappresenta una opportunità per l'analisi dei consumi energetici delle proprie strutture e la pianificazione di interventi utili alla riduzione degli stessi. Il primo passo è la conoscenza dei consumi energetici della struttura per area e per vettore energetico. A tal proposito sarebbe assai utile installare strumenti di misura o prevedere campagne di misura ad hoc che diano un'attendibilità maggiore rispetto alle stime.

L'ENEA, vista l'importanza che tale settore ricopre a livello nazionale e il

crescente interesse da parte dei soggetti direttamente interessati (ESCo, Energy Manager, Aziende USI e Ospedaliere, ecc.), ha costituito un tavolo tecnico incentrato sulle diagnosi energetiche nel settore sanitario al fine di analizzare le informazioni, costruire indicatori e definire le linee guida per la realizzazione delle prossime diagnosi, procedendo a una maggiore standardizzazione, tale da permettere un'analisi semplificata e una corretta comparazione dei dati raccolti.

Il tema degli indicatori energetici da considerare risulta di primario interesse. La scelta dell'indicatore energetico può variare negli anni e, nel caso degli ospedali, si nota un'evoluzione significativa. Il tipico indicatore usato in passato, i kWh per posto letto, ormai risulta poco significativo considerando l'aumento delle attività in day-hospital e ambulatoriali e la riduzione della permanenza media dei pazienti nelle strutture. Né risulta adeguato l'indicatore tipico degli edifici, il kWh per metro quadrato. Si sta dunque ragionando su altre opzioni, che da un lato considerino un metro quadro equivalente - costruito in base al diverso uso delle superfici all'interno delle strutture (sale operatorie, posti letto, diagnostica, aule, ecc.) - e dall'altro tengano conto di parametri dinamici (gradi giorno, prestazioni erogate, ecc.).

Per monitorare in modo efficace i consumi energetici, ottimizzare l'uso degli impianti e conseguire benefici di vario genere (sicurezza, comfort, riduzione costi di manutenzione, uso razionale dell'energia, riduzione emissioni, ecc.) è caldamente raccomandata l'adozione di sistemi di "building automation". In strutture complesse come quelle ospedaliere i vantaggi possono essere notevoli, anche in termini di dati disponibili per accedere a schemi di incentivazione o per costruire contratti a garanzia dei risultati ed accedere a finanziamenti da parte di banche o fondi. Per cogliere tutte le opportunità

potenzialmente in campo è comunque importante associare a questi sistemi di automazione responsabili interni competenti, come gli Energy Manager per la parte energetica, e favorire il dialogo fra le diverse funzioni aziendali. Non solo ciò consentirebbe di inquadrare l'energia nella gestione del core business, ma permetterebbe altresì di creare nel tempo sinergie e ottimizzazioni di spesa. Uno strumento che può rivelarsi assai utile a questo proposito è il "SGE - Sistema di Gestione dell'Energia", certificabile in base alla norma ISO 50001. Le esperienze dimostrano che l'adozione di un SGE produce risultati ottimi nel breve e, ancor più, nel medio-lungo periodo.

Altro punto nodale è la gestione dei consumi per la climatizzazione invernale ed estiva. Anche per lo scarso ricorso ai "EPC - Contratti di Rendimento Energetico", pensati per una riqualificazione energetica spinta, prevalgono interventi limitati alle centrali termiche, con una riduzione solo parziale dei consumi energetici - quasi mai realmente ottimizzati - e benefici non energetici limitati. Eppure esistono modelli contrattuali che consentirebbero di intervenire in modo certo più efficace sulle strutture, anche con finanziamento integrale tramite terzi e beneficiando di fondi pubblici (fondi regionali, conto termico, European Energy Efficiency Fund, ecc.). Ma purtroppo l'adozione e la sperimentazione di queste tipologie di contratti sono risultate finora assai scarsamente perseguite e diffuse, stante anche un sostanziale appiattimento delle PA committenti su contratti standardizzati generalisti proposti da Consip e da altri soggetti aggregatori a livello regionale.

*Rispettivamente Consulente, Direttore e Vice Presidente FIRE - Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia [Contenuti articolo condivisi con www.patrimoniapanet.it - portale del laboratorio Terotec & FPA]

Efficienza energetica: quali ricadute dalle nuove linee guida TEE?

Dal 2006, anno di istituzione, il meccanismo dei “TEE - Titoli di Efficienza Energetica” o “certificati bianchi” ha costituito lo schema che più ha incentivato in Italia progetti di efficienza energetica nell’ottica del rispetto dello schema europeo di risparmio 20-20-20. Il 2015 ha segnato tuttavia un momento di svolta critica, caratterizzato dalla concomitanza di un inasprimento valutativo e di una carenza normativa per la mancanza di nuove norme attese da anni. A meno di un anno dalla pubblicazione delle nuove linee guida in materia introdotte dal D.M. 11/01/2017 e è tempo di un primo bilancio. Soprattutto per comprendere se i nuovi obiettivi quantitativi nazionali di risparmio energetico per il periodo 2017-2020 e le nuove modalità di realizzazione dei progetti di efficienza energetica per l’accesso al meccanismo dei TEE, incontrano il dovuto riscontro dei diversi operatori del mercato energetico nazionale.

Energy efficiency: what are the consequences of the new TEE guidelines?

Since their establishment in 2006, the system of “Energy Efficiency Credits” (TEE), or “white certificates” is the scheme that has given the greatest incentives for energy efficiency projects in Italy, in terms of meeting Europe’s 20-20-20 energy efficiency targets. The year 2015, however, signalled a critical turning point, marked by more stringent appraisal and regulatory shortcomings due to the absence of new norms, which are long overdue. With less than a year since the publication of the new guidelines introduced by ministerial decree 11/01/2017, the time has come for the first budget. Above all to understand if the new national energy efficiency target for 2017-2020, and new ways of implementing energy efficiency projects via the Energy Efficiency Credit system, meet the approval of the various national energy market operators.

Andrea Ambrosetti*

Che cosa sono i TEE?

L’Italia ha tre schemi statali per l’incentivazione degli interventi di efficienza energetica: i “TEE - Titoli di Efficienza Energetica”, le detrazioni fiscali e il conto termico.

Gli ultimi due sono mirati agli edifici e specializzati rispettivamente nel settore privato e pubblico (per quanto il conto termico comprenda anche il privato per interventi legati alle fonti rinnovabili termiche, come solare ter-

mico, pompe di calore e caldaie a biomasse).

I “TEE” o “certificati bianchi” sono stati introdotti nel 2001 ed effettivamente attivati nel 2005, con l’ambizione di coprire tutti i settori e le tecnologie.

Il meccanismo dei TEE non è un incentivo tradizionale; è legato agli obblighi di efficienza energetica per i distributori di elettricità e gas naturale oltre i 50.000 utenti serviti. Lo schema prevede che per ottemperare all’obbligo i distributori possano sia realizzare

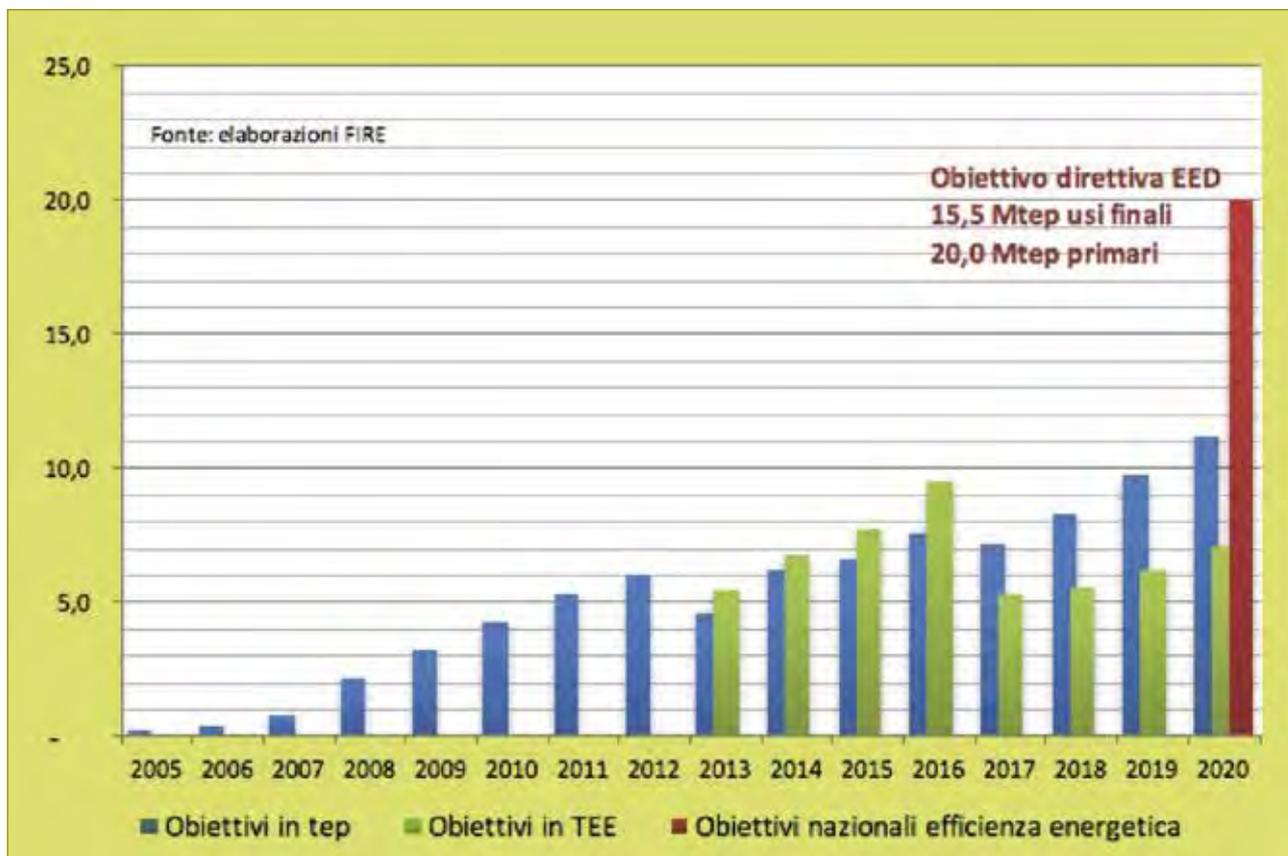


Figura 1 - Obiettivi nazionali e obblighi sui TEE in fonti primarie (fonte: FIRE)

interventi direttamente, sia - come è accaduto nella quasi totalità dei casi - acquistare certificati riconosciuti ad altri soggetti.

Questa opzione di flessibilità è l'elemento che rende lo schema un incentivo: le ESCo e/o imprese e gli enti che realizzano interventi possono vendere i certificati ai distributori obbligati, ottenendo un contributo la cui entità è variata nel tempo in funzione dell'andamento di domanda e offerta e di altri diversi fattori.

Una caratteristica importante dello schema dei TEE è la possibilità di riconoscere solo risparmi energetici addizionali, ossia che non si sarebbero conseguiti comunque in ragione dell'evoluzione tecnologica o per l'introduzione di

nuovi standard normativi.

Le lampade a fluorescenza, ad esempio, all'avvio del meccanismo dei TEE erano poco utilizzate ed era possibile conteggiare tutti i risparmi energetici generati rispetto alle lampade a incandescenza. In pochi anni le CFL - lampade fluorescenti a basso consumo sono diventate la tecnologia di riferimento, per cui dapprima sono stati dimezzati i risparmi riconosciuti, e successivamente resi nulli. Lo stesso avverrà, prima o poi, per i LED. Per valutare i risparmi generati sono di norma impiegate tre metodologie:

- standardizzata (risparmi riconosciuti in funzione del numero di unità installate; metodo semplice

e adatto a tecnologie diffuse e dalle prestazioni prevedibili);

- analitica (risparmi collegati alla misura di alcune grandezze descritte in una scheda; metodo semplice e idoneo a soluzioni di taglia media e grande);

- consuntiva (risparmi conteggiati in funzione di una serie di parametri definiti in una proposta presentata dal proponente, detta "PPPM - Proposta di Progetto e Programma di Misura").

Lo schema incentivante ha prodotto dal 2005 al 2015 un risparmio di circa 22 milioni di TEP - Tonnellate Equivalenti di Petrolio cumulate e 36 milioni di TEE. A fine 2016, i TEE emessi hanno raggiunto quota circa 42 milioni e i risparmi circa 24 milioni di TEP.

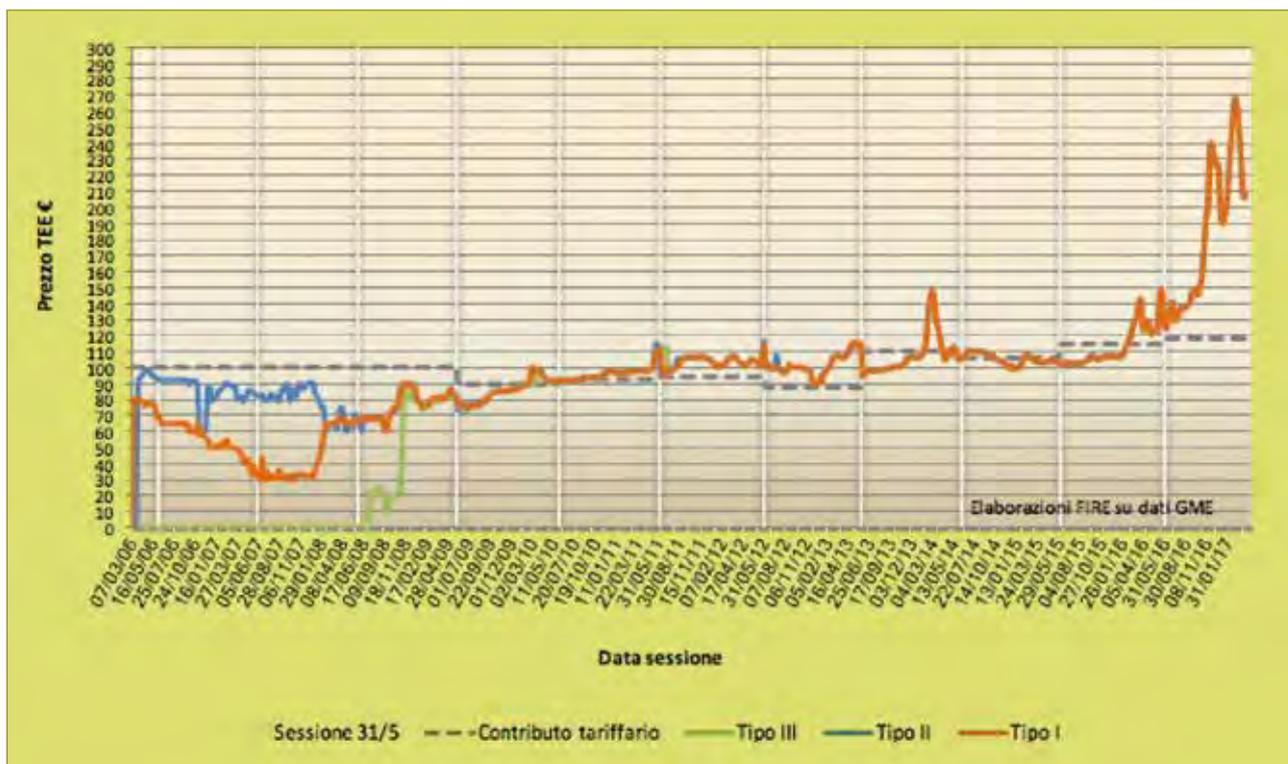


Figura 2 - Andamento del mercato TEE
(fonte: elaborazione FIRE su dati GME - Gestore dei Mercati Energetici)

Complessivamente un risultato impressionante, reso possibile dalla longevità e dal successo del meccanismo.

Passando al rovescio della medaglia, il numero di progetti “PPPM” rigettati rimane alto per uno schema partito oltre dieci anni fa. Nel 2015 sono state rigettate dal GSE - Gestore servizi Energetici il 42% delle proposte “PPPM” valutate e il 7% delle “RVC - Richiesta di Verifica e Certificazione dei risparmi”. Nel 2016, in relazione alle proposte già valutate, le due percentuali sono rispettivamente pari al 36% e al 13. Sono valori che hanno evidenziato la necessità di maggiore chiarezza delle regole e migliore dialogo con gli operatori.

Anche per questo l’andamento del mercato negli ultimi mesi pri-

ma dell’uscita delle nuove linee guida, è stato caratterizzato dal superamento a più riprese del record storico di prezzo arrivato a valori intorno a 220 euro/titolo, a fronte di valori oscillanti tra 110 e 120 euro degli ultimi anni. Gli operatori del GSE, a fronte del repentino aumento del valore dei titoli nel 2016, sia per l’incertezza sulle nuove linee guida, sia per il sempre maggior numero di pratiche rigettate (e conseguenti ricorsi al TAR), hanno continuato a difendersi negando modifiche valutative e ancora di più eventuali carenze sul mercato di titoli. Fatto sta che in un meccanismo dominato dal mercato è stato il mercato stesso a imporre finalmente, attraverso aumenti di prezzo più o meno speculativi, e dopo anni di ritardo, l’uscita delle nuove linee guida.

Le nuove linee guida TEE

Le nuove linee guida introdotte dal D.M. del 11.01.2017 definiscono anzitutto gli obiettivi per i prossimi anni, con una forte riduzione degli obiettivi espressi in TEE, che passeranno da circa 5 a 7 milioni di titoli tra 2017 e 2020, contro i circa 10 milioni del 2016.

Per quanto riguarda i soggetti ammessi, si conferma quanto previsto in precedenza: possono presentare progetti i distributori, obbligati e non, le ESCo certificate UNI CEI 11352 e le organizzazioni con un EGE UNI CEI 11339 in organico o con sistema di gestione dell’energia ISO 50001. Permane l’obbligo di nomina dell’Energy Manager per tutta la vita utile, se previsto dall’art.

19 della L. 10/1991.

Ma quali sono le principali novità introdotte dalle linee guida?

Vengono chiarite meglio le responsabilità dei soggetti coinvolti nella presentazione delle domande, prevedendo l'adozione di un contratto tipo, definito dal GSE. Questo dovrebbe tutelare meglio le parti, in particolare le ESCo e ridurre il rischio di non conformità nel tempo.

In merito ai progetti ammissibili, le linee guida presentano una tabella in cui sono indicati gli interventi previsti, la relativa vita utile e il tipo di risparmio (elettrico o non elettrico). Eventuali misure non incluse nella tabella saranno oggetto di istruttoria da parte del GSE e sottoposte ad approvazione ministeriale tramite delibera direttoriale (un aspetto che dovrebbe garantire una maggiore rapidità di azione rispetto a un Decreto, sebbene i tempi non potranno essere brevissimi, anche in ragione della concertazione fra MiSE e MATTM).

Le fonti rinnovabili vengono limitate all'effetto di miglioramento dell'efficienza energetica e si ribadisce che i progetti di efficientamento realizzati per rispettare vincoli normativi possono essere ammessi solo se addizionali rispetto ai requisiti prescritti.

Vengono riviste le modalità di riconoscimento dei TEE.

Il coefficiente "tau" che permetteva di anticipare il risparmio dei 15-20 anni di vita utile nei 5 anni di incentivazione viene eliminato e si ritorna all'impostazione originaria della "vita utile" - ossia del numero di anni per i quali si ricevono i TEE - variabile in funzione del tipo di progetto (non superiore a 10 anni).

Sono inoltre previste due tipologie di progetti: quelli "a consuntivo"

(PC) e quelli "standard" (PS). I "progetti a consuntivo" non presentano grosse novità, a parte l'introduzione di criteri più stringenti per la valutazione della baseline dei consumi (con monitoraggio esteso a 12 mesi e campionamento giornaliero, salvo processi uniformi nel tempo).

I "progetti standard" sono completamente nuovi e rappresentano sostanzialmente una sintesi fra i vecchi progetti standard e quelli analitici. I nuovi progetti standard, che potranno essere presentati laddove non vi sia convenienza economica all'installazione di misuratori su tutti gli interventi, prevedono infatti la definizione di un campione rappresentativo da sottoporre a misura attraverso un apposito algoritmo di calcolo dei risparmi energetici.

L'elenco dei progetti standard disponibili sarà pubblicato sul sito del GSE previa approvazione dello stesso attraverso Decreto direttoriale MiSE-MATTM. Sarà possibile proporre al GSE altri progetti standard da aggiungere all'elenco, che saranno sottoposti ad apposita istruttoria.

In sostanza è richiesta agli operatori una quantità di dati e informazioni maggiore rispetto al passato, che fungerà presumibilmente da freno in un primo periodo, ma, nel contempo, quanto richiesto appare il normale corredo di un "EPC - Energy Performance Contract" o, comunque, di un accordo ben strutturato tra cliente e fornitore, per cui potrà presumibilmente facilitare una maggiore qualificazione del mercato.

La cumulabilità per i progetti presentati secondo le nuove linee guida viene ristretta ai soli incentivi non statali nei limiti previsti dalla normativa europea. La copertura dei costi rimane a

carico delle tariffe elettriche per i risparmi di elettricità e di quelle del gas negli altri casi, compresi i trasporti.

Quale futuro?

Presentare progetti secondo le nuove linee guida sarà senza dubbio più complesso di quanto non lo sia stato nei primi anni di attuazione dello schema. La maggiore chiarezza delle procedure e delle regole, insieme alla guida operativa, dovrebbero però consentire di proporre progetti con maggiore affidabilità e con un migliore livello qualitativo, utile a prescindere dall'accesso allo schema.

Presumibilmente soffriranno gli interventi di piccola dimensione, per una parte dei quali saranno comunque disponibili detrazioni fiscali e conto termico.

Il successo della nuova impostazione dipenderà molto dalle misure di accompagnamento (guide, incontri tecnici, approfondimenti tematici, ecc.), sia previste dal Decreto, sia offerte da soggetti terzi (come ad esempio la FIRE - Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia).

Questa fiducia in realtà del tutto teorica sul nuovo meccanismo, pur condivisa (progetti più complessi ma valutazioni più chiare), sembra tuttavia ad oggi non aver convinto gli operatori sul mercato: se si tratti di speculazioni o del timore di un irrigidimento troppo marcato delle procedure valutative, si potrà capire solo nei prossimi mesi.

*Esperto Energy Management "GSA - Giornale dei Servizi Ambientali"

Smart Global Service: l'esperienza del Comune di Fara in Sabina

Dal 2015, il Comune di Fara in Sabina ha esternalizzato, con un unico affidamento in Global Service, i servizi di igiene urbana e di gestione e manutenzione di strade, aree verdi, immobili e impianti termici e di condizionamento, nonché l'ammodernamento e la gestione degli impianti di pubblica illuminazione. Obiettivi dell'affidamento sono il miglioramento della fruibilità e del decoro del patrimonio pubblico, attraverso una gestione ed organizzazione dei servizi autonoma, efficace e tecnologicamente avanzata. I risultati conseguiti hanno fino ad ora dimostrato la validità del modello di gestione adottato e del corretto rapporto di partnership instaurato tra l'Amministrazione comunale e l'assuttore del servizio. L'esperienza della Comune di Fara in Sabina ha vinto l'edizione 2017 del "Premio Best Practice Patrimoni Pubblici - Sezione Gestione Patrimoni Territoriali" promosso da Patrimonio PA net (il laboratorio Terotec e FPA).

Smart Global Service: the experience of the Municipality of Fara in Sabina

Since 2015, the Municipality of Fara in Sabina has outsourced all its services to Global Services, including waste management and the management and maintenance of roads, parks, buildings and heating and air conditioning systems, as well as the modernisation and management of its public lighting systems. The objectives of awarding the services are to make public property more widely available and respectable, through the management and organisation of autonomous, effective and technologically advanced services. The results achieved have so far demonstrated the validity of the management model adopted and the healthy relationship established between the Municipality and the service provider. With this experience, the Municipality of Fara in Sabina won the 2017 edition of the "Best Practice Public Heritage Award - Territorial Heritage Management Section" promoted by Patrimonio PA net (the Terotec e FPA laboratory).

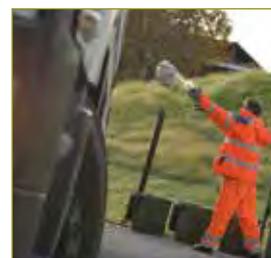
Davide Basilicata*

Il contesto dell'esperienza

Il Comune di Fara in Sabina è in provincia di Rieti e conta circa 13.900 abitanti, distribuiti in numerosi centri abitati limitrofi alla sede comunale. Il territorio, frastagliato dal punto di vista della componente urbanistica, si estende per 55 Km² e conta 9 frazioni collegate da 95 km di strade di proprietà comunale, su cui insistono circa 1.400 impianti di illuminazione. Sono oltre 20.000 i mq di verde pubblico e 41 gli immobili di proprietà comunale, serviti da 21 impianti termici e di condizionamento.

Tale patrimonio, la cui gestione globale è stata esternalizzata dall'Amministrazione comunale, è stato in passato amministrato in modo scarsamente efficiente e con una inadeguata capacità tecnica e di risorse in grado di sopperire alla grande eterogeneità che ha da sempre caratterizzato i beni comunali e le relative necessità gestionali e manutentive. Tale eterogeneità si è infatti riprodotta in una dispersione delle risorse impiegate, frammentate in numerosi affidamenti scalati nel tempo, e nella derivante discontinuità temporale dei servizi, con il risultato di una evidente disomogeneità qualitativa

e un ritardo non più giustificabile anche e soprattutto nell'introduzione di sistemi di raccolta dei rifiuti che consentissero il raggiungimento delle percentuali di raccolta differenziata imposte dall'UE. Inoltre, a livello manutentivo sugli edifici e sulla rete stradale, le inevitabili carenze organizzative dovute alla scarsità di risorse a disposizione e alla mancanza di coordinamento e pianificazione hanno condotto al ricorso a dispendiosi interventi in emergenza e a guasto e, quindi, a sempre maggiori costi non programmabili a fronte di risultati disomogenei e non duraturi. Al tempo stesso, non era possibile garantire un adeguato grado di sicurezza del patrimonio fruito dai cittadini, né individuare puntualmente le responsabilità, poco chiare e frammentate in numerosi interlocutori, né applicare il giusto grado di controllo alle attività svolte. Non ultimo, l'Amministrazione comunale non disponeva di strumenti in grado di supplire alla limitata e disorganica conoscenza del patrimonio, del suo stato funzionale e del suo valore. Queste criticità hanno reso il patrimonio comunale di Fara in Sabina un bene di cui prendersi urgentemente cura con gli strumenti più innovativi previsti dal mercato. È in tal senso che l'Amministrazione comunale ha intrapreso con determinazione una approfondita ricerca delle potenziali soluzioni di esternalizzazione di un così complesso e articolato bene pubblico. Chiarita la necessità di ricondurre sotto l'Amministrazione il ruolo di garante della fruibilità e del decoro del patrimonio, attraverso l'ottimizzazione degli standard qualitativi di prestazioni eterogenee, dall'igiene urbana alla pubblica illuminazione, si è stabilito nel 2014 di ricorrere ad una procedura aperta per l'affidamento in Global Service dei



“Servizi di igiene urbana e servizi di gestione e manutenzione del patrimonio comunale: impianti di pubblica illuminazione, strade, verde, immobili, impianti termici e di condizionamento nel territorio del Comune di Fara in Sabina”. Si tratta di un contratto avente ad oggetto una serie complessa di servizi connessi al patrimonio pubblico che vanno dalla gestione, compresa la relativa programmazione, all'effettuazione dei servizi operativi e manutentivi con piena responsabilità di risultati da parte di un unico gestore in termini di raggiungimento e/o mantenimento di livelli prestazionali prestabiliti dall'Amministrazione in sede di gara e di mantenimento e miglioramento della pulizia e della sicurezza, compatibilmente con i vincoli economici del contratto e, quindi,

con le risorse economiche a disposizione. Lungo questo percorso di esternalizzazione spinta, tra l'altro unico caso sul territorio nazionale, il bando pubblicato nell'ottobre del 2014 è stato impugnato da un potenziale concorrente dinanzi al TAR Lazio, con la contestazione in merito alla eterogeneità delle prestazioni incluse in un'unica procedura di gara. Il TAR ne ha confermato la legittimità sostenendo che, seppur eterogenee, le attività oggetto di gara fanno parte di un più vasto disegno che l'Amministrazione ha ideato e ricadono in un modello gestionale di alto profilo. Con tale avvallo della giustizia amministrativa è proceduto l'iter di gara fino all'avvio del contratto nel dicembre 2015. L'importo a base di gara, al netto del ribasso offerto dall'aggiudicatario, è di circa € 13.300.000 per una durata di 7



Figura 1 - Schema della tipologia contrattuale del Global Service

anni (20 anni per la concessione della gestione e adeguamento degli impianti di pubblica illuminazione).

Gli strumenti adottati e le finalità

Un territorio complesso come quello del Comune di Fara in Sabina necessita di cure e attenzioni particolari e continue, che non potevano essere garantite dalla complessa macchina burocratica dell'ente locale, impossibilitato a raggiungere standard adeguati o a investire sull'assunzione di nuove professionalità dedicate. Compito ancor più difficile se si considerano le caratteristiche di tale patrimonio, condizionato dalla promiscuità delle tipologie di utilizzatori, dalla eterogeneità della sua composizione e dall'importanza fondamentale dell'organizzazione degli interventi al fine di minimizzare i disagi ai cittadini.

Alla base dell'adozione dello strumento del Global Service per ester-

nalizzare l'insieme dei servizi individuati come prioritari per garantire la sicurezza, la fruibilità e il decoro del patrimonio immobiliare e urbano del Comune sono insite una serie di valutazioni di opportunità basate sui seguenti aspetti chiave:

- presenza di un unico interlocutore per tutte le attività in grado di garantire livelli di servizio prefissati;
- know how di un partner privato, al di là delle potenzialità dell'Amministrazione e arricchimento per la qualità dei servizi e le competenze dell'ente stesso;
- disponibilità continuativa di una struttura qualificata in grado di assolvere alle più diverse esigenze del patrimonio, considerando anche i flussi stagionali a cui Fara in Sabina è sottoposta;
- garanzia di flessibilità, rapidità e capacità di intervento del partner privato;
- maggiore uniformità, continuità, efficienza ed efficacia nella gestione del servizio;
- progressivo e continuo miglio-

ramento del servizio e quindi del patrimonio;

- capacità di investimenti in soluzioni tecnologiche, organizzative e procedurali più funzionali, che altrimenti l'Amministrazione non avrebbe potuto mettere in campo;
- responsabilità e rispetto dei livelli di servizio prestabiliti in capo al gestore;
- conoscenza del patrimonio, grazie all'ausilio del sistema informativo proposto dal gestore;
- razionalizzazione delle risorse, controllo delle uscite, contenimento dei costi e minimizzazione del rischio finanziario sopportato dall'Amministrazione, grazie alla possibilità di eseguire una programmazione finanziaria certa e accurata e di monitorare stabilmente i costi di gestione e di manutenzione del patrimonio;
- miglioramento del decoro delle strade e percezione di una effettiva qualità da parte dell'utenza;
- sviluppo di una conoscenza sia

generale che puntuale del patrimonio in oggetto e del suo stato tecnico prestazionale.

Aspetti tecnici e organizzativi

La tipologia contrattuale del Global Service è una forma moderna di concepire non solo l'affidamento di servizi pubblici ma la stessa visione di come debba essere attualmente l'attività della PA committente: un'attività che sempre più deve agire per obiettivi, riducendo i notevoli impegni che le gestioni richiedono a favore delle attività di controllo, pianificazione e, in definitiva, tensione al risultato e rendicontazione del proprio operato. Un'Amministrazione è credibile agli occhi dei propri cittadini solo se dimostra di operare e di rispondere in modo tangibile ai problemi del territorio: un Global Service, ancor più se basato sull'organizzazione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, garantisce interventi veloci e tracciabili a fronte di un investimento certo e programmabile da parte dell'Amministrazione stessa.

Per mettere in atto l'esternalizzazione dell'intera filiera dei servizi di pulizia, gestione, manutenzione ed efficientamento del patrimonio comunale, l'Amministrazione ha indetto una procedura di gara, ai sensi dell'allora vigente D.Lgs. 163/2006, per la selezione con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa di un soggetto privato, altamente qualificato e vincolato da obblighi di risultato, in grado di assumersi quale soggetto gestore la responsabilità operativa necessaria a garantire la qualità complessiva dei beni affidati in gestione.

L'appalto misto di servizi e lavori (ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs.

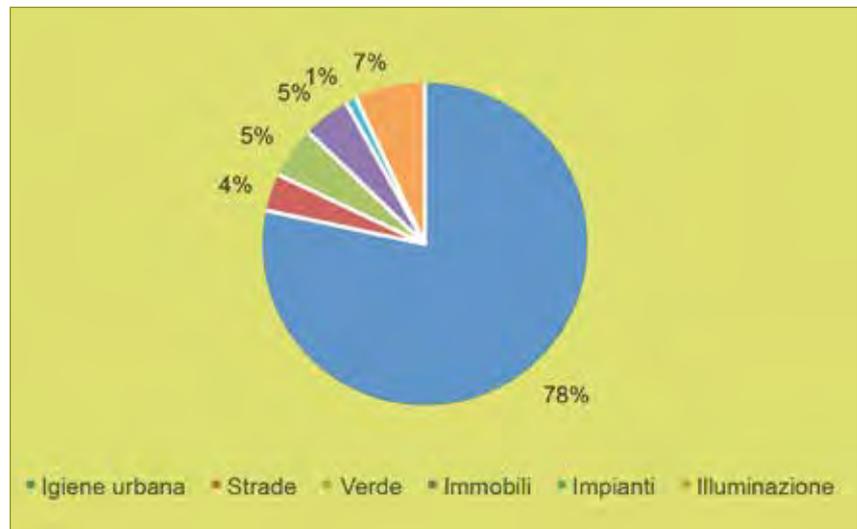


Figura 2 - Incidenza dei servizi sul valore dell'appalto

163/2006) è stato affidato alla società AVR spa che ha dimostrato, sia sotto il profilo amministrativo che con il progetto tecnico, di possedere le competenze e i requisiti adeguati per assumere il ruolo di gestore.

Le opportunità offerte dall'adozione del Global Service richiedono una forte integrazione tra le attività di indirizzo e controllo dell'Amministrazione e quelle operative proprie del gestore, a cui competono la gestione diretta e l'esercizio di tutte le attività connesse all'espletamento dei diversi servizi e lavori oggetto di appalto. In questa logica, l'intero ciclo di attività del Global Service viene gestito attraverso:

- l'informatizzazione delle informazioni;
- un call center attivo h24;
- una struttura in grado di occuparsi integralmente della programmazione, della pianificazione e della successiva esecuzione delle attività.

Le attività svolte si dividono in prestazioni a canone ed extra-canone.

Le attività a canone vengono svolte dal gestore in autonomia, con piena responsabilità e con l'obiettivo del raggiungimento, mantenimento e miglioramento dei livelli di servizio a base di gara, dietro pagamento di un canone mensile fisso. Il corrispettivo a canone compensa le prestazioni previste nel loro complesso: esso è comprensivo di mezzi, materiali, manodopera, prestazioni intellettuali, software e quant'altro necessario per l'esecuzione di tutti i servizi e gli interventi atti a mantenere in stato idoneo la rete viaria. Per tutti gli interventi extra-canone, il gestore presenta all'Amministrazione il programma delle opere da eseguire, pianificate sulla base delle priorità riscontrate nelle fasi gestionali di supervisione del territorio.

Di fatto, un sistema centralizzato che permette di avere sotto controllo l'intera situazione, comportando al contempo un'efficienza nettamente superiore alla gestione interna, a fronte peraltro di significativi risparmi per le casse comunali.



Figura 3 - Prospetto delle attività svolte dal gestore

Risultati conseguiti e prospettive di sviluppo

A soli due anni dall'attivazione operativa del Global Service, è possibile sostenere che già si è determinata una sostanziale rivoluzione per il Comune: servizi migliori, più veloci e meno costosi, con livelli qualitativi definiti per assicurare la fruibilità del patrimonio ad elevati standard di sicurezza e decoro, attraverso l'utilizzo dei più avanzati strumenti di gestione e delle migliori tecnologie manutentive a disposizione sul mercato.

Questi sono solo i primi risultati conseguiti, in termini di efficienza, qualità, razionalizzazione ed efficacia, in virtù dei quali l'Amministrazione Comunale di Fara in Sabina è oggi in grado di assicurare all'utenza la presenza di un unico interlocutore - partner e il raggiungimento di risultati tangibili.

A livello di pulizia e di igiene urbana, è stata introdotta la raccolta porta a porta dei rifiuti ed

è stato garantito il mantenimento della pulizia di strade e aree pubbliche. La raccolta differenziata ha superato il 68% (marzo 2017), il risparmio in bolletta TARI è arrivato al 19% (2016) e i rifiuti sono diventati ormai una risorsa nel rispetto dei parametri dell'UE ma soprattutto dell'ambiente e del territorio.

A livello di manutenzione e gestione della rete stradale, sono state ripristinate nel 2016 oltre 2.000 buche, con risultati di durata superiore a più del triplo degli interventi interni e con una sensibile diminuzione del numero di sinistri occorsi.

A livello di manutenzione e gestione degli immobili, degli impianti termici e di condizionamento e del verde, sono stati conseguiti significativi livelli di affidabilità e durabilità degli interventi, così come di sicurezza e funzionalità, grazie alla continuità e alla puntualità del servizio, oltre che all'adozione di idonei e specifici materiali, attrezzature e procedure.

A livello di manutenzione e gestione della pubblica illuminazione, il censimento degli impianti con veicolo per rilievi ad alto rendimento e la successiva relativa sostituzione con tecnologia a led hanno consentito un risparmio economico per il bilancio comunale, un incremento dell'efficienza energetica e una riduzione dei consumi energetici con conseguente riduzione dell'impatto ambientale (riduzione emissioni CO₂ e risparmio delle risorse) ed un abbattimento dell'inquinamento luminoso, favorendo altresì maggiori livelli di sicurezza degli impianti stessi e, quindi, delle strade.

In definitiva l'intera comunità di Fara in Sabina ha tratto un significativo giovamento dall'esperienza del Global Service, attraverso la razionalizzazione delle risorse pubbliche investite, la univocità di rapporto con un unico interlocutore qualificato, il coordinamento, l'integrazione e la continuità operativa di tutti i servizi appaltati, la presenza e la pronta risoluzione

di ogni situazione di criticità e di emergenza.

Tutto ciò ha portato un complessivo risparmio derivante dall'unitarietà della gestione e dalla razionalizzazione delle spese, a cui si aggiungono minori costi per oltre 100.000 euro/anno derivanti dal solo adeguamento e dalla gestione in efficienza dell'illuminazione, il che peraltro consente la possibilità di reinvestire risorse anno dopo anno sul patrimonio per poterne migliorare lo standard qualitativo, il valore, i servizi resi ai cittadini, la qualità della vita nel territorio comunale.

Qualità dell'azione manutentiva, conoscenza del patrimonio, misurabilità dei risultati, trasparenza, risposte concrete e immediate ai cittadini, economicità, continuità ed efficienza: sono queste le parole chiave di un nuovo modo di concepire la gestione del patrimonio pubblico. Il Global Service si è rivelato uno strumento capace di adattarsi alle esigenze del contesto locale e di arricchirsi - grazie alla positiva collaborazione tra committente pubblico e gestore privato - con un proficuo rapporto tra costi e benefici sotto il profilo economico, sociale, funzionale, gestionale e di immagine per l'ente comunale stesso agli occhi dei cittadini e delle altre PA.

Una grande sfida vinta da un piccolo Comune: quando un'Amministrazione pensa e immagina un futuro che va al di là dei limiti che spesso si determinano tra burocrazia e difficoltà quotidiane, si possono di fatto cambiare il volto e le sorti della propria città e del proprio territorio.

*Sindaco Comune di Fara in Sabina

Scheda Appalto

Dati generali

- Ente committente Comune di Fara in Sabina
- Proprietà beni Comune di Fara in Sabina

Consistenza patrimonio

- Dimensione 95 km di strade, 20.000 mq di verde, 41 immobili, 21 impianti termici e di condizionamento, 1.400 impianti di illuminazione
- Tipologia Patrimonio pubblico urbano
- Localizzazione Comune di Fara in Sabina

Tipologia appalto affidato

- igiene urbana
- gestione e manutenzione di strade, aree a verde, immobili e impianti termici e di condizionamento
- concessione per la gestione e l'adeguamento degli impianti di pubblica illuminazione

Procedura di aggiudicazione

- Normativa di riferimento D.Lgs. 163/2006 e D.P.R. 207/2010
- Tipologia di appalto Appalto misto di servizi e lavori, in modalità Global Service
- Tipo di procedura Aperta
- Numero lotti 1
- Criterio di aggiudicazione Offerta economicamente più vantaggiosa

Tempistica

- Data bando ottobre 2014
- Data inizio servizio dicembre 2015
- Durata contrattuale 7 anni (20 anni per la concessione della gestione e l'adeguamento degli impianti di pubblica illuminazione)

Importo economico

€ 13.320.000

Soggetto aggiudicatario

AVR spa

Responsabili del procedimento

- Comune di Fara in Sabina:
Ing. Andrea Brizi
- AVR spa:
P.I. Alessio Incorvati

Smart Global Service: l'esperienza del Comune di Pomezia

Tentare di ottimizzare la gestione e la manutenzione del proprio patrimonio immobiliare in un'ottica di razionalizzazione della spesa pubblica e di innalzamento dei livelli di qualità delle strutture: questo l'obiettivo del duplice appalto di Global Service attivato a partire dal 2016 dal Comune di Pomezia. L'esperienza sta sperimentando un modello procedurale e contrattuale che già si è dimostrato fondamentale per governare in forma integrata la risorsa patrimonio, innescando un significativo circolo virtuoso: all'eliminazione degli sprechi e al conseguente significativo risparmio sulle spese di gestione e manutenzione, hanno fatto seguito maggiori investimenti per opere pubbliche e servizi e da questi maggior radicamento al territorio da parte dei cittadini, con una maggiore inclinazione nel contribuire alla crescita della comunità. L'esperienza del Comune di Pomezia ha vinto l'edizione 2017 del "Premio Best Practice Patrimoni Pubblici - Sezione Gestione Patrimoni Territoriali" promosso da Patrimonio PA net (il laboratorio Terotec e FPA).

Smart Global Service: the experience of the Municipality of Pomezia

To endeavour to optimise the management and maintenance of its real estate assets with a view to streamlining public expenditure and raising the quality of its facilities: this is the objective of Global Service's twofold tender brought into effect in 2016 by the Municipality of Pomezia. It involves trying a procedural and contractual model that has already proved to be fundamental for governing property resources in an integrated manner, triggering an important virtuous circle: the elimination of waste and subsequent savings in operating and maintenance expenses were followed by major investments in public works and services. This has led to citizens having a greater attachment to the territory, and a growing willingness to contribute to the growth of the Community. With this experience, the Municipality of Pomezia won the 2017 edition of the "Best Practices Public Heritage Award - Territorial Heritage Management Section" sponsored by Patrimonio PA net (the Terotec and FPA laboratory).

Fabio Fucci*

Il contesto dell'esperienza

Il patrimonio edilizio urbano di pertinenza del Comune di Pomezia consiste in una pluralità di immobili, con caratteristiche costruttive e funzionali estremamente diverse: edifici utilizzati per fini istituzionali, uffici, scuole, centri sportivi, centri per gli anziani, alloggi popolari, un museo archeologico (la Casa comunale e alcuni uffici del centro storico risalgono agli anni '40).

La consistenza di questo complesso patrimonio ammonta a 83 immobili, con una superficie lorda di circa 140.000 mq e una cubatura complessiva di circa 300.000 mc, distribuiti sull'intero territorio comunale di circa 107 kmq. Fino al 2014 la gestione del patrimonio pubblico era basata su metodologie antiquate (non disponendo di un sistema informativo e lavorando esclusivamente con il cartaceo) e sull'affidamento delle manutenzioni edili e

impiantistiche ad una società partecipata del Comune. L'Amministrazione comunale non aveva sotto controllo la manutenzione degli impianti sportivi, affidata alle associazioni sportive che li utilizzavano e che effettuavano interventi, per la maggior parte dei casi, solo al verificarsi dei guasti, comportando un dispendio di fondi e di energie e con risultati non sempre accettabili. La programmazione degli interventi straordinari era completamente assente. Le principali problematiche collegate alla gestione del patrimonio comunale erano connesse alla carenza del controllo di gestione della spesa pubblica, comportando:

- la mancata conoscenza del patrimonio immobiliare e del suo stato di conservazione;
- l'assenza di classificazione degli interventi a canone/extra canone;
- l'assenza di controllo nell'esecuzione dei lavori;
- l'assenza di controllo sul work-flow;
- una contabilità degli interventi solo a consuntivo;
- l'assenza della fase di preventivazione di spesa;
- interventi legati prevalentemente alle urgenze;
- la mancanza di programmazione e di coordinamento degli interventi;
- interventi spesso eseguiti da personale non specializzato;
- eccessivi costi di magazzino e acquisto non mirati;
- l'assenza di controllo sulla bollettazione energetica.

A fronte di questa situazione, l'Amministrazione comunale decise nel 2015 di mettere in atto un processo di ottimizzazione della gestione e della manutenzione del proprio patrimonio immobiliare e urbano in un'ottica di razionalizzazione della spesa pubblica. L'affidamento ad una società di consulenza specializzata in sistemi di verifica della qualità per progetti di governance immobiliare, permise l'attuazione a partire dal 2015 di



Figura 1 - Caratteristiche tipologiche e dimensionali del patrimonio immobiliare



Figura 2 - Dislocazione degli uffici comunali prima del progetto di "space planning"

un progetto di "space planning" che comportava il trasferimento di diversi uffici comunali, dislocati sul territorio in immobili in locazione, in un unico complesso di proprietà, denominato "Selva dei Pini". Prima del 2015, la gestione e la manutenzione del patrimonio venivano condotte da ditte esterne e da una società partecipata del Comune. A causa della grave crisi finanziaria ed economica di quest'ultima, venne messa in atto la sua riorganizzazione avviando un'operazione di esternalizzazione dei servizi strumentali (manutenzione stradale e degli edifici pubblici, gestione del verde e pulizia dei locali pubblici, ecc.), assegnati ai soggetti

vincitori di apposite gare pubbliche.

L'appalto di Global Service

In questo quadro, l'obiettivo principale dell'Amministrazione comunale è stato quello di ottimizzare i processi di manutenzione sugli edifici ed i relativi impianti. A tal fine, nell'estate 2015, sono state indette rispettivamente due gare di appalto in Global Service mediante procedura aperta, secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Le due gare hanno portato all'assegnazione ad uno stesso soggetto altamente qualificato dei servizi di manutenzione di tutti gli edifici comunali e dei servizi di

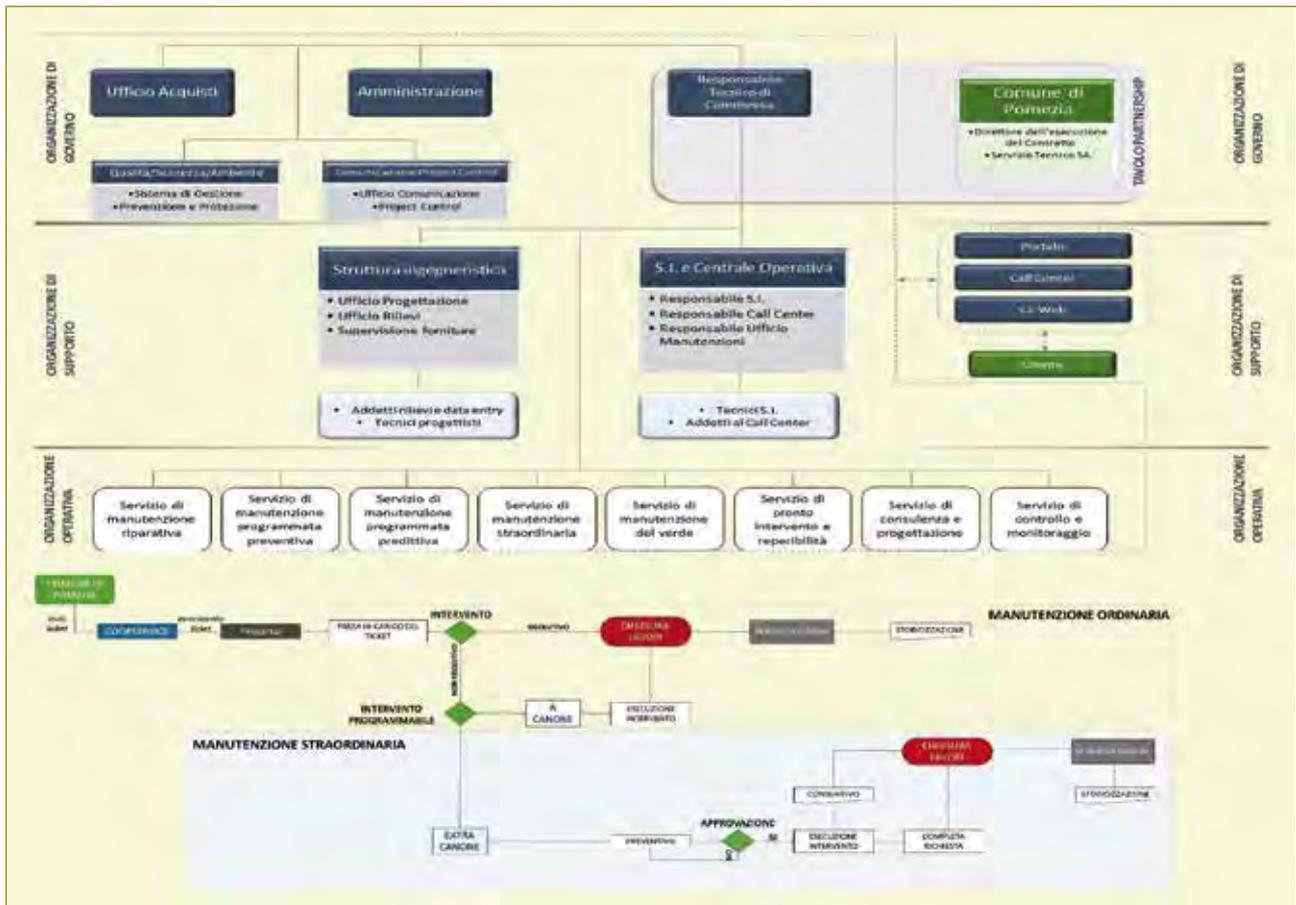


Figura 3 - Dettaglio del processo di gestione e conduzione delle attività manutentive

gestione, conduzione e manutenzione dei relativi impianti termici e di climatizzazione. La tipologia contrattuale del Global Service, che annulla le distanze tra chi governa e tra chi esegue, pur diversificandone i ruoli e le competenze, ha consentito all'ente comunale di esternalizzare tutti i servizi di gestione e manutenzione del proprio patrimonio, identificando un unico soggetto partner in grado di assumersi la responsabilità operativa necessaria a garantire la qualità complessiva del servizio. A partire dal gennaio 2016 è entrato operativamente in funzione il duplice Global Service, con l'assegnazione all'assuntore delle seguenti attività principali:

- effettuare il censimento del patrimonio immobiliare;

- monitorare il patrimonio immobiliare per la determinazione dello stato d'uso e di conservazione e della presenza e permanenza dei requisiti normativi e del rispetto delle norme di legge;
- studiare, progettare e attivare un sistema informatizzato per la gestione delle attività di manutenzione conservativa, ordinaria e straordinaria;
- gestire la contabilizzazione dei lavori eseguiti;
- verificare lo stato dell'iter di ogni richiesta di lavoro, in modo da dare risposte precise ed immediate ad ogni richiesta di informazione;
- programmare i lavori e pianificare la manutenzione programmata o periodica;
- fornire un servizio di reperibilità;
- rendere gli immobili comunali funzionali all'uso cui sono adibiti, ottenendone la disponibilità a rendere il servizio cui sono destinati;

- migliorare le caratteristiche tecniche degli immobili;
- evitare e prevenire pericoli alla pubblica e privata incolumità o danni patrimoniali;
- garantire adeguate condizioni di comfort negli ambienti;
- migliorare il rapporto con gli utenti;
- allestire le manifestazioni patrocinate dall'Amministrazione comunale;
- effettuare eventuali traslochi di materiale da un edificio a un altro;
- organizzare gli interventi di gestione, esercizio e assistenza programmata degli impianti di climatizzazione in esercizio presso gli edifici comunali;

- occuparsi dell'esercizio, della gestione, della conduzione, della manutenzione e dell'assunzione del ruolo di terzo responsabile degli impianti termici e di climatizzazione in esercizio presso gli edifici comunali;

- fornire un pronto intervento 24 ore su 24 per eliminare qualsiasi guasto, malfunzionamento o altre anomalie e realizzare eventuali interventi di natura straordinaria per gli impianti di climatizzazione, le centrali termiche, gli impianti di distribuzione dei fluidi termovettori, i terminali, gli impianti di produzione acqua sanitaria calda e fredda e gli impianti di trattamento acqua.

Subito dopo la presa in carico della gestione del patrimonio comunale è iniziata l'attività di censimento e di rilievo per costituire l'anagrafica tecnica e, da giugno 2016, è stato reso attivo il sistema informativo per la gestione della commessa. Il processo operativo per l'esecuzione degli interventi di manutenzione ebbe inizio prima dell'attivazione del sistema informativo. Ciò per garantire fin da subito l'esecuzione delle attività appaltate, senza attendere tutti gli step previsti per lo sviluppo e la personalizzazione del sistema.

Il sistema informativo dedicato

La decisione di adottare un sistema informativo gestionale è rientrata nella scelta del Comune di dotarsi di una strumentazione "Facility Management oriented" al fine di supportare ed orientare più razionalmente ed efficacemente il sistema di gestione dei servizi di manutenzione. A tal fine è stato sviluppato un processo mirato di analisi del patrimonio immobiliare e la due diligence realizzata ha consentito all'Amministrazione di conoscerne adeguatamente la consistenza e lo stato quali-quantitativo sia a livello edilizio che impiantistico.

Una volta effettuato il censimento



Figura 4 - Cruscotto del sistema informativo: gestione interventi di manutenzione a guasto

anagrafico, si è provveduto ad organizzare le modalità di gestione del flusso delle attività manutentive, al fine di razionalizzare la spesa e di valorizzare il patrimonio immobiliare comunale. Il processo di gestione del servizio manutentivo, prima sviluppato senza un'opportuna classificazione degli interventi a canone ed extra canone e senza una preventivazione di spesa, è stato quindi ingegnerizzato e riorganizzato attraverso il supporto di "fmportal.NET", un avanzato sistema informativo totalmente web-based con tecnologie web di ultima generazione, in cui confluiscono:

- i dati anagrafici del patrimonio comunale oggetto di manutenzione;
- i dati impiantistici;
- i dati relativi all'anagrafe manutentiva, alla programmazione e gestione delle manutenzioni e alla contabilità degli interventi.

L'utilizzo del sistema informativo, condiviso con il gestore del duplice Global Service, ha consentito e consente all'Amministrazione, tramite la visione centralizzata del proprio patrimonio, di monitorare non solo il corretto flusso delle attività manutentive ma anche di mettere in atto

un controllo puntuale sulle spese di gestione e sulla razionalizzazione dell'intera spesa pubblica.

La strategia di "space planning"

Un focus a parte merita il progetto di "space planning" con cui il Comune di Pomezia ha dato il via al processo di razionalizzazione della propria spesa pubblica e alla valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare. In linea con quanto previsto dalle disposizioni legislative dirette al contenimento delle spese di funzionamento delle PA, anche attraverso la razionalizzazione del patrimonio pubblico e la riduzione dei costi delle locazioni passive, il Comune di Pomezia ha stabilito nel 2015 il trasferimento di una parte degli edifici comunali, prima dislocati in immobili concessi in locazione all'Amministrazione, all'interno di un unico edificio, denominato "Selva dei Pini", di proprietà dello stesso Comune. Per realizzare il processo di trasferimento, l'Amministrazione ha inteso affidare un progetto mirato di "space planning" articolato in tre fasi principali:

- analisi strategica



a fronte di una condivisione iniziale volta ad individuare le esigenze principali del Comune, è stata condotta un'attività di due diligence, indirizzata a raccogliere ed analizzare tutta la documentazione relativa ai settori da traslocare; l'analisi, condotta sugli uffici oggetto di trasferimento, sulla composizione del personale da trasferire e sull'immobile "Selva dei Pini", destinato ad ospitare i diversi settori, ha consentito al Comune di conoscere esattamente la consistenza e le caratteristiche del patrimonio immobiliare di riferimento insieme agli asset in esso contenuti;

▪ *piano di razionalizzazione*
al lavoro di analisi iniziale è seguito uno studio di fattibilità sullo stato di fatto dell'immobile "Selva dei Pini", su cui è stato effettuato un rilievo architettonico e impiantistico e successivamente uno studio finalizzato a individuare le criticità e le possibili soluzioni progettuali per ottimizzare l'uso degli spazi e la distribuzione del personale nel nuovo immobile e, di conseguenza, per poter razionalizzare i costi; è stato effettuato anche il rilievo degli arredi e delle attrezzature da trasferire e realizzato il relativo libro dei cespiti;

▪ *space planning*
a valle delle analisi preliminari e del piano di razionalizzazione effettuati, è stato predisposto e condiviso un progetto definitivo di ricollocazione degli uffici comunali all'interno dell'edificio "Selva dei Pini", le cui linee guida sono state orientate a:

- rispettare le direttive fornite da dirigenti comunali del settore;
- fornire al personale la stessa dotazione di asset che aveva a disposizione nella precedente collocazione;
- uniformare gli arredi presenti nei singoli spazi utilizzati;
- utilizzare al massimo le superfici del nuovo fabbricato.

Il progetto realizzato di "space planning" ha permesso il raggiungimento di importanti risultati di natura tecnica, funzionale, logistica ed economica, tra cui in particolare:

- una dislocazione razionale ed efficiente degli uffici e del personale impiegato;
- una massimizzazione degli spazi a disposizione in relazione all'uso;
- un'approfondita conoscenza del patrimonio immobiliare e mobiliare;
- un'ottimizzazione della fruibilità dei servizi forniti dal Comune, raccolti in un unico punto di contatto;

- un abbattimento dei costi annui richiesti dalle locazioni per gli uffici sparsi sul territorio, pari a 500 mila euro;
- la messa a reddito e la valorizzazione di un immobile di proprietà;
- l'abbattimento dei costi di gestione e manutenzione annui pagati dal Comune per la manutenzione degli spazi dell'edificio "Selva dei Pini".

Risultati conseguiti e prospettive di sviluppo

A due anni dall'avvio operativo del duplice Global Service, il modello di gestione dei servizi di manutenzione adottato per il patrimonio pubblico comunale ha permesso di raggiungere non solo gli obiettivi prefissati in termini di gestione e controllo della spesa pubblica, ma anche di risparmio economico e di soddisfazione dell'utenza.

Le principali azioni intraprese che hanno già oggi consentito di ridurre gli sprechi in favore di interventi pubblici migliorativi (strade, arredi urbani, scuole, abbattimento barriere architettoniche, ecc.) e gli investimenti a sostegno delle attività socio-culturali e turistiche, sono stati:

- l'accorpamento della maggior parte degli edifici comunali in un unico complesso per favorire la fruibilità dei cittadini e ridurre i costi di manutenzione e gestione;
- l'eliminazione dei costi di locazione delle vecchie sedi comunali con un risparmio di 1.500.000 euro;
- l'abbattimento dei costi di manutenzione ordinaria e straordinaria da circa 8.950.000 euro a circa 4.800.000 euro, con un risparmio complessivo di oltre 4.000.000 euro;
- la supervisione dell'Amministrazione sul work-flow;
- la razionalizzazione, la diminuzione dei tempi di esecuzione e la diminuzione dei costi degli interventi di manutenzione a guasto;

- l'avvio delle manutenzioni programmate;
- un risparmio di oltre 500.000 euro su base triennale dei consumi energetici, pari al 28%.

Il processo di gestione manutentiva integrata del patrimonio immobiliare ha permesso all'Amministrazione di razionalizzare la spesa pubblica, ottenendo ad oggi un risparmio complessivo sulle spese di gestione e manutenzione del patrimonio pari ad oltre 5.700.000 euro. Il risparmio così ottenuto ha consentito di investire in:

- nuovi arredi urbani, giardini pubblici e parcheggi (per circa 1.400.000 euro);
- sviluppo di attività e progetti a carattere culturale e turistico (per circa 570.000 euro);
- messa in sicurezza e miglioramento delle scuole (per circa 2.000.000 euro);
- rifacimenti stradali ed eliminazione delle barriere architettoniche (per circa 1.700.000 euro).

Gli interventi effettuati - più infrastrutture e più servizi - hanno da subito fatto riscontrare il consenso e la fiducia dei cittadini nei confronti dell'Amministrazione e, come ulteriore risvolto positivo, una maggiore propensione nell'adempiere gli obblighi che riguardano il pagamento delle tasse. Tra i risultati intangibili va riconosciuto l'incremento del senso di appartenenza al territorio che è cresciuto grazie alla valorizzazione dei luoghi e degli immobili comunali, riconosciuti ora nell'immaginario collettivo come spazi aggregativi e di fornitura di servizi. Si è innescato un formidabile circolo virtuoso: all'eliminazione degli sprechi, sono seguiti maggiori investimenti per opere pubbliche e servizi e, attraverso questi, maggior radicamento al territorio con una maggiore inclinazione nel contribuire alla crescita della comunità. Solo quando il cittadino si sente parte di una comunità inizia veramente a rispettare il luogo in cui vive.

Per il futuro l'Amministrazione co-

Scheda Appalto	
Dati generali	
▪ Ente committente	Comune di Pomezia
▪ Proprietà beni	Comune di Pomezia
Consistenza patrimonio	
▪ Dimensione	59 complessi immobiliari
▪ Tipologia	Scuole, biblioteche, centri sociali, museo, autoparco, uffici pubblici, complessi sportivi
▪ Localizzazione	Comune di Pomezia
Tipologia appalto affidato	- Manutenzione degli edifici - Gestione, conduzione e manutenzione degli impianti termici e di climatizzazione
Procedura di aggiudicazione	
▪ Normativa di riferimento	D.Lgs. 163/2006
▪ Tipologia di appalto	Servizi
▪ Tipo di procedura	Aperta
▪ Numero lotti	1
▪ Criterio di aggiudicazione	Offerta economicamente più vantaggiosa
Tempistica	
▪ Data bandi	maggio 2015 (manutenzione edifici) luglio 2015 (manutenzione impianti)
▪ Data inizio servizio	gennaio 2016
▪ Durata contrattuale	3 anni
Importo economico	€ 2.380.000 (manutenzione edifici) € 358.600 (manutenzione impianti)
Soggetto aggiudicatario	Coopservice sc
Responsabili del procedimento	- Comune di Pomezia: P.I. Emanuele Facioni - Coopservice sc: P.I. Rossano Palluzzi
L'esperienza ha contemplato anche l'affidamento alla RealPlan srl, con un'ulteriore gara di appalto, di servizi di consulenza ingegneristica tecnico-informatica per la gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare, comportando la realizzazione di un progetto di "space planning" per l'accentramento di tutti gli uffici comunali in un'unica sede.	

munale sta procedendo nella messa in atto di un'ulteriore riduzione dei consumi energetici tramite iniziative di efficientamento energetico. Verrà effettuato a breve l'audit energetico del complesso "Selva dei Pini", che oggi ospita la maggior parte degli uffici comunali, e di una scuola dell'infanzia. Un'analisi approfondita condotta attraverso sopralluoghi ed esami

dei consumi energetici permetterà al Comune di Pomezia di conoscere lo stato attuale degli usi energetici al fine di individuare possibili interventi di sostituzione delle tecnologie e di miglioramento della gestione, avendo come obiettivo la riduzione dei consumi di combustibile e di elettricità.

* Sindaco Comune di Pomezia

AOU Sant'Orsola - Malpighi di Bologna: il “Project Bond” per l'efficienza energetica del patrimonio ospedaliero

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Sant'Orsola - Malpighi di Bologna, avvalendosi della procedura di concessione in regime di Project Financing, è riuscita a mettere in atto un ambizioso quanto complesso progetto di riqualificazione ed innovazione energetica del proprio Policlinico, conseguendo un importante risultato in termini di rinnovamento strutturale, tecnologico e organizzativo della complesso ospedaliero. L'operazione - incentrata sulla progettazione e costruzione di centrali elettriche ed impianti tecnologici, così come sulla gestione dei relativi servizi energetici - è stata resa possibile attraverso il ricorso per la prima volta in Italia al “Project Bond”, una modalità di finanziamento di recentissima introduzione nel nostro ordinamento nazionale. L'esperienza dell'AOU Sant'Orsola - Malpighi di Bologna ha vinto l'edizione 2017 del “Premio Best Practice Patrimoni Pubblici - Sezione Gestione Patrimoni Territoriali” promosso da Patrimonio PA net (il laboratorio Terotec e FPA).

University Hospital Authority Sant'Orsola - Malpighi di Bologna: “Project Bonds” for energy efficiency in hospitals

By making use of the award procedure under Project Financing, the University Hospital Authority Sant'Orsola - Malpighi in Bologna has succeeded in implementing an ambitious and complex redevelopment and energy innovation project for its General Hospital, achieving significant results in terms of structural, technological and organisational regeneration of the hospital complex. The operation - which focused on the design and construction of power plants and technological systems, as well as on the management of related energy services - was made possible through the use of a “Project Bond” for the first time in Italy, a funding method that has very recently been introduced into our national legislation. With this experience, the AOU Sant'Orsola - Malpighi of Bologna won the 2017 edition of the “Best Practices Public Heritage Award - Territorial Heritage Management” Section promoted by Patrimoni PA net (the Terotec and FPA laboratory).

Daniela Pedrini*

Il contesto dell'esperienza

Il Policlinico Sant'Orsola - Malpighi di Bologna, di proprietà dell'omonima Azienda Ospedaliera Universitaria, è uno dei complessi ospedalieri più importanti e antichi dell'Italia settentrionale, sede della Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università di Bologna, nonché centro di riferimento nazionale e

internazionale per diverse patologie.

Il Policlinico ha sede ai margini del centro storico della città: si estende su un'area di circa 1,8 km di lunghezza e 300 m di larghezza, con una superficie totale lorda di circa 385.000 mq, su cui insistono 30 padiglioni, con più di 1.500 posti letto, 9 Dipartimenti e 87 Unità Operative, che accolgono

ogni giorno oltre 20.000 persone fra pazienti interni (oltre 74.000 ricoveri all'anno) ed esterni (circa 3.900.000 prestazioni all'anno), personale, visitatori, personale e studenti universitari.

A partire dal 2009, con l'approvazione del progetto preliminare di "rifunzionalizzazione della gestione integrata tecnologica aziendale, dei relativi impianti di base e delle reti di distribuzione", la Direzione aziendale ha avviato la procedura di gara per l'affidamento di una concessione di costruzione e gestione per una durata di 25 anni delle centrali tecniche e dei relativi lavori e servizi.

Aggiudicataria della gara è risultata una società di scopo appositamente costituita da alcune delle più importanti e qualificate imprese operanti nel mercato dei servizi di Facility, Energy e Project Management.

Il valore del progetto d'investimento di oltre 41 milioni di euro complessivi e i suoi ambiziosi obiettivi hanno permesso al concessionario di attivare un accordo con il "EEEEF - Fondo Europeo per l'Efficienza Energetica", per un finanziamento ventennale di circa 32 milioni di euro.

Gli interventi realizzativi sono partiti nel 2012 e successivamente è stata avviata la costruzione della nuova centrale termica (attivata nel 2015), della centrale di cogenerazione (attivata nel 2016) e della centrale di trigenerazione (attivata nel 2017).

Prima degli interventi, l'assetto delle infrastrutture termomeccaniche del Policlinico era così articolato:

- centrale termica Policlinico - area Sant'Orsola, comprendente 4 generatori (di cui 1 di scorta) con potenza di 11 MW ciascuno;
- centrale termica Policlinico - area

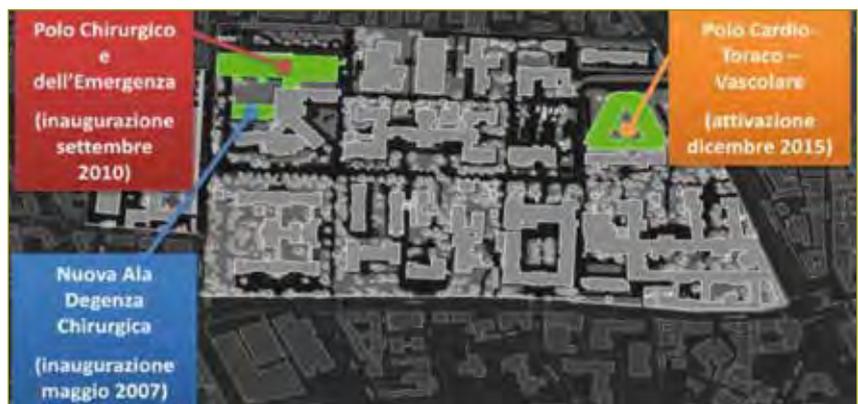


Figura 1 - Il complesso del Policlinico

Superficie lorda (totale)	m ²	383.548,00
Accessi (totali)	n°	992.218
Pronto Soccorso	n°	141.698
Giornale di degenza	n°	478.706
Parti	n°	3.411
Sale operatorie	n°	37
Interventi chirurgici	n°	33.875

Tabella 1 - Dati caratteristici dell'AOU Sant'Orsola - Malpighi

Malpighi, comprendente 4 generatori (di cui 1 di scorta) con potenza di 3,6 MW ciascuno.

Entrambe le centrali producevano acqua surriscaldata e vapore a 8 bar per il riscaldamento e le utenze tecnologiche, con distribuzione a temperature molto elevate che, a causa della vetustà dei generatori e delle caratteristiche della rete, restituiva un rendimento del sistema inferiore al 60%.

Anche la rete di distribuzione dell'acqua potabile necessitava di una radicale riqualificazione.

La produzione dei fluidi refrigeranti era affidata a diverse centrali frigorifere, ciascuna al servizio di diversi padiglioni, alcuni dei quali dotati di terminali split che non riuscivano sempre a garantire un comfort adeguato.

La rete elettrica MT - Media Tensione era composta da 4 cabine, di cui 1 per la linea di soccorso.

Nel quadro del proprio "Piano Direttore 2015", l'AOU ha intrapreso un percorso mirato all'ammodernamento dei sistemi impiantistici, con l'obiettivo di fronteggiare le

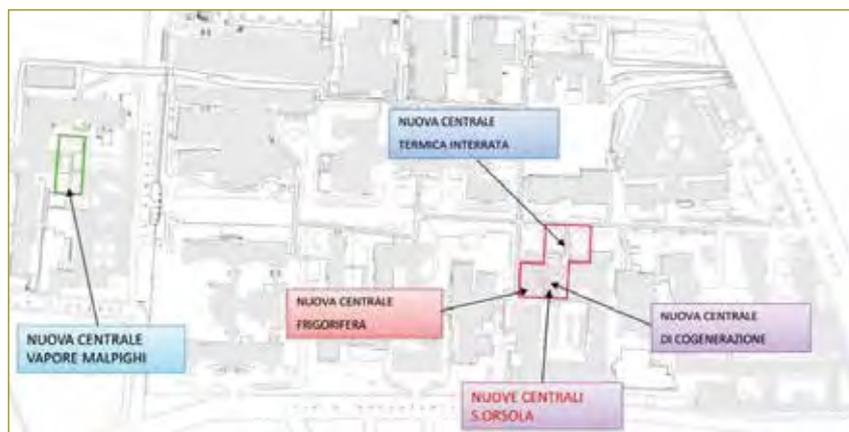


Figura 2 - Localizzazione delle nuove centrali

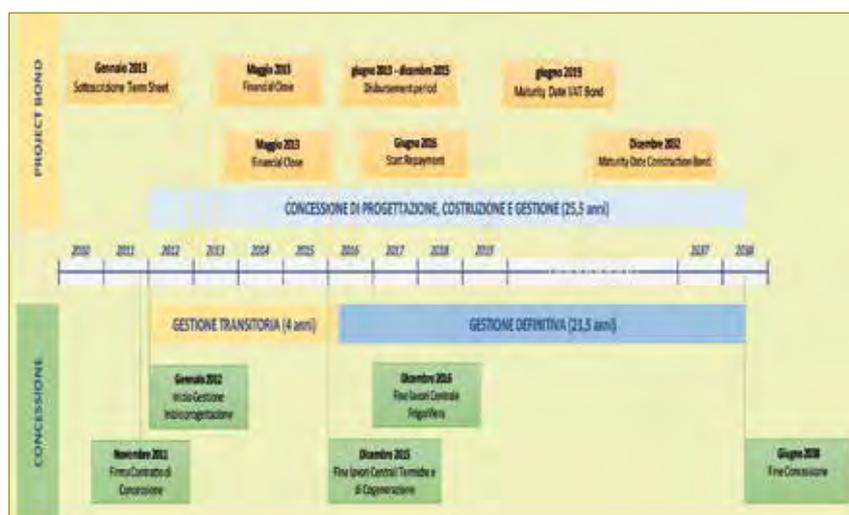


Figura 3 - Diagramma temporale della concessione

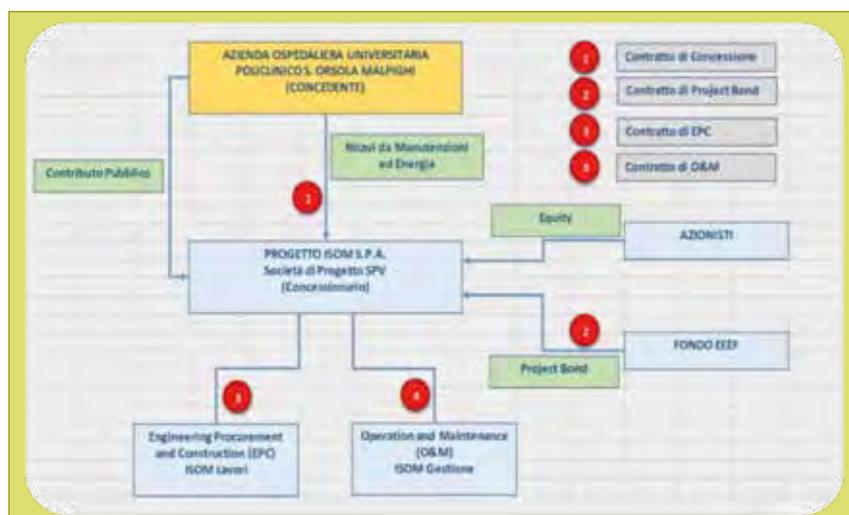


Figura 4 - Quadro del piano finanziario

esigenze attuali e previste in futuro e rispondere a un più ampio ventaglio di istanze tecniche, economiche e ambientali. Poiché le risorse necessarie al progetto erano disponibili solo in minima parte, è stata avviata una procedura di Project Financing, che comprendeva sia la realizzazione della nuova centrale di trigenerazione, sia una serie di interventi di sostituzione, adeguamento e riqualificazione delle reti di distribuzione e delle sottocentrali. L'iter amministrativo è risultato particolarmente complesso: il progetto è stato, fra l'altro, soggetto ad AIA -Autorizzazione Integrata Ambientale e ha ottenuto tutte le approvazioni necessarie dagli enti interessati, fra cui Regione Emilia-Romagna, il Comune di Bologna, l'ARPA - Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale, le Soprintendenze, ecc.

Lo studio di fattibilità che ha dato origine alla gara ha permesso di individuare, a partire dallo stato di fatto dell'intero sistema impiantistico primario, un potenziale di risparmio energetico da utilizzare in una logica di Project Financing per la riqualificazione delle centrali (con conseguente aumento dei rendimenti) e per l'introduzione di nuove tecnologie di trigenerazione assimilate a fonti rinnovabili. L'abbattimento di circa il 27% di energia primaria è stato individuato come driver principale nella logica finanziaria del Project Financing, a copertura dell'investimento da parte del partner privato.

Lo strumento del "Project Bond"

Con l'entrata in funzione della nuova centrale di trigenerazione, il Policlinico Sant'Orsola - Malpighi ha raggiunto un ulteriore importante risultato del costante processo di

rinnovamento strutturale, tecnologico e organizzativo, scandito fra gli altri, dall'attivazione del Polo Chirurgico e dell'Emergenza e del Polo Cardio-Toraco-Vascolare. Il complesso progetto delle nuove centrali tecnologiche consente una riduzione dei consumi di energia primaria pari al 27% e una riduzione delle emissioni di gas a effetto serra pari al 30%.

La realizzazione delle opere si è concretizzata avvalendosi della procedura di concessione in regime di Project Financing, con PEF - Piano Economico Finanziario che ripaga l'investimento del concessionario attraverso i risparmi energetici nella vita della concessione. L'operazione di progettazione e costruzione delle centrali elettriche e degli impianti tecnologici, insieme a quella di gestione dei connessi servizi energetici del Policlinico, si è resa possibile utilizzando - per la prima volta in Italia - una modalità di finanziamento di recentissima introduzione nell'ordinamento nazionale: il "Project Bond".

I Project Bond sono strumenti finanziari emessi dai soggetti titolari delle concessioni di costruzione e gestione, che vengono integralmente sottoscritti, attraverso un "private placement", da parte di "EEEF- Fondo Europeo per l'Efficienza Energetica", appositamente costituito a livello europeo per finanziare progetti di efficientamento energetico. Nel caso in esame, si tratta della prima emissione in Italia di "obbligazioni di progetto", peraltro effettuata a brevissima distanza dall'introduzione di nuove norme (anche di carattere fiscale) che hanno inteso agevolare il finanziamento dei progetti di PPP - Partenariato Pubblico Privato, coinvolgendo anche altre tipologie di investitori.

Valore complessivo investimento ≈ 36 ml€ (IVA esclusa) Valore costruzione ≈ 30 ml€ (IVA esclusa) Valore bond: 26 ml€
Emittente bond: Progetto ISOM spa
Sponsor del progetto: Manutencoop Facility Management spa - Siram spa - Sinloc spa
Equity ≈ 6,5 ml/€
Investitore: EEEF - European Energy Efficiency Fund SA, SICAV-SIF
Advisor del fondo: Deutsche Bank AG Milan Branch
Legal Advisor: NCTM - Studio Legale Associato

Tabella 2 - Scheda sintetica Project Financing/Project Bond

Gli interventi realizzati

Il nuovo sistema di produzione e distribuzione energetica soddisfa la crescita del fabbisogno connessa agli edifici di recente realizzazione, come il Polo Chirurgico e il Polo Cardio-Toraco-Vascolare, riducendo al contempo i consumi complessivi, in termini di costi economici e di emissioni climateranti.

Un altro elemento significativo è costituito dalla realizzazione della nuova rete per l'acqua di processo, che ora attinge l'acqua destinata agli usi industriali dalla falda più superficiale, evitando il consumo della preziosa risorsa costituita dall'acqua dell'acquedotto.

La durata complessiva della concessione (quasi 25 anni) interessa non solo la fornitura dell'energia elettrica e termofrigorifera, ma anche la gestione e manutenzione dei sistemi termomeccanici interessati e la manutenzione degli edifici ospedalieri.

L'investimento compiuto dai part-

ner privati è ripagato attraverso i risparmi di gestione.

Iniziati nel 2012, gli interventi hanno interessato:

- la riqualificazione e l'estensione delle reti di distribuzione dei fluidi termovettori, dell'acqua potabile e dell'energia elettrica, con le relative sottocentrali e cabine, per l'intero ospedale;
- la conversione della centrale termica del Malpighi per la produzione del solo vapore;
- la realizzazione delle nuove centrali di cogenerazione, termica e frigorifera e della nuova cabina elettrica del Sant'Orsola, le cui opere sono iniziate nell'aprile 2014.

La parte più impegnativa del progetto edilizio è consistita nella costruzione della centrale termica sotterranea. Lo scavo è stato effettuato in adiacenza ad alcuni edifici vincolati (mantenendoli in attività) e della storica ciminiera della vecchia centrale (mantenuta come "landmark" urbano ma non più utilizzata).

Scenario	Tipologia di energia	TEP /anno	tCO ₂ eq/anno
Ex ante	Energia primaria richiesta (uso elettrico)	9.779	3.645
	Energia primaria richiesta (uso termico)	8.244	3.519
	TOTALE ENERGIA PRIMARIA RICHIESTA	18.023	7.164
Ex post	Energia primaria richiesta (uso elettrico)	912	340
	Risparmio di energia primaria richiesta (uso elettrico) per restituzione alla Rete Nazionale da sistema di cogenerazione	142	53
	Energia primaria richiesta (uso termico)	12.390	5.288
	TOTALE ENERGIA PRIMARIA RICHIESTA	13.160	5.575
Risparmio complessivo da progetto			
4.863 TEP/anno		1.589 t CO₂ eq/anno	
27%		22%	

Tabella 3 - Dati relativi al risparmio di energia primaria e di riduzione dell'emissione di CO₂

Delimitata da setti perimetrali in calcestruzzo armato, la centrale termica è articolata su due livelli. Quello inferiore (circa -10 m di profondità) ospita le caldaie, mentre il piano superiore accoglie fra l'altro i gruppi di pressurizzazione, i ventilatori che inviano aria ai bruciatori e le canalizzazioni per l'espulsione dei fumi della combustione.

La centrale di cogenerazione occupa tre livelli del vicino padiglione 19: il piano terreno è occupato dai cogeneratori, affiancati da ventilatori (raffreddamento), mentre ai piani superiori si snodano le canalizzazioni per l'immissione dell'aria e l'espulsione dei fumi che, assieme a quelli delle caldaie, transitano dentro la torre preesistente sbucando sulla sommità.

Nello stesso padiglione si trova anche la centrale di trasformazione, che eleva l'elettricità prodotta dai cogeneratori alla media tensione per l'immissione nell'anello di di-

stribuzione del Policlinico. Questa zona è equipaggiata con un soffitto schermante, completamente placcato mediante lastre metalliche in lega diamagnetica.

I piani superiori del padiglione sono in gran parte occupati dalle canalizzazioni di espulsione dei fumi della combustione. Il calore recuperato dai cogeneratori viene utilizzato per pre-riscaldare l'acqua prima dell'invio alle caldaie, grazie anche ad un circuito dedicato attestato su una pompa di calore ad alta efficienza e ad alta temperatura. La parte terminale dei camini delle caldaie e dei cogeneratori transita all'interno della torre situata a fianco della centrale di trigenerazione. Ultima in ordine di realizzazione (gennaio 2017) è la centrale frigorifera, formata da due gruppi frigoriferi elettrici ad altissimo rendimento e due ad assorbimento, questi ultimi preposti alla produzione di acqua refrigerata attraverso l'impiego del calore recuperato.

E' grazie a questa tecnologia che la centrale di cogenerazione diventa di trigenerazione, in cui viene prodotta energia elettrica, termica e frigorifera. Anche in questo caso, infatti, il funzionamento è integrato a quello dei cogeneratori e delle caldaie, nell'ottica della massimizzazione delle sinergie e del contenimento dei consumi energetici. La centrale frigorifera è situata sempre nel padiglione 19, in alcuni locali a lato della torre. Le opere civili hanno interessato anche il consolidamento delle strutture portanti e la realizzazione di tetti giardino sulle coperture delle centrali termiche Sant'Orsola e Malpighi.

La nuova centrale frigorifera (potenza totale 12 MW) è situata in adiacenza alla centrale di cogenerazione ed è collegata alle altre due centrali preesistenti, localizzate ai capi opposti del Policlinico, tramite un anello di distribuzione dedicato (teleraffrescamento) concepito per minimizzare le dispersioni e le interferenze con gli altri servizi tecnologici.

L'impianto di trigenerazione comprende 2 cogeneratori con motori alternativi ciclo Otto alimentati a metano (3,349 MWe e 2,961 MWt ciascuno), che producono acqua calda a 95÷82 °C, accoppiati a generatori elettrici (3 KV) collegati a trasformatori/elevatori (3/15 kV), per l'auto-produzione dell'elettricità distribuita in media tensione (rendimento totale 83,3%).

La rete elettrica è attestata su 2 nuove cabine: MT/BT, dedicata ai nuovi impianti termomeccanici; MT/MT per i cogeneratori. Le altre 4 cabine MT esistenti sono state adeguate alle normative più recenti e, per tutte, è stato completato il sistema di gestione delle inserzioni motorizzate. Contestualmente sono stati implementati i sistemi di

telecontrollo e regolazione.

La nuova centrale termica (Sant'Orsola) è equipaggiata con 4 generatori di acqua calda a condensazione (12 MW), del tipo a tre giri di fumo ad alta efficienza, più un recuperatore di calore sui fumi della combustione per il pre-riscaldamento dell'acqua di ritorno dall'impianto (360 kW), che alimenta una pompa di calore. La rinnovata centrale termica a vapore (Malpighi) dispone di 4 generatori, di cui 2 da 2,3 MW (3,3 t/h) e altrettanti da 5,3 MW (7,6 t/h), dotati di bruciatori modulanti e di inverter sulla ventilazione, con il controllo continuo dei parametri di combustione (O₂ e CO).

Nella nuova centrale frigorifera sono stati installati:

- 2 gruppi ad assorbimento monostadio (1,951 MW ciascuno) alimentati dall'acqua calda proveniente dai cogeneratori (nelle condizioni di funzionamento attese, il COP è pari a 0,731);
- 2 gruppi centrifughi raffreddati ad acqua (4,133 MW);
- 4 torri evaporative (4,7 MW) del tipo assiale, ognuna delle quali abbinata agli assorbitori o ai chiller, silenziate e dotate del sistema di trattamento dell'acqua.

In ognuna delle 36 sottocentrali l'ammodernamento degli impianti ha interessato principalmente l'installazione di 3 nuovi scambiatori a piastre, di cui 1 per il riscaldamento e 2 per la produzione di ACS, oltre ai sistemi di disinfezione a biossido di cloro per la prevenzione della legionellosi. È stato inoltre realizzato il nuovo anello del teleraffrescamento.

Anche la rete idrica per l'acqua potabile è stata sostituita, creando una nuova dorsale sulla quale sono attestati i circuiti idronici realizzati con materiali e tecnologie contemporanee, anche nell'ottica

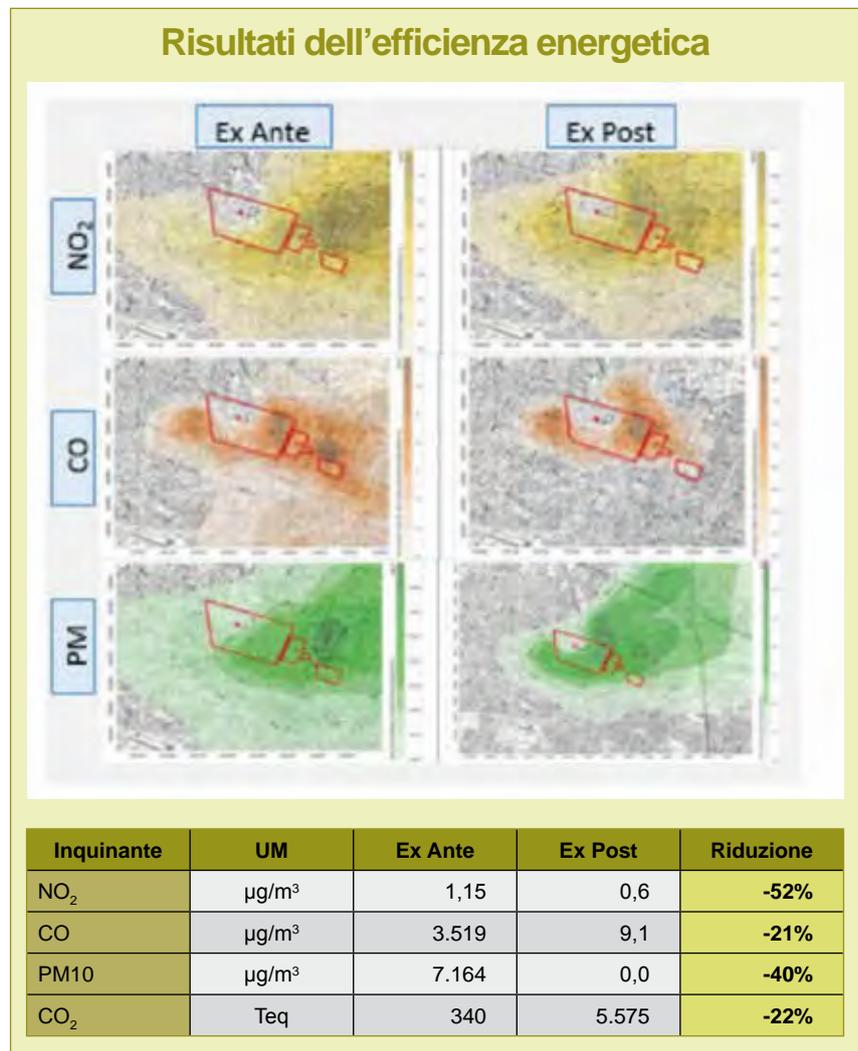


Tabella 3 - Abbattimento delle emissioni climalteranti

della prevenzione nei confronti della potenziale proliferazione di agenti patogeni (legionella, pseudomonas, ecc.).

Due pozzi di nuova realizzazione alimentano una rete dedicata all'acqua non potabile per usi industriali. Infine, il nuovo anello antincendio prende origine dalla centrale di pressurizzazione, posta in adiacenza alla riserva idrica, e rifornisce gli idranti esterni e i montanti antincendio presenti nei vari fabbricati.

Il progetto comprende anche l'im-

plementazione di un sistema di telecontrollo e gestione automatica, del tipo a logica distribuita, in grado di gestire e ottimizzare l'intero ciclo di produzione e distribuzione dell'energia. Il sistema è articolato in diverse stazioni di controllo del funzionamento degli impianti e delle reti, che hanno il compito di permettere la gestione programmata di tutti i sistemi e lo svolgimento delle attività di manutenzione secondo una logica di programmazione.

Il sistema prevede anche la contabilizzazione dell'energia prodotta e



distribuita nei vari padiglioni, con l'obiettivo di costruire serie storiche utili a verificare le modalità di utilizzazione dei flussi energetici e gli effettivi rendimenti, a supporto di ulteriori progetti e interventi di miglioramento.

Sotto il profilo tecnico, uno degli aspetti più importanti interessa il passaggio dalla precedente rete di distribuzione ad acqua surriscaldata (circa 170 °C) all'attuale rete ad acqua calda (95 °C), con un aumento dell'efficienza derivante dal minor gradiente termico. Ciò ha comportato il completo rifacimento delle reti di distribuzione (teleriscaldamento e teleraffreddamento, vapore e acqua di processo), compresi i tunnel ipogei che le ospitano e i relativi dispositivi antincendio, fino alle sottocentrali presenti in ciascuno dei padiglioni del Policlinico. Tutte le centrali sono dotate di dispositivi per il contenimento delle emissioni acustiche.

Le attività di manutenzione degli impianti meccanici e dei relativi impianti elettrici, così come quelle di manutenzione edilizia, sono state avviate contestualmente

all'apertura dei cantieri, in modo da supportare tutti gli interventi previsti.

Risultati conseguiti e prospettive di sviluppo

La concessione per la costruzione e la gestione di centrali tecniche, impianti tecnologici, lavori e servizi, non si limita alla mera erogazione e gestione integrata del servizio energia, ma comprende l'intera responsabilità della costruzione e della successiva conduzione e gestione degli impianti meccanici, in capo ad un unico contraente e sotto il controllo di protocolli informatizzati sulle attività.

Le capacità progettuali, organizzative e gestionali del soggetto concessionario risultano perciò il fulcro della concessione.

Oltre a garantire le condizioni di comfort invernale ed estivo, sono infatti contemplate ulteriori prestazioni finalizzate alla gestione dell'impiantistica meccanica del concedente, fra cui:

- l'arresto del processo di obsolescenza degli impianti e dei sistemi preesistenti e l'esecuzione dei re-

lativi interventi di trasformazione, completamento e centralizzazione nel più breve tempo possibile, anche nell'ottica del risparmio nella gestione economica;

- la definizione di un progetto pluriennale di gestione e manutenzione globale su tutti gli impianti meccanici, in grado di garantire uniformità di risultati anche attraverso la standardizzazione dei componenti e delle metodiche manutentive;

- l'efficace mantenimento degli impianti e l'organizzazione delle risorse necessarie per assicurare il miglior rapporto costi-benefici per il concedente, in una logica d'impresa e di economia di scala.

La partnership pubblico-privato comprende fra l'altro la redazione e l'attuazione di una sorta di "piano regolatore dell'impiantistica meccanica" e dei relativi interventi di sviluppo e di mantenimento in piena efficienza del patrimonio tecnologico e dei servizi erogati, sotto il controllo di protocolli informatizzati sulle attività, in grado di garantire uniformità di risultati e il miglior rapporto costi-benefici per l'azienda.

Prima dei suddetti interventi, nella configurazione iniziale del Policlinico, i dati relativi all'energia primaria immessa nel sistema consistevano in circa 8.220 TEP/anno per il gas naturale, 9.780 TEP/anno per l'elettricità, per un totale di 18.000 TEP/anno.

Nella stessa configurazione, con le nuove centrali a regime l'energia primaria immessa nel sistema risulta pari a circa 12.400 TEP/anno per il gas naturale (+ 50,7%), 912 TEP/anno per l'elettricità (- 90,7%; di cui 140 TEP/anno cedute alla rete pubblica), per un totale di 13.160 TEP/anno.

Il risparmio di energia primaria è pari a circa 4.840 TEP/anno, corrispondente a una diminuzione del

27% dei consumi attuali di energia. La corrispondente riduzione delle emissioni di gas climalteranti nel centro urbano di Bologna (in un'area particolarmente sensibile all'inquinamento atmosferico) è di circa 14.500 tonnellate equivalenti/anno di CO₂ (- 31% rispetto a prima).

Prendendo in esame la configurazione aggiornata del Policlinico, considerando anche i 2 due nuovi Poli sanitari, il risparmio di energia primaria sale a circa 5.100 TEP/anno, con una conseguente riduzione complessiva di emissioni climalteranti pari a circa 15.380 tonnellate equivalenti/anno di CO₂.

Lo strumento del Project Financing ha permesso di reperire le risorse tecniche e finanziarie per la realizzazione di un progetto del valore di circa 37 milioni di euro che ha portato significativi benefici in termini di riduzione di energia primaria (- 27%) e di emissioni in atmosfera (- 22%). L'elevato importo dell'investimento e l'importanza del progetto hanno permesso alla società concessionaria di accedere a un finanziamento ventennale del valore di circa 32 milioni di euro, erogato dal EEEF.

Con la riqualificazione energetica attuata attraverso il Project Financing si è avviato un percorso di rinnovo del Policlinico decisamente ed effettivamente orientato in un'ottica di sostenibilità. L'intera riqualificazione del sistema primario di produzione e distribuzione dei vettori energetici può considerarsi un passo fondamentale verso lo sviluppo di nuovi progetti, necessari ad accogliere ed interpretare sempre in modo nuovo le diverse e sempre mutanti esigenze legate al core business sanitario dell'AOU. In questa direzione, l'AOU Sant'Orsola - Malpighi di Bologna - dando corso ad un complesso piano di rin-

Scheda Appalto

Dati generali

- Ente committente AOU Sant'Orsola - Malpighi di Bologna
- Proprietà beni AOU Sant'Orsola - Malpighi di Bologna

Consistenza patrimonio

- Dimensione 383.500 mq
- Tipologia 30 padiglioni ospedalieri (sia di antica che di recente realizzazione)
- Localizzazione Comune di Bologna

Tipologia appalto affidato

Concessione di progettazione, costruzione e gestione di centrali e impianti tecnologici, di lavori e di servizi

Procedura di aggiudicazione

- Normativa di riferimento D.Lgs. 163/2006 (art.153)
- Tipologia di appalto Project Financing
- Tipo di procedura Procedura ristretta
- Numero lotti 1
- Criterio di aggiudicazione Offerta economicamente più vantaggiosa

Tempistica

- Data bando giugno 2010
- Data inizio servizio gennaio 2012
- Durata contrattuale 24 anni e 5 mesi

Importo economico

€ 37.400.000 per investimento
(€ 4.000.000 contributo art.20 L.67/88)
17.000.000/€ anno per la gestione

Soggetto concessionario

Progetto ISOM spa (Manutencoop Facility Management spa, Siram spa, Sinloc spa)

Responsabili del procedimento

- AOU Sant'Orsola - Malpighi:
RUP - Ing. Daniela Pedrini
- Responsabile concessione:
Ing. Gaspare Serrazanetti
- Progetto ISOM spa:
Project Manager - Ing. Valentino Dell'Armi

novo tecnologico, di ampliamento con nuove volumetrie e di efficientamento delle strutture esistenti - punta ad un sempre maggiore utilizzo razionale dell'energia, contribuendo a determinare un significativo miglioramento del bilancio "ambientale" aziendale e un notevole miglioramento della qualità ambientale sia per il Policlinico che

per i cittadini. Come tale, l'esperienza può rappresentare un importante punto di riferimento per tutto il mercato dell'efficienza energetica in ambito sanitario, sia in Italia che in Europa.

*Direttore Dipartimento Tecnico e UOC Progettazione, sviluppo e investimenti AOU Sant'Orsola - Malpighi di Bologna



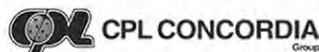
Laboratorio per l'Innovazione della Manutenzione e della Gestione dei Patrimoni Urbani e Immobiliari

L'Associazione Terotec - Laboratorio per l'Innovazione della Manutenzione e della Gestione dei Patrimoni Urbani e Immobiliari (www.terotec.it) è stata fondata nel 2002. Terotec è il "laboratorio tecnologico-scientifico" di riferimento nazionale per la promozione, lo sviluppo e la diffusione della cultura e dell'innovazione nel mercato dei servizi integrati di gestione e valorizzazione per i patrimoni immobiliari e urbani (Facility Management). Le attività istituzionali di Terotec hanno come destinatari tutti i soggetti pubblici e privati che operano e/o hanno interesse in questo nuovo mercato e mirano a fornire - a fianco di concreti riferimenti in termini di "practice" gestionali, tecniche ed organizzative ("problem solving") - indispensabili supporti e contributi in termini di "infrastrutture" metodologico-scientifiche, conoscitive, formative, informative e normative ("problem setting").

In questa direzione, Terotec promuove, progetta, realizza e gestisce un sistema coordinato di attività, servizi e strumenti di articolato profilo tecnico, culturale e scientifico che comportano il mirato e attivo coinvolgimento dei propri associati e della "rete delle competenze" specialistiche settoriali nazionali collegata a Terotec. Tra i progetti realizzati da Terotec: il coordinamento nazionale delle norme UNI 11136 "Global Service per la manutenzione dei patrimoni immobiliari" e UNI 11447 "Servizi di Facility Management Urbano"; il "Lessico del Facility Management", le "Linee guida Global Service" e le "Linee guida Qualità Appalti Servizi Integrati"; "Censiform", il primo censimento nazionale dell'offerta formativa settoriale; la rivista scientifica "FMI - Facility Management Italia"; "CenTer", il primo ed unico centro di documentazione on web sul Facility Management. A Terotec è affidato il coordinamento del gruppo di lavoro nazionale UNI per la normativa europea sul Facility Management. Insieme a Forum PA, Terotec ha istituito dal 2007 il "Premio Best Practice Patrimoni Pubblici" al fine di segnalare le esperienze ed i progetti settoriali più innovativi sviluppati in partnership tra enti pubblici ed imprese private ed ha costituito nel 2009 "Patrimoni PA net", il laboratorio di "Tavoli di lavoro" con stazioni appaltanti pubbliche e imprese.

La rete delle competenze specialistiche presenti in Terotec integra sinergicamente associazioni ed imprese tra le più qualificate e rappresentative della filiera dei servizi di gestione e valorizzazione dei patrimoni immobiliari e urbani (soci promotori) con la componente più innovativa del mondo della committenza pubblica e della ricerca e della formazione universitaria nazionale (Comitato Tecnico-Scientifico).

Tra i soci promotori di Terotec figurano: ANIP, AVR spa, Boni spa, CNS sc, Condotte Immobiliare spa, Coopservice scpa, CPL Concordia sc, Dussmann Service srl, ENGIE Servizi spa, EXITone, Formula Servizi sc, Manitalidea spa, Manutencoop Facility Management spa, Siram spa.



ANAC: il bando-tipo per i servizi affidati con l'OEPV



Dopo una fase di consultazione aperta a tutti gli stakeholder del mercato dei servizi, l'ANAC - Autorità Nazionale Anticorruzione ha approvato il Bando-tipo n. 1/2017, con la Delibera n. 1228 del 22.11.2017 "Schema di disciplinare di gara per l'affidamento di servizi e forniture nei settori ordinari, di importo pari o superiore alla soglia comunitaria, aggiudicati all'offerta economicamente più vantaggiosa secondo il miglior rapporto qualità/prezzo".

Il bando-tipo sarà sottoposto a verifica di impatto della regolazione e acquisirà efficacia a decorrere dal quindicesimo giorno successivo alla sua pubblicazione in GU. Le stazioni appaltanti e gli operatori economici sono stati invitati dall'ANAC a segnalare eventuali problemi e criticità che si dovessero verificare nell'utilizzo del bando-tipo. L'attività dell'ANAC di definizione di linee guida, bandi-tipo, capitolati-tipo, contratti-

tipo e altri strumenti di regolazione flessibile, è stata prevista dall'art. 213, comma 2 del D.Lgs. 50/2016 (Codice dei Contratti) al fine di garantire la promozione dell'efficienza, della qualità, dell'attività delle stazioni appaltanti, fornendo supporto anche facilitando lo scambio di informazioni e la omogeneità dei procedimenti amministrativi e favorendo lo sviluppo delle migliori pratiche.

www.anticorruzione.it

Ritardo pagamenti PA: ancora un deferimento UE per l'Italia



Commissione europea

In Italia, una delle principali problematiche del settore degli appalti pubblici è ancora rappresentato dai ritardi dei pagamenti da parte delle PA, che sovente superano i 140 giorni, con punte che arrivano, in alcune Regioni, ad oltre 500 giorni. Ciò avviene sistematicamente nonostante la Direttiva europea sui ritardi di pagamento (Direttiva 2011/7/UE), recepita in Italia con D.Lgs. 192/2012, che impone alle PA dei tempi di pagamento per l'acquisto di beni e servizi di 30 giorni o, in casi eccezionali, di 60 giorni. Maggiormente colpiti sono i settori dei servizi e delle costruzioni e le piccole e medie imprese. Nonostante l'Italia avesse avuto due mesi di tempo per comunicare le misure adottate per porre rimedio alla situazione, nulla è stato fatto, con la conseguenza che lo scorso dicembre la Commissione ha deciso per il deferimento del nostro paese alla Corte europea di Giustizia. Su questo fronte la Commissione europea è fortemente impegnata poichè ritiene che "la puntualità dei pagamenti è particolarmente importante per le PMI che confidano in un flusso di cassa positivo per assicurare la propria gestione finanziaria, la propria competitività e, in molti casi, la propria sopravvivenza".

www.ec.europa.eu

Riqualificazione energetica: accordo per la nuova Direttiva UE "EPBD"

Il Consiglio e il Parlamento dell'UE hanno raggiunto nel dicembre scorso un accordo sulla nuova Direttiva per l'efficienza energetica negli edifici, la cosiddetta "EPBD - Energy Performance of Buildings Directive".

Ad oggi l'Europa punta a far crescere la riqualificazione energetica nel settore residenziale, che procede a rilento, con percentuali irrisorie di costruzioni rinnovate ogni anno (0,4-1,2% del totale nei diversi paesi). Secondo i dati di Bruxelles, il 75% dello stock immobiliare è inefficiente per quanto riguarda i consumi elettrici e termici.

I paesi aderenti saranno chiamati ad attuare i piani di rinnovamento edilizio, definendo strategie di medio-lungo termine con obiettivi intermedi al 2030, 2040 e 2050.

Tra i punti principali dell'accordo c'è anche un forte sostegno alla realizzazione di edifici "NZEB - Near-Zero Energy Buildings" quasi autosufficienti, grazie all'elevato isolamento termico e alla capacità di autoprodurre la maggior parte della (poca) energia di cui hanno bisogno.

Per quanto riguarda poi l'edilizia "intelligente" (smart buildings), il testo negoziato tra gli organismi UE incoraggia la diffusione al 2025 di tecnologie e dispositivi di controllo-automazione, come i vari sensori che permettono di regolare a distanza l'illuminazione e la temperatura nei singoli ambienti, a patto che la loro installazione sia ritenuta fattibile sotto il profilo tecnico-economico.

Consiglio e Parlamento hanno stabilito inoltre una soglia uniforme di potenza, pari a 70 kW, per gli impianti soggetti alle ispezioni sull'efficienza dei sistemi di riscaldamento e climatizzazione, ma saranno i vari governi nazionali a decidere le modalità e la frequenza dei controlli.

Il testo finale della Direttiva EPBD dovrà essere votato formalmente dall'Europarlamento e dal Consiglio entro i primi mesi del 2018.

www.ec.europa.eu



ANACI & CNPI: un protocollo per gli interventi sui condomini



Un passo ulteriore verso il consolidamento delle procedure necessarie a definire, in maniera ancora più dettagliata, tutti quei principi in grado di assicurare qualità e sicurezza agli interventi edilizi, manutentivi ed energetici da realizzare nelle strutture condominiali. Questo è l'aspetto più saliente del protocollo d'intesa stipulato tra l'ANACI - Associazione Nazionale Amministratori Condominiali e Immobiliari e il CNPI - Consiglio Nazionale dei Periti Industriali. Il protocollo si propone in particolare di: stabilire uno standard nazionale, in grado di agevolare gli amministratori di condominio per la compilazione del registro dell'anagrafe condominiale, uno degli strumenti ritenuti tra i più incisivi a garantire le pratiche di prevenzione utili alla sicurezza degli edifici; progettare e sviluppare attività di formazione settoriale; predisporre, infine, le procedure standard per l'affidamento ai professionisti tecnici iscritti agli Albi tenuti dal Collegio dei Periti industriali degli incarichi per interventi su beni immobili e beni comuni condominiali. Lo spettro degli interventi contenuti all'interno del protocollo è piuttosto ampio e coinvolge numerosi ambiti: da quello edilizio a quello manutentivo, da quello energetico a quello impiantistico, da quello delle innovazioni tecnologiche a quello della messa a norma.

www.anaci.it

"Bando periferie": al via 120 progetti per la riqualificazione urbana

Lo scorso dicembre, con la firma delle convenzioni per tutti i progetti candidati, ha preso il via il primo "Bando periferie" promosso dalla Presidenza del Consiglio e dall'ANCI. Sono 120 i progetti finanziati da questo bando e 445 i Comuni interessati, per un ammontare complessivo di risorse che supera i 4 miliardi di euro tra investimenti pubblici, privati e risorse municipali.



Tra questi, al capitolo dedicato alla riduzione dell'impatto ambientale pro capite delle città sono stati destinati 80 milioni di euro per 66 azioni relative all'efficienza energetica, all'illuminazione smart e alla banda larga.

Altre 175 azioni, per un budget di 200 milioni di euro, saranno orientate alla realizzazione di nuovi e più grandi spazi verdi cittadini attrezzati e accessibili a tutti, soprattutto alle famiglie e le persone con disabilità.

Si punta non solo alla realizzazione di nuove opere ma anche al recupero ed al riuso di immobili abbandonati.

Gli interventi pianificati sono 2.177, per un totale di oltre 3,8 miliardi di euro, di cui il 74% investimento pubblico e il restante privato. Complessivamente, il 15% delle risorse e delle azioni è rappresentato dal recupero delle aree urbane dismesse, il 12% da progetti per la mobilità sostenibile e alternativa, un altro 12% per la casa, l'8% per lo sviluppo, il 6% per l'inclusione sociale, il 5% per le aree verdi, il 5% per le piste ciclabili, il 4% per la resilienza, il 2% per l'ICT, l'1% per la sicurezza.

www.governo.it

"Condominio PIÙ": per la riqualificazione energetica degli edifici

Efficienza energetica, risparmio, valore, comfort, attenzione per l'ambiente e salute. Sono questi i sei principi cardine che hanno ispirato "Condominio PIÙ", la nuova campagna di IRENE, la rete di Imprese per la Riqualificazione ENergetica degli Edifici, in collaborazione con Legambiente Lombardia e aderente a "Italia in Classe A", la campagna nazionale per l'efficienza energetica coordinata da ENEA e promossa dal MiSE - Ministero dello Sviluppo Economico. La campagna si pone l'obiettivo di selezionare 10 condomini lombardi su cui effettuare interventi esemplari che possano mettere in luce tutti i vantaggi derivanti da un'azione di riqualificazione energetica integrata, coinvolgendo anche proprietari e amministratori in un vero e proprio laboratorio nel quale saranno protagonisti di ogni passaggio



dell'intero processo di riqualificazione: dall'informazione iniziale allo sviluppo di una proposta, dall'attivazione del progetto alla realizzazione fattiva e alla gestione dell'intervento. La messa in atto della campagna "Condominio PIÙ" deriva dalla consapevolezza della scarsa informazione che purtroppo vige ancora tra tanti condomini e dalla volontà di dare il via, a partire dal territorio lombardo, ad una reale azione volta a trasformare e migliorare energeticamente ed economicamente il patrimonio edilizio esistente.

www.sviluppoeconomico.gov.it

ANIP: il premio "European Cleaning & Hygiene Awards"



Ad ANIP, l'Associazione Nazionale delle Imprese di Pulizia e Servizi Integrati di Confindustria, è stato di recente conferito il premio "European Cleaning & Hygiene Awards 2017", nella categoria "Migliori iniziative per la promozione e valorizzazione del settore", per "LIFE - Labour intensive Facility Event" e "ANIP Road Show". La motivazione della giuria europea: aver contribuito a far emergere il profilo e la percezione del comparto dei servizi di pulizia, dando visibilità ad un settore importante ma non ancora del tutto compreso a livello nazionale. Le iniziative di ANIP sono state valorizzate dalla giuria del premio che ha così inteso selezionarle tra ben 140 candidature. La terza edizione del premio si terrà a Berlino nel settembre 2018. Nel frattempo ANIP ha di recente presentato la seconda edizione di "LIFE Book" ed è al lavoro per programmare la terza edizione di "LIFE - Labour intensive Facility Event". Al centro dell'attenzione gli scenari di intervento che ANIP considera prioritari per un nuovo protagonismo del mercato italiano dei servizi di Facility Management: l'innovazione e il FM 4.0; le nuove regole introdotte dalla riforma del Codice degli appalti; le nuove prospettive di mercato in un settore in forte crescita, dai beni culturali alla rigenerazione urbana; la proposta di una nuova legge quadro sui servizi.

www.associazione-anip.it

Tecnoborsa: il nuovo "Codice delle Valutazioni Immobiliari"

Negli ultimi anni sono state adottate una serie di norme rilevanti, a livello europeo e nazionale, che hanno inciso sulla qualità e l'intelligibilità delle metodiche di determinazione dei valori immobiliari e sulla riconoscibilità delle competenze specialistiche dei valutatori immobiliari nell'applicazione della dottrina estimativa moderna. Partendo da queste basi, la nuova edizione del "Codice delle Valutazioni Immobiliari" promossa da Tecnoborsa, l'Agenzia del sistema delle Camere di Commercio, costituisce uno "standard affidabile", allineato alle normative di riferimento e ai principi valutativi. Il Codice possiede inoltre una valenza strategica per il sistema paese ai fini dello sviluppo dei mercati e della trasparenza e intelligibilità dei valori immobiliari per qualunque finalità siano essi stimati. Il Codice, oltre a costituire lo standard di riferimento per l'attività valutativa a livello nazionale, si armonizza a livello internazionale con altri standard per la valutazione immobiliare, tra cui quali gli "International Valuation Standards" dell'IVSC e i "Valuation Standards della RICS.

www.tecnoborsa.com



Agenzia del Demanio: la seconda gara per gli immobili di "Valore Paese"

Prende il via il secondo bando di gara del progetto "Valore Paese - Cammini e Percorsi" dell'Agenzia



del Demanio per assegnare 48 immobili pubblici in concessione di valorizzazione ai soggetti che proporranno un valido programma di investimento e riqualificazione per recuperare castelli, ville, masserie ed edifici rurali distribuiti sui percorsi ciclopedonali e sui tracciati storico-religiosi italiani. Fino al prossimo aprile è possibile scaricare i bandi riferiti alle strutture proposte, la guida al bando e tutta la documentazione riguardante i 16 immobili di proprietà dello Stato in gara. Contestualmente anche gli Enti Locali coinvolti pubblicheranno sui rispettivi siti istituzionali i bandi dei 32 beni di loro proprietà inseriti nell'iniziativa. I bandi sono aperti a tutti, anche agli stranieri, e per partecipare alla gara è necessario presentare una proposta che preveda un progetto sostenibile di riqualificazione e riuso del bene e l'offerta di un canone di concessione per un determinato arco temporale, fino ad un massimo di 50 anni. Per aggiudicarsi la gara saranno fondamentali gli elementi qualitativi contenuti nell'offerta tecnica del progetto che incideranno per il 70%, mentre gli elementi quantitativi contenuti nell'offerta economico-temporale incideranno per il 30%. Prosegue quindi il cammino dell'iniziativa dell'Agenzia del Demanio, sostenuta dal MiBACT e dal MIT, che ha l'obiettivo di promuovere il turismo lento attraverso la rigenerazione di immobili inutilizzati, inseriti in suggestivi contesti paesaggistici e naturali, grazie ad investimenti capaci di trasformarli in nuovi contenitori di attività e servizi per i viaggiatori.

www.agenziademanio.it

ItaliaSicura: un miliardo alle Regioni per il patrimonio scolastico

Via libera dalla Conferenza Unificata al Decreto del MIUR - Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca che ripartisce tra le Regioni le risorse del Fondo Investimenti da 46 miliardi di euro istituito dalla legge di Bilancio 2017 (L.232/2016). Le Regioni avranno presto a disposizione circa 1 miliardo di euro per interventi di edilizia scolastica e messa in sicurezza antisismica delle scuole da realizzare nel triennio 2017-2019. Consultando la tabella degli interventi finanziati dal Fondo Investimenti si evince che, nel triennio 2017-2019 il MIUR avrà a disposizione 772 milioni di euro per la prevenzione del rischio sismico. Per gli altri interventi di edilizia scolastica il MIUR potrà contare invece su circa 285 milioni di euro nel triennio 2017-2019. La lista degli interventi, le modalità di rendicontazione e monitoraggi, saranno oggetto di successivo decreto.

www.italiasicura.governo.it



Fondi immobiliari: nel 2017, in Italia + 4,2%

In Europa i fondi immobiliari rappresentano i veicoli più idonei a intercettare la domanda di servizi di gestione professionale da parte dei detentori di patrimoni immobiliari e svolgono un ruolo di crescente importanza nell'ambito dell'attività di Asset Management. Nei principali paesi europei il 2017 si è chiuso con un patrimonio di oltre 550 miliardi di euro, in aumento di circa l'8 % rispetto all'anno pre-

cedente. In questo quadro, secondo Scenari Immobiliari, la crescita del mercato immobiliare italiano, che si lascia alle spalle una lunga crisi, consolida il buon andamento del settore dei fondi immobiliari (407 quelli attivi). Secondo le proiezioni, sulla base dei dati delle semestrali e delle indicazioni dei gestori, il patrimonio sarà vicino o poco sopra i 50 miliardi di euro. Si tratta di uno stock superiore a quanto detenuto

SCENARI IMMOBILIARI
ISTITUTO INDIPENDENTE DI STUDI E RICERCHE

dal sistema assicurativo, previdenziale e bancario italiano. E ha avuto un incremento del 4,2 % rispetto all'anno precedente. Il patrimonio immobiliare diretto arriva a quasi 55 miliardi di euro, comprese le operazioni di sviluppo. Le previsioni per il 2018 sono di un leggero incremento del patrimonio, visto che il flusso in uscita sarà significativo.

www.scenari-immobiliari.it

Efficienza energetica: al via il Fondo nazionale per gli interventi

Con circa tre anni di ritardo è stato firmato il decreto attuativo del Fondo nazionale per l'efficienza energetica. Il provvedimento, previsto dal D.Lgs.102/2014, favorisce il finanziamento di interventi di efficienza energetica realizzati dalle imprese e dalla Pubblica Amministrazione su edifici, impianti di teleriscaldamento e processi produttivi. Il Fondo, che sarà gestito da Invitalia, ha natura rotativa e offrirà garanzie e finanziamenti a tasso agevolato

promuovendo il coinvolgimento di istituti finanziari e investitori privati, sulla base di un'adeguata condivisione dei rischi. Per l'avvio della fase operativa, si potrà contare su 150 milioni di euro già resi disponibili dal MiSE - Ministero dello Sviluppo Economico, che destinerà anche un ulteriore introito annuale di circa 35 milioni di euro nel triennio 2018-2020. Il Fondo sarà, inoltre, alimentato con le risorse messe a disposizione dal MATTM -

Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. Questo ulteriore strumento si inserisce tra le misure per l'efficienza energetica che il Paese ha adottato allo scopo di conseguire gli obiettivi di risparmio energetico indicati nella Strategia Energetica Nazionale. Il Fondo, a seguito dell'entrata in vigore della Legge di stabilità 2018, sarà ampliato con una specifica sezione dedicata all'ecoprestito, a sostegno e potenziamento



che dell'efficacia dell'ecobonus. Il provvedimento dovrà ora passare al controllo preventivo della Corte dei Conti prima di essere pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale. Il meccanismo sarà operativo entro 60 giorni dall'entrata in vigore con la pubblicazione delle regole applicative per la presentazione delle domande.

www.sviluppoeconomico.gov.it

Facilit...ando

Finalmente un vero passo avanti: il valore viene scoperto come elemento guida nei contratti dei servizi. Ciò che si ritiene scontato spesso diviene invisibile ed ecco che per lungo tempo l'attenzione degli addetti del mondo dei servizi è stata dedicata alla ricerca di metodi di misura quasi sempre derivati da logiche proprie dell'analisi dei lavori, mentre completamente dimenticati risultano i criteri fondamentali caratterizzanti i servizi. Un risultato è stato raggiunto quando finalmente per gli appalti di servizi si stabilisce che il sistema di aggiudicazione più consono è quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Ciò sembra emergere nel D.Lgs. 50/2016

(e ancor più nel Decreto correttivo) sulla possibilità di limitare la competizione ai criteri qualitativi dell'offerta. Ed è qui che interviene massicciamente l'importanza del valore dell'offerta intendendo per esso anche la valutazione del rispetto dei contratti di lavoro e delle condizioni di benessere dei lavoratori troppo spesso sacrificati dalle Imprese per l'eccesso di competitività sui prezzi (al massimo ribasso!). Gare effettuate con tali parametri renderebbero servizi di maggior livello quali-quantitativo rispetto a quelle in cui il mero prezzo gioca un ruolo fin troppo decisivo nell'aggiudicazione. D'altro canto, purtroppo, grande attenzione è stata posta finora nella determinazione del costo delle attività relative ai servizi, ma assai poco risalto è stato dato alla necessità dei relativi controlli da effettuare da parte del committente. Ed è proprio su questo fronte strategico che occorrerà indirizzare l'attenzione di tutti gli stakeholder in campo pubblico: dall'ANAC ai soggetti aggregatori, fino alle residue singole stazioni appaltanti.

a cura di Antonio Maggio



4^a edizione

FORUM **PULIRE**

PULIZIA COME VALORE ASSOLUTO

10-11 ottobre 2018 Milano - UniCredit Pavilion

parleremo di:

- Etica e Ambiente •
- Salute e Prevenzione •
- Bellezza •
- Innovazione e Tecnologia •

PROMOSSO DA:

afidamp

ISSA

ONBSI

ORGANIZZATO DA:

afidamp
SERVIZI srl

LUOGO:

UniCredit
PAVILION

MEDIA PARTNER:

GSA

H3i

Household, Industrial & Institutional Ingredients

Design Your Perfect Formula

H3i combines technical seminars, supplier presentations on the raw materials, ingredients and formulation of household, industrial and institutional cleaning products, plus an exhibition bursting with innovation.

Over two days H3i brings together the leading HI&I ingredients suppliers, equipment manufacturers and service providers offering a unique platform to:

- Discuss everything you need to create and bring the next generation of cleaning products to market
- Find new and existing scientific and technical methods and procedures
- Discover market leading exhibitors, hundreds of ingredients and other products

For more info.
www.h3i.eu

6-7 March | **Centro Congressi**
2018 | Milanofiori, Milano, Italy
Exhibition & Conference

Supporting Associations:



Media Partners:



Organised by:

