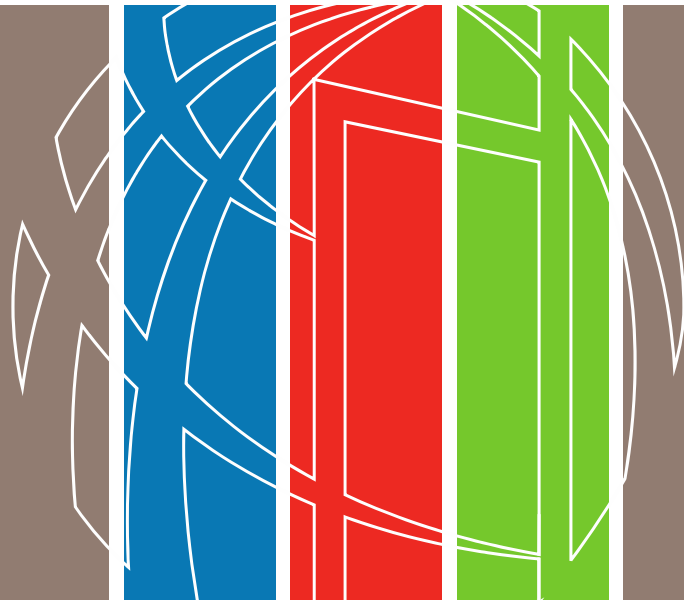







STRATEGY INNOVATION VALUE
EMPOWERING FACILITY MANAGEMENT WORLDWIDE



Contratto FM Il Bollino BLU di IFMA Italia

-  Premessa
-  Obiettivi
-  Contenuti/Requisiti
-  Conclusioni
-  Specifiche terminologiche

IFMA Italia, interlocutore privilegiato per tutte le tematiche relative al Facility Management, da una decina di anni porta avanti “la battaglia” del rapporto tra Cliente e Fornitore.

In particolare ha sempre pensato al contratto come ad uno strumento per sigillare la Partnership tra le parti in causa.

L’antico principio “dell’intuitu personae” è elemento imprescindibile in un contratto che vogliamo definire di Facility Management in quanto l’elemento fiduciario e di trasparenza sono le basi con le quali si deve costruire ogni singolo passaggio e ogni singolo articolo in esso contenuto.

Si tratta di un contratto complesso che contiene di per sé principi sanciti da altre tipologie tipiche del nostro ordinamento: dall’appalto alla somministrazione, dalla prestazione d’opera intellettuale ai diritti d’autore, ecc.

Il concetto di Partnership è un’evoluzione di quello che il nostro ordinamento chiama la “diligenza del buon padre di famiglia”. Si rispolvera un concetto che è l’obbligazione di risultato e non una mera prestazione.

Gli sforzi nel promuovere i concetti di condivisione e collaborazione sono stati premiati: oggi abbiamo una norma del CEN che contiene le regole per un corretto FM Agreement e numerosi gli eventi dedicati a questo specifico tema.

L'obiettivo di questo progetto è quello di supportare le aziende nella corretta impostazione dell'accordo contrattuale sia dal lato Cliente che dal lato Fornitore.

Costituire un punto di riferimento, abbassare il livello di rischio di controversie, diffondere una cultura “positiva” del rapporto cliente-fornitore, fornire assistenza e consigli per la redazione e la negoziazione dei contratti di FM e specificare le clausole da inserire in modo da evitare dubbi interpretativi, identificare le diverse tipologie di accordi contrattuali e fare raccomandazioni per l'attribuzione di diritti e doveri fra le parti del contratto, sono i principali obiettivi che IFMA Italia si pone di raggiungere.

L'esperienza maturata in questi ultimi 15 anni ci rende in grado di comprendere le peculiarità di domanda e offerta di servizi e di supportarli nell'avvicinare le esigenze dell'uno alle esigenze dell'altro portandoli al raggiungimento di obiettivi comuni e non contrastanti.

A. Oggetto: il governo delle facility

B. Flessibilità

C. Condivisione responsabilità e Partnership

D. Integrità e Trasparenza

E. Comunicazione e Informazione

F. Risorse Umane

G. Innovazione e miglioramento continuo

H. Sistema di controllo e Reportistica

I. Sicurezza & Ambiente

L. Prezzi e corrispettivi

All'interno di un contratto FM il governo delle facility lo si garantisce attraverso:

1. La previsione di una risorsa dedicata (site manager, part o full time, a seconda della complessità dell'oggetto contrattuale) con compiti gestionali che funga da interfaccia "quotidiana" con il cliente o comunque la previsione di una presenza minima presso la sede del cliente
2. La presenza e l'utilizzo di un sistema informatico di gestione. Se dimensione e complessità lo giustificano, meglio se di proprietà del cliente.
3. La previsione di una sistematica procedura di controllo, dettagliata per tipologia di servizio (da inserire all'interno del Service Level Agreement) attraverso le definizioni di indicatori di tempo, costi, qualità del servizio
4. La chiara definizione dei risultati da raggiungere congiuntamente: il valore del corrispettivo da erogare al fornitore è direttamente collegato ai risultati raggiunti
5. Evidenza dei costi di governo che includono costi di management, di struttura e sistema informativo

Segue

6. La presenza di almeno tre servizi da gestire (compresi in almeno due diverse macroaree di servizi), compresa la gestione
7. La previsione di una durata contrattuale non inferiore a 3 anni (l'ideale sarebbe 3 + 2)
8. La previsione di un periodo di avvio o di start up all'interno del quale deve avvenire il perfezionamento del flusso informativo tra le parti e nel quale l'assetto organizzativo si deve consolidare
9. La preparazione del piano di Qualità di commessa (in riferimento a processi operativi, strumenti di controllo, obiettivi di qualità, azioni correttive e piano di rientro criticità, ecc.)

Il cambiamento è una dimensione quotidiana. Bisogna reagire di fronte ai cambiamenti per fare in modo che le variazioni di un sistema più grande non danneggino le condizioni da noi governate.

I documenti contrattuali devono prevedere meccanismi adattativi che consentano al contratto di essere flessibile per evolversi nel tempo, senza necessità di iniziare nuove negoziazioni che ne modifichino le condizioni generali.

Il principio della flessibilità all'interno di un contratto FM si esplica con la previsione di modifiche in corso d'opera dei servizi gestiti sia in termini di quantità che in termini di qualità: cambiamenti di stato con automatico adeguamento delle tariffe, tempo, parametri di riferimento e risorse devono pertanto essere elementi variabili.

Affinché un contratto FM sia flessibile occorre che:

1. Il Service Level Agreement sia un “Allegato” del contratto.
2. Sia prevista una clausola di “Revisione del corrispettivo” (importo complessivo del contratto). In questo caso la variazione non potrà superare, per difetto, il 25% dell’importo annuo complessivo precedentemente concordato. Questa diminuzione non comprende il corrispettivo relativo ai servizi di governo che rimane invariato. In caso di variazioni più importanti si dovranno rivedere i “termini contrattuali”. Fatti salvi i casi di eccessiva onerosità sopravvenuta.
3. Sia prevista una clausola di “Revisione dei parametri”, salvo restando la validazione, almeno annuale, dei parametri in essere per verificarne utilità ed efficacia. Variazioni al di sotto della soglia del 25% del valore del contratto!

Segue

4. Sia prevista una clausola di “Revisione dei Servizi”, precisando che è esclusa la possibilità di togliere i servizi di governo e lasciando la soglia minima dei tre servizi appartenenti ad almeno due macroaree di servizi.
5. Sia prevista una procedura di modificazione dei servizi (in termini di livello di qualità e di dimensionamento) anche come “Allegato” al contratto.
6. La previsione di un periodo di avviamento (preattività) con facoltà di recesso senza oneri per entrambe le parti qualora, al termine di tale fase iniziale di studio e pianificazione, dovessero emergere gravi ostacoli alla pratica eseguibilità del contratto.

L'azienda non è più la sola a dover essere responsabile: dalla responsabilità individuale si passa a una responsabilità condivisa e collettiva, e per questo si sottolinea l'importanza della rete, delle alleanze e delle partnership.

Alla tradizionale responsabilità sociale d'impresa si affianca dunque un nuovo tipo di responsabilità sociale con l'obiettivo di intraprendere percorsi comuni di sviluppo anche in tema di sostenibilità, dove le istanze economiche siano coniugate con l'attenzione all'ambito sociale e ambientale.

La rete del valore è rintracciabile anche attraverso il consolidamento delle alleanze tra il fornitore e suoi sub-appaltatori per stimolare nuove alleanze tra le imprese che offrono prodotti, tecnologie e servizi e per dare visibilità alle loro competenze.

La condivisione delle responsabilità e la partnership devono emergere attraverso:

1. La condivisione dei risultati raggiunti anche attraverso la condivisione economica (clausola bonus-malus)
2. La previsione di una clausola di partnership (*vedi "specifiche terminologiche"*)
3. L'evidenza della collaborazione anche ai confini dello stretto oggetto contrattuale
4. L'evidenza dell'approccio consulenziale che la Società di FM deve sempre avere nei confronti del proprio cliente nella risoluzione di tutte le problematiche che dovessero emergere durante lo svolgimento del contratto per le quali risulta "competente"
5. La condivisione di termini e definizioni da premettere al contratto per evitare interpretazioni non allineate tra le parti

Segue

6. La definizione chiara, condivisa e trasparente dei ruoli e delle responsabilità operative e gestionali dei principali soggetti coinvolti nello svolgimento del contratto e l'indicazione dei rappresentanti delle parti, legalmente vincolati dalla firma dello stesso.
7. Il fornitore è l'unico responsabile del contratto per l'operato dei suoi addetti e dei suoi eventuali sub appaltatori
8. La creazione di un team integrato cliente – fornitore
9. La previsione di una clausola d'uscita dal contratto che sia “reciproca”

Il comportamento delle parti deve essere aperto, onesto e coerente con i principi etici delle aziende coinvolte, configurandosi alla stregua dell'impegno personale.

Rispettare i valori e la cultura dell'azienda (sia cliente che del fornitore) e comprendere le esigenze e le motivazioni reciproche. Il rispetto delle Leggi e dei regolamenti interni sono elementi essenziali per garantire la fiducia dei collaboratori, dei clienti e dei fornitori. Questo è elemento che distingue l'azienda anche nella sua competitività.

Promuovere la trasparenza ed essere sempre certi che ogni passaggio sia chiaro e condiviso all'interno della propria organizzazione nel rapporto con i dipendenti e con i sub fornitori a garanzia della più ampia circolazione possibile delle informazioni e della loro tracciabilità. Le informazioni sono un elemento delicato: la privacy e la regolamentazione nella loro gestione, divulgazione e utilizzo implicano un attento momento di riflessione.

Ciò contribuisce anche a favorire lo sviluppo della cultura aziendale nell'utilizzo razionale e consapevole dei servizi, delle utility e dei beni aziendali.

Anche in questo caso l'elemento fiduciario costituisce il perno attorno al quale ruota tutto il contratto.

L'integrità e la trasparenza nel documento contrattuale si suggellano attraverso:

1. La previsione dell'open book (*vedi "specifiche terminologiche"*) premesso che anche il committente abbia messo a disposizione del fornitore tutte le informazioni necessarie all'elaborazione di un progetto offerta coerente (consistenza impianti, criticità siti, mq, n. clienti interni, ecc.)
2. L'evidenza, nei profili di responsabilità tra le parti che, aldilà di quelle specifiche, la responsabilità sul raggiungimento dei risultati è condivisa e che lo spirito di collaborazione è elemento imprescindibile per ogni azione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*
3. L'evidenza di una impostazione dei flussi informativi tra le parti anche attraverso la definizione di work flow

Segue

4. La regolamentazione della gestione delle informazioni sotto l'aspetto della divulgazione dei dati sensibili
5. L'inserimento di una clausola di riservatezza in riferimento alle informazioni delle quali dovesse venire in possesso la società di FM durante l'esecuzione del contratto
6. La condivisione delle parti relativamente alla proprietà dei dati e alle proprietà intellettuali
7. Deve essere indicato che vige il divieto di cessione del contratto ad altro soggetto

Il dovere di avviso e di informazione della controparte in ordine a tutte quelle circostanze che sono rilevanti per l'esecuzione del contratto deve permeare lo spirito con il quale si sottoscrive un contratto di FM.

Gli obblighi di avviso e di informazione possono assumere rilievo come doveri di prestazione e doveri di protezione.

L'obbligo di comunicazione si esplica anche nei confronti del Cliente Interno attraverso la Carta dei Servizi. Essa ha lo scopo di illustrare il funzionamento, la qualità minima garantita, le modalità di accesso ai servizi e la possibilità di effettuare segnalazioni.

La Carta costituisce lo strumento attraverso il quale l'azienda dichiara concretamente gli impegni assunti nei confronti del Cliente Interni e dove sono sanciti i principi a cui si uniformano i servizi di supporto al business.

Riporta tutte le informazioni su quanto è necessario sapere in linea di principio per utilizzare al meglio i servizi fungendo per il Cliente Interno come uno strumento di garanzia, trasparenza e imparzialità.

L'azienda si impegna a garantire la partecipazione dei Clienti Interni fornendo la più ampia informazione e riconoscendo loro il diritto di accesso a tutti i dati che li riguardano. In particolare se il Cliente Interno ha anche modo di esprimere un feedback su un intervento o su un servizio, diventa parte integrante per il miglioramento continuo e nel processo di erogazione.

La comunicazione e l'informazione sono elementi caratterizzanti un contratto di FM:

1. La previsione della carta dei servizi (*vedi "specifiche terminologiche"*) e l'indicazione della procedura da seguire per effettuare segnalazioni/reclami
2. La previsione di un strumento di gestione delle informazioni dedicato per le comunicazioni tra cliente e fornitore, tra cliente interno e FD, tra società di FM e suoi eventuali sub-appaltatori (help desk, call center, software gestionale, ecc.)
3. L'informazione deve essere completa circa le modalità giuridiche, economiche e tecniche di prestazione dei servizi, osservando in particolare i principi di buona fede e di lealtà

Segue

4. L'aggiornamento periodico del Libro Unico e di tutta la documentazione di regolarità contributiva relativa alle risorse coinvolte nel processo di gestione ed erogazione dei servizi
5. L'indicazione della procedura di rilascio dei dati e delle informazioni di tipo tecnico/economico relative a tutto l'andamento della gestione nell'arco della durata contrattuale
6. L'indicazione della procedura da seguire per la soluzione delle controversie e per l'eventuale "uscita" dal contratto con obbligo al rilascio dei dati da parte della società di FM e di eventuali beni o mezzi del Committente così come consegnati in fase iniziale

L'aspetto principale in un contratto nel quale la forza lavoro è così imponente come nel caso della gestione ed erogazione di una pluralità di servizi è legato al fattore umano.

Le risorse sono l'interfaccia principale della Società di FM presso il cliente e ne rappresentano l'organizzazione, l'evoluzione, la professionalità.

All'interno di un contratto così complesso la regolamentazione di questo aspetto è soprattutto relativa al sub-appalto e ai requisiti che le risorse devono avere per poter svolgere un determinato compito e per raggiungere gli obiettivi condivisi tra le parti.

Le risorse impiegate per l'espletamento dei servizi richiesti dovrà essere in regola con le leggi in materia del diritto del lavoro e regolarmente assunte dal proprio datore di lavoro.

Anche il personale di eventuali sub-appaltatori dovrà corrispondere a queste caratteristiche: sarà compito congiunto Committente e Società di FM verificare periodicamente che tutto sia in regola dal punto di vista contributivo e normativo in generale, anche in materia di sicurezza all'interno degli ambienti di lavoro.

Altro elemento imprescindibile che nel contratto si dovrà fissare è la formazione e l'aggiornamento periodico delle risorse impiegate, a tutti i livelli, ai fini di garantire al committente prestazioni sempre in linea alle mutevoli esigenze e alle evoluzioni anche tecnologiche che possono coinvolgere i diversi servizi compresi nel contratto.

Il tema risorse umane all'interno del contratto FM deve essere circostanziato attraverso:

1. L'indicazione della struttura dedicata alla gestione ed erogazione dei servizi (back e front office) da parte della Società di FM (organigramma di commessa con indicazione di ruoli e relative responsabilità) e della struttura "di interfaccia" per il cliente
2. L'indicazione dei referenti del contratto per le questioni contrattuali, gestionali e per quelle operative
3. La regolamentazione del sub-appalto (ammissione di 1 solo livello di sub-appalto – vedi *"specifiche terminologiche"*)
4. La previsione di corsi di aggiornamento e di formazione per il personale del/dei fornitore/i con richiesta di certificazione di frequenza
5. L'esplicitazione dei requisiti che le figure chiave (Site Manager, Building Coordinator, ecc.) devono possedere per svolgere i compiti loro assegnati

Segue

6. L'esplicitazione dei requisiti/caratteristiche/specificità del personale addetto all'espletamento dei diversi servizi
7. L'accordo sulla modalità per la valorizzazione del personale del fornitore direttamente operante sul sito del cliente
8. L'aggiornamento dei nominativi delle persone della Società di FM e dei suoi sub-appaltatori che fanno ingresso nella sede del cliente. Deve essere altresì previsto l'obbligo di comunicare eventuali sostituzioni del personale impiegato
9. Prevedere, da parte del Committente, la verifica periodica dell'applicazione, da parte della società di FM e dei suoi subappaltatori, dei contratti collettivi nazionali di lavoro (laddove applicabile) e richiedere sempre il Libro Unico e il DURC

La crescita e l'innovazione devono diventare il vero cuore della competizione tra le Società di FM.

Il core business delle società di FM è la gestione imprenditoriale del bene/patrimonio ad essi affidato. Proporre migliorie al fine di ridurre i costi e/o migliorare le caratteristiche tecniche del bene e la sua disponibilità a produrre, suggerire soluzioni alternative rappresentano l'essenza di tutte le loro azioni.

Dal contratto di FM deve emergere la continua ricerca del miglioramento delle prassi e dei metodi impiegati nell'erogazione dei servizi, sia da un punto di vista organizzativo e logistico, sia sotto il profilo delle metodiche e tecniche di lavoro. Solo in questo modo si potrà tendere al miglioramento continuo in termini di dotazioni strumentali e di prodotti impiegati, sia in un'ottica di maggior efficacia ed efficienza delle attività prestate, sia nell'ottica del minor impatto sulle attività e sulle strutture e, non meno importante, sull'ambiente.

La società di FM deve mettere a disposizione dei suoi clienti le proprie competenze e la propria capacità progettuale. Il costante affinamento della capacità di lettura dell'evoluzione del contesto di riferimento e di quella di ascolto delle indicazioni che emergono determinano il vero valore aggiunto del loro supporto.

Nelle clausole contrattuali occorre sottolineare:

1. La previsione contrattuale di apportare migliorie tecniche, economiche e procedurali all'interno dei servizi erogati: l'impegno del fornitore è quello di formulare ipotesi di progetto (analisi costi-benefici) condividendone con il cliente contenuti e modalità di implementazione. Tale revisione/aggiornamento dovrà avere una cadenza almeno annuale.
2. L'evidenza, negli obiettivi del contratto, del raggiungimento di riduzione dei costi, miglioramento della disponibilità dei beni/servizi affidati e del loro stato di conservazione.
3. Gli obiettivi di saving periodici devono essere chiari e condivisi.

Segue

4. La revisione dei processi e delle procedure di erogazione dei servizi devono avere una cadenza prefissata e devono essere concordati con il committente
5. La previsione di un meeting annuale per fare il punto dell'andamento della gestione con evidenza dei risultati raggiunti e delle migliorie apportate. A tali incontri deve presenziare tutto il team dedicato, i vertici dell'Head Facility Department e i vertici aziendali (sia del Cliente che del Fornitore).
6. La previsione di un piano di incontri operativi a diversi livelli e con periodicità differenti

Il sistema di controllo rappresenta il fiore all'occhiello del contratto FM: tanto più il sistema sarà semplice, utile e personalizzato, tanto più si potrà assicurare un servizio consapevole, monitorato e soprattutto che ci sappia dare indicazioni su come perfezionare i servizi in base alle mutevoli esigenze del cliente finale.

Il controllo è soprattutto inteso come un controllo di processo. L'obiettivo finale non è quello di controllare l'operato del fornitore per penalizzarlo in caso di disallineamento rispetto allo SLA ma è piuttosto quello di comprendere, monitorare e avere informazioni sull'andamento della gestione dei servizi. Oggetto della valutazione è la capacità di governare una complessità fatta di progettazione, pianificazione, problem solving, organizzazione, attenzione alla normativa e alla sostenibilità, tecnologia, gestione risorse umane, ecc.

Il modello di reportistica è frutto della collaborazione tra cliente e fornitore. Contiene il giusto mix di informazioni tecniche, economiche e gestionali quanto più si ritengono utili a rispondere alle esigenze specifiche del committente.

Per essere utile deve essere un documento sintetico, chiaro e identificare eventuali problemi/anomalie in modo propositivo e costruttivo in quanto il primo obiettivo è il successo del progetto. Deve essere alla portata reale dei soggetti coinvolti nel progetto e deve rappresentare una sfida, vale a dire un motivo di interesse costante per tutti i soggetti coinvolti.

Il sistema di controllo delle performance e la sua formalizzazione devono contenere:

1. La sottoscrizione di un verbale di rilevazione dello stato dei beni
2. La specificazione del sistema di autocontrollo da parte del fornitore (nei confronti dei propri dipendenti e dei propri sub-appaltatori) e delle procedure di scelta e selezione dei subappaltatori (*vedi "specifiche terminologiche" per caratteristiche minime dell'autocontrollo*)
3. La previsione di indicatori parametrici per la misurazione delle performance con indicazione delle frequenze di rilevazione e indicazione delle soglie di accettabilità sulla base del SLA

Segue

4. La previsione di verifiche programmate e non, sulla qualità degli interventi effettuati
5. La previsione di survey specifiche, anche per macroarea di servizio attraverso indagini di Customer Satisfaction
6. La condivisione tra cliente e fornitore, durante il periodo di start up, del formato e del modello di reportistica da utilizzare per la formalizzazione dei risultati raggiunti in termini di performance e dello stato avanzamento delle attività

Il presidio sullo sviluppo della normativa in tema di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è altro elemento che deve permeare l'intero accordo contrattuale: gli elementi legati alla sicurezza devono far parte della cultura aziendale e devono entrare nella quotidiana routine lavorativa. Per coglierne gli aspetti innovativi che derivano soprattutto dagli orientamenti comunitari, secondo i quali la prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali deve tenere conto degli aspetti organizzativi e relazionali, oltre che di quelli tecnici e impiantistici.

Le clausole contrattuali e il contratto nel suo complesso, nella gestione della sicurezza sul lavoro sono strumenti che devono far parte integrante di qualsiasi modello organizzativo aziendale che voglia essere efficace e vivo e non soltanto documento scritto.

Il rispetto delle Leggi in materia di Ambiente e Sicurezza, la progettazione e la cura dei luoghi di lavoro ha anche ricadute positive sulle componenti relazionali e psicologiche dei dipendenti creando quella tranquillità utile a contribuire alla produttività e dunque al business aziendale.

Promuovere politiche e azioni in grado di aiutare le aziende a produrre secondo un modello sostenibile con una ricaduta positiva anche in termini ambientali coinvolge fortemente il tema dell'innovazione. I due ambiti sono ormai strettamente correlati soprattutto in materia di servizi di supporto al business.

S&A sono alla base di ogni servizio e devono essere garantiti anche nel contratto FM:

1. La predisposizione del DUVRI (il contratto su questi aspetti dovrebbe prevedere lo scambio effettivo delle informazioni e dei documenti con adeguata dichiarazione di presa visione)
2. L'invio del DUVRI da parte del Committente, deve essere effettuato anche ai subappaltatori
3. L'obbligo per il fornitore di impiegare personale di staff presso il cliente che abbia frequentato corsi sulla Sicurezza
4. La previsione di obiettivi di saving in termini di consumi elettrici ed energetici (in % rispetto ai consumi attuali) se nel contratto è previsto servizio di Energy Management o servizi legati alla gestione delle utility
5. La previsione di campagne di sensibilizzazione del Cliente Interno, congiuntamente (cliente e fornitore), nell'utilizzo dei servizi e nell'attenzione ai consumi

Segue

6. Il committente che deve promuovere la cooperazione e il coordinamento tra le parti ai fini dello scambio di informazioni e l'attuazione delle misure di sicurezza da parte del fornitore o di quest'ultimo verso i subappaltatori (formalizzare i momenti attraverso i quali il committente informa il fornitore/appaltatore e questi prende atto della situazione e dei rischi presenti sul luogo di lavoro)
7. In materia di costi, il contratto, a pena di nullità, deve prevedere anche l'indicazione dei costi per l'eliminazione o la riduzione dei rischi dovuti alla interferenza tra le lavorazioni, che la norma prevede non possano essere oggetto di trattativa al ribasso. Tale evidenza non può far riferimento ad una percentuale sul corrispettivo totale del contratto e non deve coprire i costi fissi interni della Società di FM ma solo quelli, variabili, derivanti da "interferenza".
8. La facoltà prevista anche dall'art. 1662 cc in forza del quale il committente può eseguire ispezioni e verifiche e ottenerne l'interruzione dei lavori. Si tratta di esercitare un potere di verifica da parte del committente circa l'adempimento da parte dell'appaltatore di regole, accordi, norme che essi hanno condiviso prima di iniziare i lavori e non come un'ingerenza nella esecuzione o organizzazione dei lavori.

L'elemento prezzo è peculiare in un contratto in cui l'obiettivo è il raggiungimento di un determinato risultato. Si tratta di un'opportunità sia per il committente (a garanzia dell'esatta esecuzione delle attività richieste) che per il fornitore (a fronte del riconoscimento del valore effettivo apportato al business del proprio Cliente).

Il compenso contrattuale è frutto di una molteplicità di fattori legati agli obiettivi raggiunti, ai costi di gestione, ai costi sulla Sicurezza, al miglioramento continuo, ecc.

La struttura prezzi/corrispettivi deve essere gestita in assoluta trasparenza: i costi per i diversi servizi e i costi di struttura (risorse di staff, sistema informatico, sicurezza, ecc.)

L'Appaltatore in base alle proprie valutazioni, indagini e stime, qualifica i propri prezzi come complessivamente remunerativi, senza riserva alcuna. I prezzi, in base ai quali sono compensate le prestazioni del fornitore, siano esse contabilizzate "a misura" o "a corpo" o "a forfait", comprendono, oltre a quanto indicato nelle singole voci dell'elenco dei prezzi: le spese generali, gli utili, le imposte, le tasse, i contributi, l'alea contrattuale e ogni altro onere, comunque inerente le prestazioni del/i servizio/i a carico del fornitore per legge e per contratto, tutti gli oneri di cui ai documenti contrattuali e quanto altro occorra per la corretta e regolare esecuzione dei servizi.





La condivisione del sistema remunerativo deve basarsi sui seguenti elementi:

1. La contrattualizzazione del sistema “open book” per avere trasparenza di tutte le transazioni del fornitore in merito al contratto in oggetto e per la verifica da parte del Committente che non si è in presenza di “lavoro sottopagato”, per il quale rimane responsabile in solido
2. La predisposizione di tabelle dei costi per i servizi di governo (con dettaglio delle componenti di costo, es. personale, sistema informatico, struttura, ecc.), per i diversi servizi (con indicazione del mark up per i servizi sub-appaltati) e per la Sicurezza
3. La condivisione dei prezzi unitari per attività che esulano dal perimetro contrattuale
4. La previsione di una soglia di prezzo (franchigia) al di sotto della quale il fornitore interviene senza richiedere extra al committente previa due diligence all’inizio del contratto e comunque quando il corrispettivo non è un “forfait omnicomprensivo” (LUMP SUM). In generale, è preferibile che la gestione dei materiali e delle scorte venga fatta dal fornitore.

Segue

5. La modalità di condivisione di eventuali saving raggiunti
6. La previsione di un compenso fisso per il primo anno contrattuale omnicomprensivo (attrezzature, mezzi d'opera, materiali previsti e quant'altro necessario per l'esatta esecuzione delle attività) e una previsione (a partire dal secondo anno) di riduzione del compenso per effetto della razionalizzazione delle attività
7. La previsione del sistema dei pagamenti anche in relazione al sistema d'incentivazione: ad es. una parte percentuale fissa con cadenza mensile/trimestrale e la parte residua saldata a seguito del verbale di verifica ed accettazione dei risultati raggiunti.

Il progetto proposto da IFMA Italia vuole promuovere i seguenti concetti:

-  La collaborazione è credibile e autentica.
-  Le diverse esigenze sono oggetto di analisi e vengono soddisfatte.
-  La comunicazione viene sviluppata assieme.
-  La partnership comprende un beneficio economico.



Strategie & Ricerca

ricerca@ifma.it

IFMA Italia

Viale Lombardia, 66
20131 Milano (Mi)

Tel. 0228851611

Fax 0228851623

ifma@ifma.it

www.ifma.it