

Nuove proposte di gestione e manutenzione

Mario Di Benedetto

Ph.D., Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Firenze

Mentre la Legge n. 338 assegna, ai progetti ritenuti ammissibili, un cofinanziamento per la costruzione o la ristrutturazione di residenze per studenti universitari, gli oneri di gestione e manutenzione vengono lasciati in capo al soggetto attuatore. Ciononostante l'Allegato A al D.M. 936/2016, il quale stabilisce gli standard minimi dimensionali e qualitativi dei progetti ammissibili, sancisce al punto 5.6 che "la residenza per studenti deve rispondere a requisiti di massima manutenibilità (...) in un'ottica di ottimizzazione del costo globale dell'intervento". Poche righe dopo, si dispone che "nel caso di nuove costruzioni la definizione del quadro esigenziale e dei requisiti relativi alla gestione e manutenzione deve privilegiare un approccio fondato sulla programmazione e progettazione dell'obsolescenza dell'edificio (...). Nel caso di interventi sull'esistente la programmazione delle attività manutentive discende dalla diagnosi e valutazione della consistenza tecnica e funzionale dell'edificio e dal progetto di riqualificazione e recupero." La normativa tiene quindi conto

delle trasformazioni che investono l'attività di gestione dei patrimoni immobiliari. In particolare essa punta a operare il passaggio dall'approccio basato sulla manutenzione del singolo guasto a una prospettiva più ampia. Secondo una concezione sempre più accreditata, le residenze per studenti deve rispondere a requisiti di massima manutenibilità in un'ottica di ottimizzazione dei costi. Si definisce manutenzione l'insieme di attività integrate tra loro che, attraverso la progettazione e la programmazione informatizzata degli interventi, garantisce l'esecuzione delle attività necessarie all'eliminazione dei guasti o alla loro prevenzione. In questa nuova ottica è facile comprendere come le definizioni di manutenzione ordinaria e straordinaria attribuite dalla legislazione vigente (art. 3, comma 1 lettere oo-quater e oo-quinquies D.lgs. 50/2016 ss.mm.ii.) non siano in grado di descrivere un fenomeno più complesso, in cui la manutenzione è vista come un processo basato su strategie di pianificazione e di programmazione delle attività e non solo come mera realizzazione.



Il facility management

Più nel dettaglio, il processo di manutenzione è caratterizzato da una serie di azioni, fra le quali:

- la realizzazione di un'anagrafe tecnica del patrimonio immobiliare, finalizzata alla sua conoscenza qualitativa e quantitativa;
- il monitoraggio dello stato manutentivo del patrimonio, comprese le attività di verifica strutturale e di messa a norma;
- la programmazione temporale degli interventi manutentivi ordinari;
- la progettazione degli interventi di tipo straordinario;
- l'esecuzione operativa degli interventi;
- l'uso di sistemi informativi per la gestione dei servizi manutentivi nel loro complesso.

L'intervento manutentivo in sé rappresenta quindi solo una delle fasi del processo di gestione del patrimonio. Sempre più spesso si parla di Facility Management (FM), cioè una gestione integrata di una pluralità di servizi, processi e attività di supporto alle attività primarie di un'organizzazione. Esso può rivolgersi agli edifici, agli spazi e alle persone. In realtà, il FM va oltre la mera aggregazione di servizi e punta soprattutto sulla capacità di saper cogliere, analizzare e interpretare le esigenze del committente. Nonostante la congiuntura economica degli ultimi anni, il mercato del FM si è rivelato altamente strategico dal punto di vista degli investimenti pubblici ed è destinato a divenire uno dei settori trainanti nel campo dei servizi, inclusa la gestione dei patrimoni immobiliari destinati alle residenze per studenti universitari. Occorre porre l'accento sul fatto che oggi l'utente di una residenza universitaria è più attento ai servizi offerti e si aspetta, oltre alle prestazioni base (un letto per dormire e pasti caldi), cordialità, competenza del personale, facilità di accesso ai servizi e alle informazioni, velocità di risposta alle proprie istanze di miglioramento. Il soggetto gestore della residenza diventa, in questa nuova visione, responsabile della fornitura di servizi e non solo

un mero erogatore di prestazioni: sono pertanto necessarie azioni profonde e incisive volte a riorganizzare la propria struttura, adeguandola ai principi di efficienza, trasparenza ed economicità.

Qualunque sia la natura giuridica del soggetto gestore di residenze per studenti universitari, un aspetto qualificante deve essere la capacità di governare consapevolmente i processi di gestione del proprio patrimonio immobiliare.

La domanda è quindi composta principalmente da: soggetti privati - in particolare i collegi legalmente riconosciuti, le Università non statali legalmente riconosciute e altre istituzioni e fondazioni di varia natura giuridica - spesso caratterizzati da un elevato livello organizzativo, da una forte capacità di controllo dei fornitori e di gestione complessiva del contratto; Pubbliche Amministrazioni - in particolare le aziende regionali per il diritto allo studio universitario, i collegi universitari statali e, in misura minore, le Università e le Istituzioni dell'alta formazione artistica e musicale - che hanno l'obbligo di svolgere gare a evidenza pubblica per l'acquisizione di servizi, assoggettandosi a procedure burocratiche poco snelle.

L'offerta invece si struttura in tre segmenti: da una parte i piccoli operatori (elettricista, idraulico, falegname, etc.), che offrono servizi specifici e sono caratterizzati da una struttura semplice, di tipo artigianale; dall'altra le grandi aziende, che rappresentano il segmento qualitativamente più elevato nel settore del FM, in quanto dotate di elevato know how manageriale e della capacità di organizzare un'offerta globale di servizi, anche grazie all'implementazione di sistemi informativi avanzati. In mezzo a questi due poli esiste una molteplicità di realtà di medie dimensioni, in grado di offrire servizi articolati su un più ampio spettro di attività rispetto ai singoli artigiani, spesso contraddistinti da una struttura organizzativa più orientata all'operatività piuttosto che alla gestione dei processi.



Una buona politica di gestione e manutenzione del patrimonio immobiliare prevede un percorso metodologico che contiene una fase conoscitiva, una fase di analisi e di valutazione e una successiva fase di esecuzione e di monitoraggio.

Il punto di partenza quindi è la conoscenza del patrimonio immobiliare da gestire: nessuna azione di verifica sarà efficace in assenza di una base conoscitiva completa e puntuale. L'anagrafica immobiliare riveste quindi un ruolo strategico nei processi di impostazione, erogazione e controllo dei servizi di FM. Il processo di acquisizione si basa sulla messa a punto di un quadro conoscitivo e descrittivo delle caratteristiche dimensionali, funzionali e tecniche degli immobili, avendo lo scopo di documentarne lo stato di funzionamento degli elementi tecnici.

Schematicamente si possono isolare tre momenti: l'attività istruttoria; l'acquisizione delle informazioni sul campo; l'analisi e l'elaborazione dei dati.

Ogni sforzo sarebbe comunque titanico senza il supporto di strumenti idonei. I Sistemi Informativi (SI), rappresentano uno strumento evoluto di gestione dei patrimoni immobiliari. Si stanno rivelando talmente utili che ormai è prassi comune, nelle gare di FM, la loro implementazione a carico dell'assuntore, inclusa la formazione dei tecnici della committenza per il loro utilizzo qualora, alla scadenza del contratto, la gestione del SI passi direttamente nelle mani del committente.

I SI hanno una struttura modulare e sono caratterizzati da forte interoperabilità, requisito che permette di dialogare e interagire con altri sistemi e applicazioni, in particolare programmi di geolocalizzazione e di rappresen-

tazione dell'architettura. I SI si interfacciano anche con le recenti tecnologie BIM, ad esempio per la visualizzazione 3D di un edificio e la navigazione simulata all'interno dello stesso; da un punto di vista manutentivo, la rappresentazione tridimensionale serve anche per comprendere più esattamente gli ambienti in cui si dovrà operare (locali tecnici, spazi angusti) attraverso la visione reale della macchina e dell'ambiente in cui è inserita.

Ma i SI, per essere davvero utili alla causa, hanno bisogno di costanti aggiornamenti del database, pena il lento ma inesorabile declino di tutto il sistema di gestione. L'imperativo è avere a disposizione strumenti sempre più potenti ma semplici da utilizzare. Non a caso le versioni più evolute dei SI sono orientate alla massima intuitività operativa e sono capaci di guidare l'utente nelle operazioni più complesse.

Per quanto riguarda i modelli di gestione, occorre innanzitutto distinguere tra soggetti che intendono avvalersi di proprie strutture per i servizi di facility management e altri che scelgono di affidare esternamente tali servizi (outsourcing o contracting out), pur continuando ad affidare all'ente gestore delle residenze per studenti universitari le funzioni di indirizzo e controllo.

Oggi assistiamo alla diffusione dell'affidamento a soggetti esterni delle attività di facility, come conseguenza di una generale crisi del modello di intervento diretto. Esternalizzare significa in primo luogo governare efficacemente la gara di appalto e la messa a punto del contratto con l'assuntore.

In particolare i soggetti pubblici devono affrontare molteplici e radicate criticità: da un diffuso gap tecnico, organizzativo e gestionale, alle disfunzioni storiche delle procedure di affidamento degli appalti pubblici, fino alle difficoltà di creare le condizioni per lo sviluppo di una proficua partnership.

Occorre registrare che la forte competizione creatasi nel mercato del FM, soprattutto per patrimoni immobiliari di notevoli dimensioni, unita alle difficoltà economiche delle Amministrazioni Pubbliche, ha contribuito a innescare meccanismi perversi: una rincorsa al ribasso dell'offerta di prezzi sempre più bassi rispetto all'importo a base di gara e servizi migliorativi sempre meno credibili, in relazione al budget stabilito.

Questa tendenza alimenta due fenomeni fortemente distorcenti: da un lato impedisce una sana competizione tra i concorrenti, in quanto l'impresa che propone un'offerta seria, basata su realistiche valutazioni del progetto posto a base di gara, rimane tagliata fuori da offerte spregiudicate, dall'altra favorisce un'inevitabile caduta di qualità nei servizi offerti.

Per interrompere questa spirale perversa è essenziale una rinnovata visione, in cui committenza e impresa aggiudicataria smettano di fronteggiarsi come nemiche, ma lavorino come partner e per farlo è necessario, come auspicava il prof. Romano Del Nord, recuperare una "dimensione etica, ovvero il riconoscimento degli interessi legittimi di ciascuna delle parti coinvolte: la prestazionalità del servizio per il committente, l'equo profitto per il costruttore" e, in generale, per chi si aggiudica un contratto.



LA PRESENTAZIONE Como

Mario Di Benedetto

Ph.D., Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Firenze

Valentina Santi

Ph.D., Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Firenze

Il contesto

Il recupero di un edificio da adibire a residenza universitaria ottempera a due principi: quello costituzionale, garantendo agli studenti capaci e meritevoli, ma privi di mezzi, tutte le condizioni per raggiungere i più alti livelli di istruzione; quello conservativo, restituendo alla città un pezzo della sua storia. In questa accezione quindi i fruitori non sono soltanto gli studenti ma l'intera cittadinanza.

La residenza La Presentazione contempla tutti questi aspetti: l'opera realizzata non solo contribuisce a ridurre il fabbisogno di posti alloggio per gli studenti universitari, ma rappresenta un esempio mirabile di riqualificazione edilizia e di recupero urbano di un'area precedentemente abbandonata, attraverso la restituzione alla città di Como di una splendida villa dal grande valore storico e architettonico, destinata altrimenti a un inesorabile decadimento.

Promotore dell'intervento è stato il Politecnico di Milano, che ha compiuto i lavori in due momenti distinti,

attraverso la presentazione di due progetti. Il primo intervento ha ottenuto il contributo ministeriale a valere sul secondo bando di applicazione della L. 338/2000 (D.M. 42/2007 e D.M. 43/2007) e ha interessato la quasi totalità dell'edificio. Il secondo intervento invece ha usufruito del cofinanziamento relativo al terzo bando (D.M. 26/2011 e D.M. 27/2011) e ha permesso di completare l'intervento nella parte residuale dello stesso immobile. I lavori sono terminati nell'aprile del 2016 e, dal primo settembre dello stesso anno, 165 studenti universitari hanno potuto fruire della residenza.

L'edificio è localizzato in Via Zezio, in prossimità del centro storico di Como, in un isolato di forma triangolare, delimitato dalla Via Briantea, Via Ciceri e Via Zezio. Il complesso architettonico, già sede della Fondazione La Presentazione, è costituito da quattro corpi di fabbrica disposti intorno ad un cortile centrale quadrangolare; completa la struttura un quinto braccio composto da due piani, che si innesta nell'ala sud, e una cappella con i relativi locali di servizio. Vi sono poi due cortili esterni, ol-



Ingresso al giardino della residenza.

tre a un giardino localizzato in zona sud-ovest. La prima rappresentazione del compendio immobiliare è riconoscibile all'interno del Catasto Teresiano (1721-1729) e si trattava di un edificio dalla pianta ad L, denominata Casa del Massaro. Nel 1833 venne fondata la Congregazione Religiosa delle Figlie della Presentazione, a cui vennero donati, nel 1836, il terreno e gli edifici rurali ivi situati. Nel 1861, nella mappa del Catasto lombardo-veneto, l'edificio rurale viene rappresentato con una conformazione molto simile a quella attuale, la quale diventerà definitiva nel 1909, a seguito di altri ampliamenti. Dagli inizi del '900 una parte dell'edificio fu anche destinata a scuola di vario livello, mantenendo questa destinazione fino agli anni Settanta. L'edificio ha assunto quindi nella sua storia funzioni compatibili con lo studentato, quelle mura racchiudevano già una vocazione residenziale. L'obiettivo principale perseguito dal Politecnico è la valorizzazione architettonica, storica e ambientale di un edificio sottoposto a vincolo monumentale e paesaggistico ai sensi del D.lgs. n. 42/2004.

Il progetto

Il restauro conservativo delle facciate esterne e dello scalone monumentale e il consolidamento delle strutture murarie, delle fondazionali, dei solai, della copertura, la sostituzione di elementi estranei o contrastanti, hanno consentito sia l'adeguamento dell'edificio alle norme in vigore, con particolare riferimento alle barriere architettoniche e alle disposizioni in materia di prevenzione incendi, sia l'implementazione di tecnologie che garantissero un maggiore risparmio energetico e la riduzione di emissioni nocive.

Il principio di conservazione dell'esistente è stato attuato attraverso operazioni di pulizia, di sostituzione, nel caso di parti che non potevano essere recuperate e di integrazione delle parti mancanti. Duplice è stato l'approccio utilizzato per gli interventi sostitutivi: la scelta di soluzioni coerenti e aderenti all'esistente per le

Scheda tecnica

Località: Como

Posti Alloggio: 165

Committente: Politecnico di Milano

Progetto Architettonico definitivo

e coordinamento: Arch. Antonella Crippa

Progetto esecutivo: Arch. Crippa e Betaprogetti per Conscoop

Progetto Strutturale: Ing. Roberto Moscatelli

Progetto Impiantistico: Ing. Giovanni Moschioni

Direzione dei lavori: Arch. Daniele Del Bianco,

Ing. Cinzia Cordì, Ing. Fabio Innao,

Ing. Giacomo Lebini

Appaltatore: Conscoop in ATI con Engie

impresa esecutrice dei lavori: Coedil

Cronologia: 2007 (Progetto); 2013-2016

(Realizzazione)

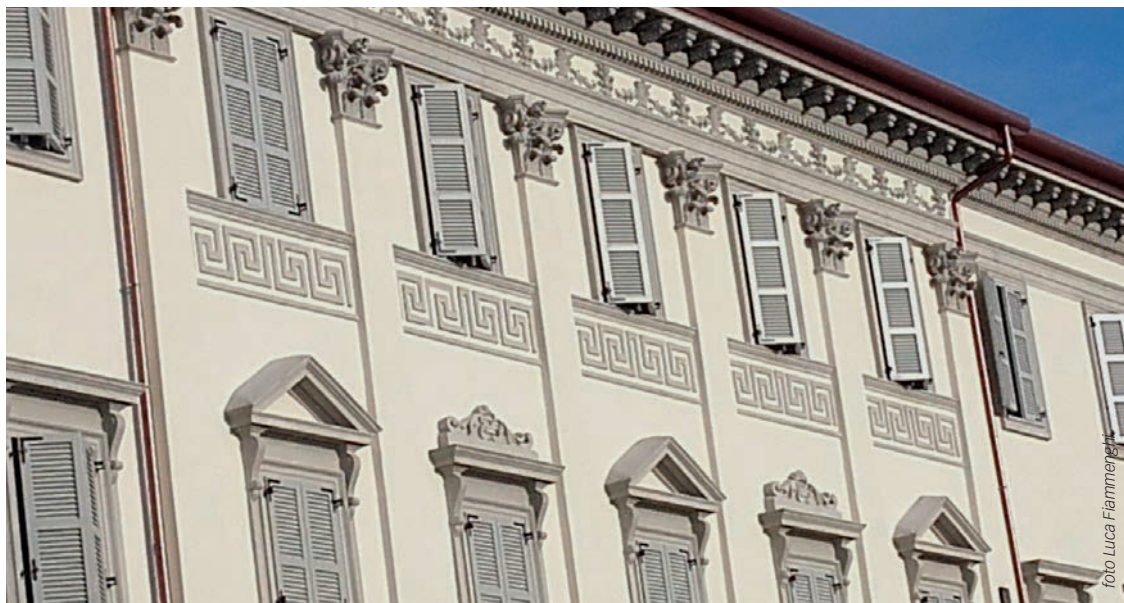
Superficie: 5.500 mq

Costo: 9.950.000 €

Fornitori

Serramenti: Cocif

parti esterne; la scelta di non legarsi a elementi storici esistenti, ma di introdurre nuove tecnologie costruttive per le parti interne, ad eccezione dell'intervento sulla scala monumentale. Progettato nell'ampliamento del 1887 dall'Ingegnere Salvioni, questo scalone è costituito da due rampe con parapetto murario composto da pilastri, colonnine e corrimano con modanatura; il suo restauro è stato effettuato con azioni consolidanti non intrusive. Sono stati inoltre inseriti due nuovi corpi scala, costituiti da struttura in profilati in acciaio con rivestimento delle pedate e dei pianerottoli in pietra, dotati di parapetto in ferro con disegno semplice alla lombarda. Altri vani scala parzialmente ricostruiti sono stati pensati come riproposizione in chiave moderna della tipologia esistente. La grande corte interna rappresenta uno spazio di aggregazione formidabile, soprattutto nella bella

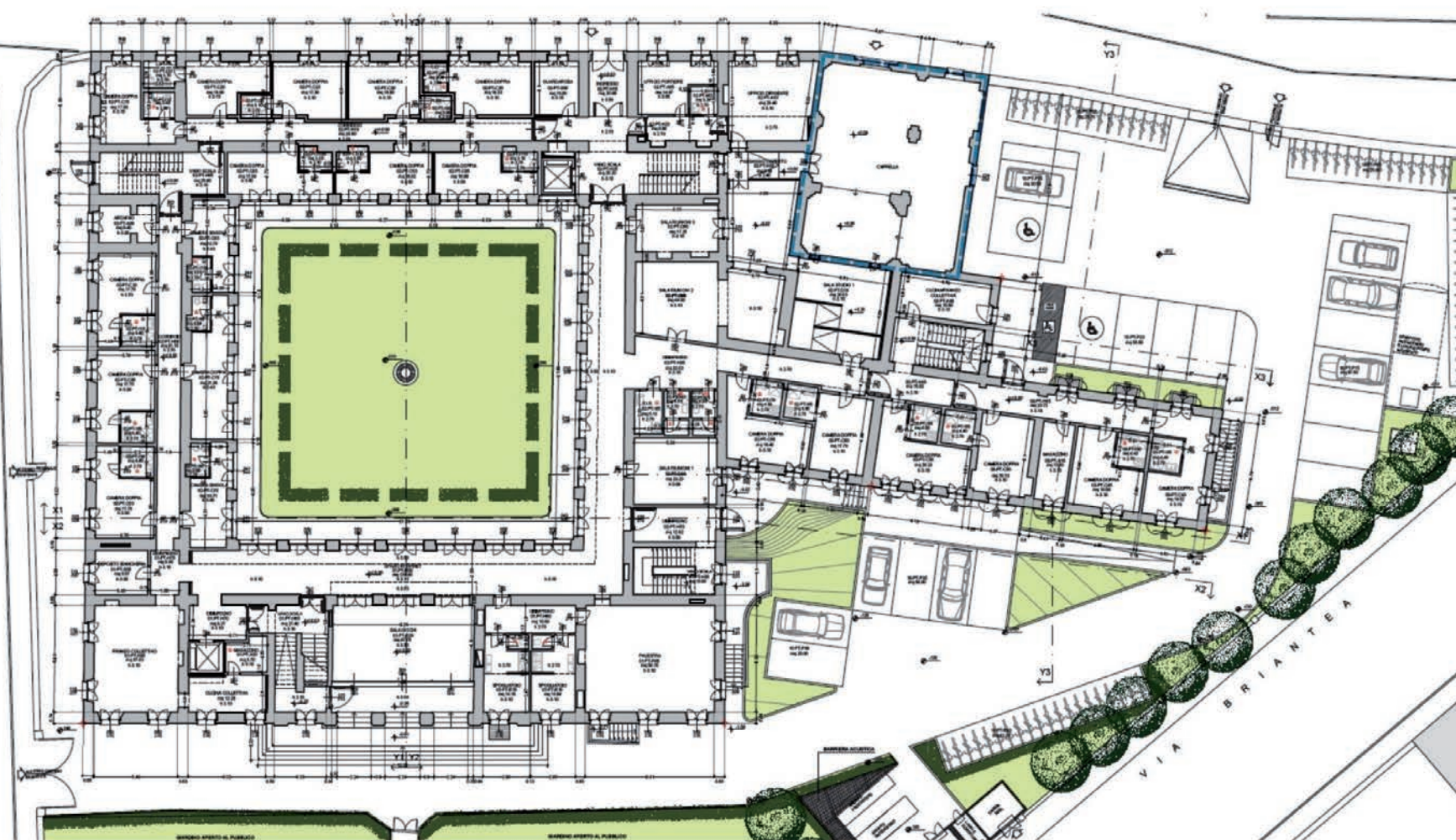


Particolare del fronte principale.

stagione. Un nuovo cortile è stato creato nelle adiacenze della cappella, mentre lo spazio verde posto tra la Via Briantea e Via Ciceri è stato destinato a giardino pubblico. Uno degli elementi caratterizzanti la residenza di Como è l'equilibrio tra il rispetto del passato e la necessità di una progettazione funzionale degli spazi esistenti, in grado di offrire servizi moderni. È importante sottolineare che oggi gli utenti sono molto più attenti alla qualità degli spazi e dei servizi che gli vengono proposti e l'offerta deve dunque il passo, elevando gli standard qualitativi delle residenze. Di particolare interesse, ad esempio, sono le cucine collettive di piano, ben organizzate in ogni dettaglio e dotate di accorgimenti per garantirne l'utilizzo da parte di studenti con disabilità fisiche. Le camere, dotate di badge, nel rispetto degli standard minimi dimensionali previsti dalla normativa, sono ampie e luminose. Tra le unità ambientali a uso collettivo, una menzione particolare spetta alla ex chiesa, recuperata e ora adibita a grande sala riunioni. Molto interessanti e delicati sono stati alcuni interventi di restauro, eseguiti sotto l'alta sorveglianza della Soprintendenza e volti a recuperare il solaio incanniccato. Il fatto di proporre ambienti confortevoli e accoglienti dove svolgere le attività di studio, ma anche una serie di spazi che consentano l'aggregazione e il relax, sono tut-

ti aspetti che la Legge 338 ha fortemente premiato per evitare che le residenze si trasformino in meri dormitori. Per accedere al cofinanziamento statale, infatti, è necessario garantire alcuni standard minimi dimensionali previsti dai Decreti di attuazione, ovvero una superficie minima di ambienti collettivi rispetto ai posti alloggio, variamente distribuiti tra spazi di studio, di svago e di gestione della residenza.

La residenza La Presentazione di Como è la dimostrazione che il progetto, sviluppato in funzione delle esigenze degli utenti finali, consente di ottenere risultati eccellenti. Si tratta di un progetto che non trascura la qualità dell'intervento e che si basa sull'umanizzazione di una buona architettura. In particolare nelle residenze in cui i posti alloggio tendono a essere numerosi, come in questo caso. Spesso il contesto di scarsa qualità aumenta l'alienazione dell'utente e non favorisce l'adozione di comportamenti responsabili; al contrario, una residenza curata nei dettagli, con spazi e servizi impeccabili, arricchisce l'humus su cui attecchisce la consapevolezza del rispetto, che in fase di gestione rappresenta la migliore strategia manutentiva possibile, in quanto riduce lo spreco di tempo e di risorse per svolgere attività di ripristino dovute a comportamenti poco attenti e irresponsabili.



Pianta piano terra