



# Contract Management

“Flessibilità, Trasparenza e Partnership:  
elementi chiave per un Accordo di successo”

**Paola Pristerà**

Strategia, Ricerca & Formazione – IFMA Italia

Milano 4 e 5 novembre 2009

# Un progetto vincente?

- Conoscenza e competenza
- Rapporto vincente per entrambi
- Regole chiare e condivise
- Innovazione e futuro

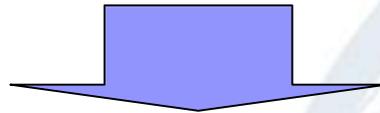


Milano 4 e 5 novembre 2009



# Obiettivi di un progetto vincente

- Unico referente per cliente e società di FM
- Razionalizzazione dei tempi e delle modalità di intervento
- Ottimizzazione dell'uso delle risorse
- Focalizzazione sulle esigenze dei clienti interni ed esterni
- Semplificazione dei processi amministrativi di supporto



- ◆ Risparmio per il cliente
- ◆ Profitto per la società di FM

Milano 4 e 5 novembre 2009

# Principi del Facility Management Agreement

I più importanti principi del contratto di Facility Management sono:

- Flessibilità
- Misurazione delle performance
- Reporting e Auditing
- Miglioramento continuo

Milano 4 e 5 novembre 2009



## Principi del FM Agreement - Flessibilità

- Il grado di flessibilità del contratto è determinato dalla durata, dall'entità dei cambiamenti previsti nel tempo e dal livello di certezza sui costi richiesto dal cliente.
- Più flessibile è il contratto di FM, più sarà necessario studiare e prevedere i criteri di modifica in relazione al costo.
- La flessibilità in relazione al costo può riguardare:
  - Le dimensioni e le complessità gestite (mq e clienti interni)
  - Il numero dei servizi
  - Il livello di servizio

Milano 4 e 5 novembre 2009



## Principi del FM Agreement – Misurazione delle performance 1/2

- La misurazione delle performance si focalizza in genere su aspetti quantificabili quali il costo e la produttività e trascura fattori altrettanto importanti per il successo competitivo ma difficilmente misurabili.
- La scelta dei fattori è legata non solo alle esigenze dei clienti (nel nostro caso interni) ma anche agli obiettivi dell'azienda
- Il sistema di controllo è basato sull'individuazione dei KPI (Key Performance Indicator), indicatori quantitativi grazie ai quali misurare i risultati raggiunti e soprattutto poter valutare i divari e intraprendere le azioni di miglioramento.
- Qualunque sia l'attività che viene misurata, deve essere fatto nell'ottica di conseguire gli obiettivi prefissati e soprattutto CONDIVISI

Milano 4 e 5 novembre 2009



# Principi del FM Agreement – Misurazione delle performance 2/2

## MA

- I livelli di servizio devono essere determinati
- La metodologia di misurazione dei risultati deve essere condivisa
- I processi di verifica dei livelli di qualità conseguiti devono essere specificati nel contratto

Milano 4 e 5 novembre 2009



## Principi del FM Agreement – Reporting e Auditing e Miglioramento continuo

- Nel contratto di FM occorre dettagliare l'attività di reporting, validazione e auditing.
  - Devono essere identificate le esigenze in termini di reportistica, di raccolta dati e di integrazione del sistema informatico.
  - Deve essere definito dettagliatamente il sistema di misurazione delle performance e di controllo della qualità del servizio.
- Il FM Agreement deve definire la metodologia attraverso cui miglioramento continuo, best practice e innovazioni verranno perseguiti e sviluppati.
- Inoltre deve specificare in che modo le parti individueranno e condideranno i benefici conseguiti.

Milano 4 e 5 novembre 2009



# Concetti chiave del Contratto

Temi fondamentali da approfondire nel contratto allo scopo di definire univocamente e correttamente i rapporti tra Cliente e Società di FM.

1. **Oggetto**
2. **Durata**
3. **Meccanismi di prezzo e trasparenza**
4. **Condivisione degli obiettivi e clausola di Partnership**
5. **Periodo di pre-attività**
6. **Sub-appalto**
7. **Personale del fornitore**
8. **Bonus e penali**
9. **Allegati**

Milano 4 e 5 novembre 2009



# 1. Oggetto

- Il contratto deve definire il risultato atteso della gestione e non descrivere dettagliatamente le attività da svolgere.
- È importante lasciare che la società di FM trovi autonomamente il modo più efficace di raggiungere i risultati richiesti.

Milano 4 e 5 novembre 2009



## 2. Durata

La durata del contratto deve essere sufficiente a consentire a entrambe le parti di beneficiarne pienamente.

La durata minima prevista non può essere inferiore ai 3 anni.



Milano 4 e 5 novembre 2009



# 3. Meccanismi di prezzo e Trasparenza

Le tre strutture di costo possono essere presenti contemporaneamente all'interno dello stesso contratto, per servizi differenti o anche parti dei servizi, oppure per lo stesso servizio combinate tra loro.

- € **LUMP SUM**
- € **UNIT RATE**
- € **COST PLUS**

Per tutti i meccanismi di prezzo si raccomanda l'inserimento nel contratto di una clausola "open book" (o di trasparenza), che consenta al cliente di disporre dei dettagli di tutte le transazioni.

Milano 4 e 5 novembre 2009



# 4. Condivisione degli obiettivi

Cliente e società di FM devono condividere l'approccio e avere chiare le esigenze del cliente e i risultati attesi.

- La società di FM deve riconoscere l'importanza strategica e operativa della sua attività per il cliente.
- Il cliente deve riconoscere che le proprie metodologie operative e finanziarie influiscono sulla performance della società di FM.
- Il contratto deve prevedere la disponibilità di entrambe le parti a rivedere quanto pattuito per soddisfare cambiamenti imprevisti (Clausola di Partnership).



Milano 4 e 5 novembre 2009



# 5. Pre-attività

La pre-attività, durante la quale si testano l'operatività e la funzionalità del rapporto stabilito tra Cliente e Società di FM, si divide in tre step:

- Mobilisation: preparazione e mobilitazione di tutte le risorse necessarie prima che il fornitore prenda in carico la piena responsabilità del servizio.
- Validation: verifica e conferma di tutto quanto è descritto e documentato all'interno del FM Agreement.
- Operational: partenza dell'erogazione dei servizi e assunzione del controllo operativo delle attività da parte del fornitore; ottimizzazione della gestione; preparazione alla chiusura del contratto.

Milano 4 e 5 novembre 2009



# 6. Sub-appalto

Devono essere definiti nel contratto di FM la possibilità di sub-appaltare i servizi e l'elenco dei servizi che la società di FM può sub-appaltare insieme ad ogni specifica condizione. La responsabilità per la qualità dei servizi in sub-appalto rimane in capo alla società di FM.



Milano 4 e 5 novembre 2009



# 7. Personale del fornitore

Il personale dedicato alla gestione presso il cliente (Site Manager) deve costituire la principale interfaccia e deve avere le seguenti caratteristiche:

- Competenza
- Potere decisionale
- Gestione del budget



Milano 4 e 5 novembre 2009

# 8. Bonus e Penali

Cliente e società di FM devono contemplare sia penali che bonus.

- Le penali sono solitamente calcolate in percentuale sul corrispettivo annuo del relativo servizio, compreso l'eventuale mark up se si tratta di servizio sub appaltato.
- Devono essere previste penali anche per l'attività di gestione, qualora non siano raggiunti i livelli di servizio concordati per più di un servizio. In questo caso sono calcolate in percentuale sui costi di gestione (management fee).
- Lungo la durata del contratto deve essere fissato un obiettivo minimo di risparmio su base annua. I risparmi devono essere condivisi con la società di FM.
- Il sistema di controllo e la quantificazione di bonus e penali devono essere concordati.

Milano 4 e 5 novembre 2009



# 9. Allegati

Per attribuire stabilità al FM Agreement e permettere aggiustamenti dinamici di ciascun servizio alle necessità dell'attività primaria del Cliente, l'accordo deve assumere la seguente struttura:

- Contratto (oggetto, clausole generali, ecc.): contenente le clausole applicabili per tutta la durata del rapporto (parte invariabile focalizzata sugli aspetti legali);
- SLA: contenente le specifiche per i diversi servizi (parte focalizzata sugli aspetti tecnico-operativi che deve essere facilmente modificabile durante tutta la durata contrattuale).
- Altri Allegati: planimetrie degli immobili, progetto offerta della FM Co, ecc.

Milano 4 e 5 novembre 2009



# Case History

*“Manutenzione delle reti telematiche: soluzioni tailor-made per una partnership di successo”*

**Giuseppe Frullo**, Responsabile Commerciale – Emicom Service – Partner Siram

**Angelo Sabatini**, Account Manager - Emicom Service – Partner Siram



*“L’utilizzo di piattaforme digitali per l’applicazione di un contratto di FM internazionale”*

**Claudio Rossi**, Real Estate Manager - Shell Italia S.p.A.

**Roberto Limentani**, Direttore Centrale Commerciale - Compass Group Italia S.p.A.



*“Flessibilità contrattuale nella Pubblica Amministrazione: le Convenzioni CONSIP”*

**Roberto Di Napoli**, Direttore Operativo Facility, Romeo Gestioni



Milano 4 e 5 novembre 2009

