

WEBLAB - SCHEDA DOCUMENTO N° 74

terotec

TIPO DI DOCUMENTO:

LIBRO

TITOLO:

Il mercato del Global Service e del Facility Management in Italia

SOTTOTITOLO:

AUTORE:

Cognome, Nome / Ente / AA VV:

CRESME

AUTORE (A CURA DI):

Cognome, Nome / Ente / AA VV:

DATI EDIZIONE:

Anno di pubblicazione:

2001

Editore:

PROSEG Italia

Luogo di edizione:

Torino

N° pagg.:

156

PAROLE CHIAVE:

Parola chiave1:

mercato

Parola chiave2:

global service

Parola chiave3:

facility management

Parola chiave4:

italia

ABSTRACT:

Il rapporto di ricerca del CRESME per il salone PROSEG 2001 analizza il mercato della domanda e dell'offerta di FM in Italia per l'anno 2000 in riferimento alle altre realtà economiche europee e statunitensi e le prospettive della domanda potenziale. Il FM rappresenta attualmente nel nostro paese un settore fortemente dinamico sia sotto il profilo dell'offerta (con l'ingresso nel mercato dei principali operatori stranieri e l'emergere di nuovi attori italiani), sia sotto quello della domanda da parte del settore pubblico e privato, qualificandosi come risposta efficace all'esigenza di coniugare la soddisfazione del cliente e il contenimento dei costi. Il FM vanta negli Stati Uniti una tradizione pluridecennale e un mercato che si attesta su un valore di 340 miliardi di dollari. In Europa, il mercato leader è quello britannico, nel quale sono presenti aziende specializzate in grado di fornire una vasta gamma di servizi integrati e che annoverano fra i propri clienti enti governativi, multinazionali, società di gestione di aeroporti, stazioni, ecc. (a fronte di una spesa per servizi di FM gestiti in outsourcing pari a circa 600.000 miliardi di lire). L'Italia, a parere di molti osservatori, rappresenta uno dei mercati più promettenti per le positive dinamiche di crescita previste nel prossimo futuro. Il ritardo con cui la pratica del FM si è diffusa nel nostro paese ha contribuito a creare nel corso degli anni una situazione caratterizzata da una domanda potenziale estremamente vasta ed articolata.



© - Centro Documentazione Terotec - tutti i diritti riservati

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

Viale Giulio Cesare 14 00192 Roma tel. +39 063610695 +39 063230130 fax +39 063610756 terotec@terotec.it www.terotec.it

CRESME - PROSEG ITALIA

ESTRATTO DALLA RICERCA:

"IL MERCATO DEL GLOBAL SERVICE E DEL FACILITY MANAGEMENT IN ITALIA"

PROSEG ITALIA - Salone Professionale del Facility Management e dei Servizi Generali per le Imprese e la Pubblica Amministrazione, Torino, 2001

1. Concetti, evoluzioni e scenari

Negli ultimi anni anche in Italia il Facilities Management, inteso nella duplice accezione di pratica gestionale e di disciplina aziendale, ha suscitato un crescente interesse da parte del mondo imprenditoriale e di analisti e studiosi di fenomeni economici. Il Facilities Management rappresenta attualmente nel nostro paese un settore fortemente dinamico sia sotto il profilo dell'offerta (con l'ingresso nel mercato dei principali operatori stranieri e l'emergere di nuovi attori italiani), sia sotto quello della domanda da parte del settore privato e pubblico.

Tra gli aspetti da tenere in considerazione vi è l'evoluzione dello scenario di riferimento entro il quale operano gli attori economici, che si caratterizza per un'exasperazione della competizione fra imprese. Processi quali l'integrazione europea e, a una scala più ampia, la globalizzazione dei mercati mettono di fronte le imprese a concorrenti sempre più numerosi e agguerriti, provenienti da realtà economiche diverse. L'inasprimento della competizione esalta in modo significativo l'importanza di coniugare in modo efficace la soddisfazione del cliente e il contenimento dei costi.

Il Facilities Management si qualifica come risposta efficace a tale esigenza. Esso, infatti, ha per oggetto il processo tramite il quale un'organizzazione offre un ambiente lavorativo di qualità, inteso come sistema delle caratteristiche fisiche, sociali e amministrative dell'attività produttiva, grazie alla fornitura di servizi di supporto di livello elevato, che permettono il raggiungimento degli obiettivi della stessa organizzazione secondo criteri di efficienza economica. I servizi di facilities sono costituiti, dunque, da tutte quelle attività che non rientrano nel core business aziendale, ma sono tuttavia necessarie per il funzionamento dell'organizzazione. Assai spesso tale insieme complesso di attività viene distinto in tre gruppi di servizi:

- i servizi all'edificio;

- i servizi allo spazio;
- i servizi alle persone.

La gestione integrata di tali aspetti a livelli qualitativi soddisfacenti consente appunto di creare un ambiente lavorativo efficiente, condizione di primaria importanza per il raggiungimento degli obiettivi delle organizzazioni private e pubbliche.

La pratica del Facilities Management non è nuova. Soprattutto negli Stati Uniti vanta ormai una tradizione pluridecennale. Stime recenti dell'ordine di grandezza del mercato statunitense dei servizi gestiti in outsourcing si attestano su un valore di 340 miliardi di dollari per il 2000.

In Europa, il mercato leader è senz'altro quello britannico, nel quale sono presenti aziende specializzate in grado di fornire una vasta gamma di servizi integrati e che annoverano fra i propri clienti enti governativi, multinazionali, società di gestione di aeroporti, stazioni ecc. Una stima del mercato europeo, effettuata dall'European FM Fund, indica per il 1999 una spesa per servizi di FM gestiti in outsourcing pari a circa 590.000 miliardi di lire, con un'incidenza particolarmente elevata delle spese per la gestione immobiliare, per le telecomunicazioni, per i servizi legati all'office automation e per i trasporti.

L'Italia, a parere di molti osservatori, rappresenta uno dei mercati più promettenti per le positive dinamiche di crescita previste nel prossimo futuro. Il ritardo con cui la pratica del FM si è diffusa nel nostro paese ha contribuito a creare nel corso degli anni una situazione caratterizzata da una domanda potenziale estremamente vasta e ancora da conquistare da parte di chi saprà cogliere al meglio questa opportunità.

2. L'analisi quantitativa del mercato del facilities management in Italia

Nell'affrontare l'analisi del mercato italiano del facilities management le difficoltà che segnano il percorso sono numerose. Innanzitutto, abbiamo di fronte un mercato che in Italia non è ancora consolidato, il che rende più difficile l'individuazione degli operatori dell'offerta e le potenzialità che contraddistinguono i segmenti della domanda.

Il facilities management presenta, inoltre, alcune specifiche complessità che sono indotte dalla sua particolare natura. In primo luogo, si tratta di un'attività definita per sottrazione rispetto al core business delle imprese o delle organizzazioni, che può includere un ventaglio molto

ampio di servizi a seconda delle esigenze specifiche del cliente. Tale aspetto introduce un elemento di difficoltà nella stima del mercato, in quanto i comparti interessati sono assai numerosi e spesso possono includere una componente relativa a servizi forniti a privati e famiglie che non può propriamente essere ascritta al facilities management.

Un altro aspetto è costituito dal fatto che finora in Italia gli operatori di Facilities Management vengono classificati nei diversi settori sulla base della principale attività svolta oppure secondo il comparto di provenienza (costruzioni, impiantistica, informatica, ristorazione ecc.) e risultano pertanto “mascherati” all’interno di tali settori.

Proprio per superare tali limiti, si è ritenuto opportuno affiancare all’analisi qualitativa un’indagine di tipo qualitativo sui principali operatori del settore in Italia, al fine di mettere in evidenza per i diversi attori la gamma di servizi offerti, le peculiarità della struttura aziendale, la tipologia dei clienti.

□ *L’offerta*

L’analisi quantitativa dell’offerta è finalizzata a mostrare le tendenze in atto nel mondo dei servizi di FM nell’ultimo decennio. In particolare, si è effettuata una ricostruzione delle caratteristiche degli operatori presenti nelle diverse categorie di attività a partire dalle due ultime rilevazioni censuarie del 1991 e del 1996.

Le attività su cui si è focalizzata l’attenzione sono state raggruppate in tre comparti:

- manutenzione e installazione impianti (attività ricadenti nel settore delle costruzioni);
- attività dei servizi (pulizia, vigilanza, ristorazione collettiva ecc.);
- attività connesse all’informatica.

Si tratta innanzitutto di un settore in netta espansione. Sia le imprese che gli addetti nei tre macrosettori considerati sono aumentati in maniera consistente tra il 1991 e il 1996, passando complessivamente da circa 248.800 a 347.600 imprese e da circa 921.100 a 1.142.300 addetti. In particolare, il dato sugli addetti è in controtendenza rispetto a quello degli altri settori. In Italia, infatti, a fronte di un incremento del numero totale delle imprese (peraltro con un tasso inferiore rispetto a quello dei servizi ascrivibili al FM), si è registrata nel periodo considerato una diminuzione degli addetti complessivi.

Nonostante tali segnali confortanti, emergono tuttavia alcuni aspetti che denunciano una certa fragilità dell'offerta e rispecchiano il ritardo del mercato rispetto all'evoluzione che la gestione dei servizi ha avuto in altri paesi. In effetti, ne risulta un quadro contraddistinto da un'articolazione produttiva estremamente frammentata e caratterizzata da una forte presenza di operatori di piccole e piccolissime dimensioni, pur con qualche differenziazione a seconda del tipo di servizio considerato.

Il confronto fra le attività prese in considerazione e il complesso delle imprese italiane consente di evidenziare il maggiore dinamismo che connota il settore dei servizi legati al facilities management.

Tabella 1

Tassi di crescita di imprese e addetti nel periodo 1991-1996

Attività	Var. % imprese 91-96	Var. % addetti 91-96
Manutenzioni e installazioni	+35,8	+24,8
Altri servizi	+46,6	+29,2
Informatica	+47,2	+12,8
Totale Servizi FM	+39,3	+24,0
Totale Imprese Italia	+12,8	- 2,1

Fonte: elaborazione Cresme su dati Istat

Va detto, inoltre, che l'interpretazione dei dati deve tener conto del peso che, all'interno del comparto manutenzioni e installazioni assume, l'evoluzione complessiva del settore delle costruzioni e, dunque, del nuovo costruito e del settore residenziale.

Andamenti più omogenei si riscontrano nel settore dei servizi, nel cui ambito tutte le attività prese in considerazione sono cresciute sia in termini di imprese che di addetti. Anche il settore dell'informatica si presenta in rapidissima evoluzione.

A parere degli operatori del settore e degli osservatori del mercato, le tendenze in atto negli ultimi anni sembrano andare nella direzione di processi di concentrazione per acquisizione, fusione, tramite la costituzione di consorzi oppure la realizzazione di alleanze e partnership fra gli operatori italiani e stranieri. In altri termini, l'evoluzione del settore in esame in Italia sta subendo una forte accelerazione che nei prossimi anni condurrà plausibilmente a una configurazione dell'offerta di FM più simile a quella dei mercati più avanzati. La velocità di tale processo sarà in parte determinata anche dalla parallela evoluzione della domanda di servizi integrati, proveniente dal settore privato e da quello pubblico.

□ *La domanda*

Se per facilities management si intende l'insieme dei servizi di supporto alle attività core business delle imprese, relativi alla gestione degli edifici, dello spazio e delle persone che vi lavorano, il punto di partenza per un'analisi della domanda potenziale è rappresentato dallo stock di superficie e dal numero di addetti dei diversi comparti produttivi.

In particolare, elementi estremamente importanti per la quantificazione del mercato potenziale sono rappresentati da:

- la ripartizione dello stock di superficie fra le diverse attività;
- la dimensione delle unità locali delle imprese, in relazione alla quale variano le concrete possibilità di integrazione di servizi.

Lo stock non residenziale stimato è pari complessivamente a poco meno di 1,13 miliardi di mq per un totale di quasi 18 milioni di addetti. Sotto il profilo della distribuzione di tale stock per ripartizione territoriale, circa 679 milioni di mq sono ubicati in regioni del Nord Italia (pari al 60% del totale), poco più di 209 milioni al Centro (19%) e 240 milioni al Sud e nelle Isole (21%).

L'attività cui fa capo il patrimonio edilizio più cospicuo è senza dubbio quella industriale, con oltre 452 milioni di mq (pari a circa il 40% del totale), seguita dal settore pubblico (189 milioni di mq, pari al 17%) e dal commercio al dettaglio (140 milioni di mq, 13%). Tutte le altre attività si attestano su valori compresi fra 50 e 90 milioni di mq.

Per quanto concerne la ripartizione dello stock per classe di addetti, ancora una volta si delinea un quadro nel quale prevalgono le unità locali di piccole dimensioni (da 1 a 9 e da 10 a 49). In particolare, quest'ultima classe comprende la quota maggiore dello stock (380 milioni di mq, pari al 34% sul totale), mentre quella da 1 a 9 addetti raggiunge la considerevole cifra di circa 346 milioni di mq (31%). Le classi dimensionali maggiori, da 200 a 499 addetti e 500 addetti e oltre, comprendono rispettivamente circa 104 e 95 milioni di mq, per una quota complessiva del 17% sul totale.

Il ruolo da protagonista che il Settentrione svolge nel mercato potenziale del FM è pienamente confermato da alcuni dati di sintesi. Al Nord è, infatti, ubicato complessivamente:

- il 58% delle superfici di pertinenza delle unità locali di dimensioni più grandi;
- il 68% delle superfici coperte industriali;
- il 53% delle superfici di pertinenza del credito e delle assicurazioni.

Il Centro Italia assume un ruolo più significativo per quanto riguarda i settori dei trasporti, delle comunicazioni e della Pubblica Amministrazione. Solo per quest'ultimo settore, il Mezzogiorno raggiunge una quota significativa (20%) del patrimonio edilizio nazionale. Le potenzialità del mercato italiano del FM, almeno sotto il profilo quantitativo, presentano dunque forti differenziazioni territoriali.

L'evoluzione recente della nuova produzione edilizia non residenziale può offrire alcune indicazioni su quali siano i segmenti di domanda potenziale di servizi di FM che manifestano i segnali di maggiore dinamismo. La quota maggiore della nuova produzione non residenziale (mediamente il 63%) è ascrivibile all'industria e all'artigianato, seguiti dal settore commerciale (16%). Un'attività più modesta di produzione di nuove costruzioni è stata, invece, espressa dai settori direzionale, alberghiero, scolastico/sanitario e dei fabbricati destinati a funzioni speciali.

In estrema sintesi, è possibile affermare che nel 2000 il mercato è cresciuto soprattutto nelle aree già forti e in tali aree tende a realizzare fabbricati di dimensione maggiore. Le restanti aree presentano dinamiche stagnanti o in flessione e continuano a produrre fabbricati di dimensioni più contenute.

La stima della domanda potenziale complessiva al 2001 si è basata sull'individuazione di un nucleo di servizi base di facilities management comprendenti: l'insieme delle manutenzioni, i servizi di pulizia, guardiania, catering, supporto agli uffici, supporto alle reti di IT, logistica, gestione energia. Per tale nucleo di servizi sono stati calcolati dei prezzi medi al mq, facendo riferimento sia all'esperienza italiana che a quella internazionale. Tali prezzi sono stati applicati alle superfici stimate, considerando per alcuni tipi di attività e di servizi solo la quota delle unità locali al di sopra di una soglia dimensionale minima.

I risultati così ottenuti individuano un mercato potenziale complessivo nel quale i segmenti di domanda più importanti sono rappresentati dal settore industriale e dal settore pubblico.

Seguono il terziario avanzato – comprendente il credito e le assicurazioni - , il commercio, il settore dei trasporti e delle comunicazioni, le costruzioni e il settore alberghiero. Naturalmente occorre tener presente che i diversi segmenti di domanda, al di là del dato quantitativo del mercato potenziale, si trovano in condizioni differenziate circa la possibilità di esprimere nei prossimi anni quote significative di domanda effettiva.

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale della domanda potenziale, come era lecito attendersi, il Nord svolge un ruolo da protagonista, concentrando quasi il 60% del fatturato potenziale.

Per valutare il grado di significatività delle stime del mercato potenziale si è ritenuto opportuno, inoltre, procedere a una stima del fatturato reale delle imprese dei servizi. La quantificazione dei fatturati, stimata sulla base di dati Eurostat e Cresme/SI, individua la spesa effettivamente sostenuta per l'acquisto di servizi, senza distinzione fra quella relativa alle famiglie e quella delle imprese.

La stima effettuata per le categorie di servizi individuate si attesta complessivamente su circa 104.000 miliardi di lire al 1996, di cui circa 39.000 ascrivibili al settore della manutenzione, installazione e rinnovo edifici del settore non residenziale. La quota di pertinenza delle imprese con 50 addetti e oltre, che verosimilmente sono in grado di fornire più servizi e presentano strutture organizzative e produttive più affini a quelle degli operatori di facilities management, risulta pari a circa 36.000 miliardi (36% del totale).

Differenze notevoli si riscontrano fra le diverse categorie di servizi. Alcune attività, tra cui il catering, i servizi di vigilanza privata, di pulizia e di raccolta dei rifiuti, presentano un maggiore grado di concentrazione del fatturato complessivo nella classe dimensionale più elevata. Per converso, la distribuzione del fatturato delle attività di manutenzione conferma la forte frammentazione del settore.

3. Le tendenze evolutive della domanda e dell'offerta

Si è realizzata, inoltre, un'indagine di carattere qualitativo finalizzata a ricostruire l'attuale "mappa" del facilities management in Italia, sotto il profilo sia della domanda sia dell'offerta, e le possibili evoluzioni del mercato nei prossimi anni.

Tale indagine cade in un momento decisivo per questo settore, in quanto gli anni della "sperimentazione" (1995-2000) possono considerarsi ormai conclusi, mentre quello attuale e i prossimi anni (2001-2006), a parere di molti, saranno quelli nei quali le strategie verranno allo scoperto, le gerarchie fra gli attori tenderanno a essere più chiare, le specializzazioni si affineranno, la stessa domanda crescerà quantitativamente e qualitativamente a un ritmo elevato.

L'analisi qualitativa si è imperniata soprattutto sullo studio delle caratteristiche dei principali operatori italiani e stranieri e su una serie di colloqui con i protagonisti del settore al fine di comprendere e valutare aspetti quali:

- le peculiarità italiane del mercato del facilities management e del global service;
- il grado di maturità raggiunto dal lato della domanda e dell'offerta;
- le diverse fisionomie degli attori dell'offerta, il differente approccio al mercato, le principali strategie per gli anni a venire;
- il comportamento e le potenzialità dei diversi segmenti della domanda, pubblica e privata, anche alla luce delle più importanti iniziative in corso;
- gli elementi di forza e di criticità del mercato italiano.

Dall'analisi emerge un quadro estremamente articolato: accanto ad aspetti per i quali si riscontra una quasi totale unanimità di vedute, altre questioni suscitano reazioni multiformi, in qualche caso addirittura contrapposte, e riflessioni estremamente differenziate. Nel complesso si ricava l'immagine di un settore estremamente vitale e dinamico, nel quale ogni attore è interessato a differenziarsi dagli altri e a proporre modalità diverse di risposta alle esigenze del mercato. Al di là della diversità di prospettive, ciò che sicuramente appare evidente è che la posta in gioco per i prossimi anni è alta e che tutti cercheranno di essere protagonisti della partita.

□ *Le strategie*

Un mercato giovane, in espansione e in rapidissima evoluzione comporta per gli attori più rappresentativi un'attenta valutazione delle strategie da porre in essere nei prossimi anni, quelli decisivi per il consolidamento delle gerarchie e per la conquista di quote significative del mercato potenziale.

Si delinea uno scenario caratterizzato dalla presenza di obiettivi comuni a molti degli operatori principali, accanto a strategie di differenziazione che rendano riconoscibili le peculiarità e le proposte delle singole aziende non solo rispetto ai fornitori tradizionali, ma anche rispetto agli altri protagonisti del mercato. Possiamo distinguere due tipologie di strategie:

- quelle che riguardano la riconfigurazione dell'offerta;
- quelle che definiscono l'atteggiamento dei singoli attori nei confronti del mercato.

Sotto il primo profilo, vi è l'esigenza da parte di alcuni di ampliare la gamma dei servizi offerti, anche se la maggior parte degli operatori ritiene che i servizi attualmente offerti coprano in modo soddisfacente l'area del FM. Le strategie di ampliamento dei servizi si esplicitano soprattutto tramite la messa in atto di alleanze o partnership con fornitori specializzati.

E' abbastanza diffuso anche l'interesse a rafforzare la copertura territoriale al di fuori della propria area di provenienza, con obiettivi di scala geografica e tipologia di domanda differenziati.

Inoltre, la fluidità del mercato e l'assenza di gerarchie stabili fa sì che uno degli elementi strategici più significativi sia la ricerca di nuovi partner e nuove alleanze. Appare in atto un processo di concentrazione che tocca anche le aziende di media dimensione, spesso acquisite dalle società più grandi, in una strategia di diversificazione delle attività, ma anche di allargamento del mercato ad altre aree del paese.

Molti sottolineano le opportunità che possono derivare dall'offerta congiunta utilities-FM, che potranno rivelarsi estremamente interessanti nei prossimi anni soprattutto per le imprese che hanno necessità di consistenti consumi energetici per il loro funzionamento.

Un'area nella quale molti operatori sono interessati a continuare a investire in futuro è rappresentata da tutto ciò che riguarda l'informatizzazione delle attività e la gestione delle relazioni col cliente.

Anche per quanto riguarda le strategie di conquista di quote di mercato, si assiste a una notevole diversificazione. Una prima strategia punta alla specializzazione in alcuni settori specifici (ad esempio, sanità per il settore pubblico; settore chimico-farmaceutico e dell'IT in campo industriale; direzionale ecc.).

Presso altri operatori, si riscontra, invece, un interesse all'ampliamento del portafoglio clienti anche in settori in cui finora non si hanno contratti (in particolare, apertura al settore pubblico o al settore residenziale).

Un obiettivo strategico che accomuna gli attori emanazione di grandi gruppi industriali italiani è, infine, rappresentato dalla diminuzione della quota del mercato captive, in alcuni casi, ancora molto elevata.

□ *L'evoluzione della domanda*

Le strategie che gli attori del mercato metteranno in atto sono inevitabilmente legate anche all'evoluzione prevista della domanda nei diversi segmenti di mercato. Per ciò che concerne il privato, le situazioni di contesto sembrano contribuire a una crescita consistente della domanda nei prossimi anni.

La pressione della competizione spinge sempre più le imprese a ricorrere all'outsourcing per i servizi ausiliari. I processi di concentrazione in atto in diversi settori (si pensi, ad es., a quello bancario) comportano una razionalizzazione delle attività e delle sedi finalizzata alla riduzione di sprechi e inefficienze.

Ciò nonostante, a parere di molti operatori, esistono ancora dei limiti che pongono il mercato privato italiano indietro rispetto a quelli più sviluppati. Sebbene tutti riconoscano una maggiore facilità di dialogo con l'interlocutore privato, nel confronto con quello pubblico (caratterizzato da procedure più vincolistiche), si sottolinea la scarsa attitudine da parte di molti imprenditori a instaurare un rapporto di partnership col fornitore dei servizi.

Fra i diversi segmenti che compongono la domanda privata (il terziario, l'industria, le strutture con funzioni speciali, il residenziale), non tutti manifestano lo stesso grado di maturità e di preparazione ad affrontare processi di outsourcing integrato dei servizi.

Il settore industriale, a parere degli operatori, negli ultimi anni ha ricevuto una minore attenzione rispetto a quello degli edifici adibiti a uso ufficio, ma viene considerato da molti come uno dei più promettenti per i prossimi anni.

Come si è accennato, sono soprattutto le imprese con forti esigenze energetiche che possono trarre vantaggi da piani di razionalizzazione dei consumi nel quadro di una reingegnerizzazione complessiva delle attività ausiliarie.

Il settore residenziale, apparentemente quello meno impegnativo sotto il profilo della tipologia dei servizi richiesti, si presenta ancora ostico per molti operatori di FM. La domanda risulta estremamente frammentata e tende a rivolgersi a reti di operatori di tipo artigianale, che spesso sono ancora fondate su rapporti personalizzati.

Esiste, infine, una quota considerevole di imprese di piccola e media dimensione che, da un lato, si trova nella necessità di razionalizzare i costi e di concentrarsi sul proprio core business in modo simile a quel che avviene per le imprese di maggiore dimensione; dall'altro, difficilmente si rivolge agli operatori più accreditati del FM. Attualmente la maggior parte delle PMI si rivolge al segmento dei fornitori tradizionali. Esistono, tuttavia, possibilità di introdurre innovazioni anche in questo segmento tramite processi di aggregazione della domanda o servizi di consulenza per l'ottimizzazione della gestione.

Il settore pubblico, nonostante alcune criticità, riveste un ruolo di rilevanza crescente per lo sviluppo del mercato. Anche in questo caso, rispetto ai mercati più sviluppati, si registra un ritardo nel processo di affidamento all'esterno della gestione integrata dei servizi ausiliari. Ciò nonostante sono sempre più numerosi gli esempi di enti pubblici che sono portati ad affidare all'esterno alcuni servizi.

La consistenza del patrimonio pubblico che fa capo allo Stato, agli enti locali e alle altre istituzioni è di tale entità da costituire una fetta consistente del mercato italiano del FM. Molti processi in atto negli ultimi anni tendono a configurare uno scenario particolarmente favorevole allo sviluppo di questo settore del mercato: la profonda riorganizzazione della P.A.; il mutamento dei modelli organizzativi improntati sempre più all'autonomia gestionale dei diversi enti (dai Comuni, alle ASL, alle scuole, alle Università); l'introduzione di elementi privatistici in molti settori della sfera pubblica (trasporti, sanità, raccolta e smaltimento dei rifiuti ecc.); i processi di liberalizzazione e di privatizzazione in atto.

In realtà, l'affidamento dei servizi in outsourcing è già un fatto consolidato in alcune tipologie di enti (soprattutto presso i Comuni e nel settore della sanità) e in alcune amministrazioni

(soprattutto nel Nord Italia) che hanno saputo intravedere possibilità di ottenere e allo stesso tempo fornire ai cittadini servizi di qualità.

Anche per altri tipi di strutture con funzioni speciali (complessi museali, teatri, grandi infrastrutture di trasporto), che si avviano verso modelli gestionali di tipo privatistico o quantomeno misto pubblico-privato, il ricorso all'outsourcing è maggiormente diffuso e comunque tenderà ad aumentare rapidamente nei prossimi anni. In alcuni ambiti della P.A., invece, siamo ancora alle fasi iniziali del percorso. In particolare, l'amministrazione statale, centrale e periferica, appare caratterizzata da una minore diffusione della cultura del facilities management.

Di particolare interesse a tal proposito è l'iniziativa denominata "Global Service", promossa dalla Consip, avente per oggetto l'affidamento della gestione integrata degli immobili adibiti prevalentemente a uso ufficio dell'amministrazione statale, centrale e periferica.

L'iniziativa, il cui importo complessivo è di 1.400 miliardi, include un ventaglio di 25 servizi suddivisi in quattro categorie: servizi di consulenza gestionale; servizi di manutenzione (edile, degli impianti elettrici, idrico-sanitari, di riscaldamento, di sicurezza ecc.); servizi di pulizia e igiene ambientale; servizi speciali (guardiana, reception, facchinaggio interno ed esterno). L'interesse dell'iniziativa è stato dimostrato dalla massiccia partecipazione dei principali operatori di FM alla gara.