

Come Gestire una Gara Multi-Paese per Servizi di Sicurezza: Ambito, Lotti, Criteri e Progetti Pilota

Una guida pratica alle gare di sicurezza multi-paese: definizione dell'ambito, strutturazione dei lotti per paese, ponderazione della qualità, sperimentazione pilota ed errori comuni da evitare.

2026-10-12 · 4 min · IT

Partire da un ambito effettivamente quotabile

Una gara di sicurezza multi-paese fallisce o riesce ben prima dell'arrivo della prima offerta. La causa più comune di risultati deludenti è un ambito che gli offerenti non riescono a quotare in modo coerente: elenchi di siti diversi, assunzioni diverse sugli orari e interpretazioni diverse di ciò che include il "servizio di vigilanza".

Iniziate con un inventario dei siti nello stesso formato in ogni paese: indirizzo, tipo di sito, orari di apertura, posti e ore settimanali attuali, attrezzature presenti (allarme, CCTV, controllo accessi), storico degli incidenti ed eventuali procedure specifiche del cliente. Dove i dati mancano, dichiaratelo esplicitamente e chiedete agli offerenti di indicare le proprie assunzioni invece di indovinare in silenzio.

Separate ciò che acquistate in linee di servizio chiare: vigilanza fissa, pattugliamento mobile, intervento su allarme, telesorveglianza, manutenzione tecnica, audit e formazione. Un offerente forte in una linea può essere debole in un'altra, e un unico prezzo complessivo nasconde questa differenza.

Infine, considerate il contesto occupazionale locale. In diversi paesi europei, un cambio di appaltatore può comportare il trasferimento obbligatorio delle guardie già in servizio presso i vostri siti. In Spagna, ad esempio, il contratto collettivo nazionale per le imprese di sicurezza (2026-2030) applica le proprie regole di subrogación indipendentemente dal fatto che il cliente sia pubblico o privato. Gli offerenti hanno bisogno di queste informazioni per quotare correttamente.

Strutturare i lotti per paese, poi per servizio

I gruppi acquirenti spesso desiderano un contratto unico. Questo può funzionare, ma la struttura commerciale sottostante dovrebbe comunque restare granulare. I lotti per paese (e, dove rilevante, per linea di servizio all'interno di un paese) consentono di confrontare elementi comparabili, individuare dove ogni offerente è davvero competitivo e mantenere una soluzione di riserva se un paese non dovesse funzionare.

Un modello pratico è un accordo quadro che fissa termini comuni (governance, reportistica, KPI, protezione dei dati, diritti di audit, clausole etiche) con allegati nazionali che riportano i prezzi locali, gli obblighi di diritto del lavoro locali e le evidenze di licenza locali. Ciò mantiene armonizzata la struttura

legale pur rispettando il fatto che la sicurezza viene erogata secondo normative nazionali.

Chiedete prezzi scomposti in costo del lavoro orario, spese generali di gestione, attrezzature e margine. Senza questa trasparenza non è possibile verificare se un prezzo basso sia sostenibile o se dipenda da una sottoretribuzione del personale.

Criteri di valutazione che premiano la qualità, non solo il prezzo

La sicurezza è un servizio ad alta intensità di manodopera, e il prezzo più basso si ottiene spesso tagliando salari, formazione o supervisione. In una dichiarazione congiunta del dicembre 2022, le parti sociali europee della sicurezza privata (CoESS per i datori di lavoro e UNI Europa per i lavoratori) hanno chiesto appalti basati sul miglior rapporto qualità-prezzo e criticato le prassi di aggiudicazione guidate principalmente dal prezzo.

Una scheda di valutazione equilibrata copre tipicamente: conformità (licenze, assicurazioni, diritto del lavoro), metodo operativo (piano del personale, supervisione, escalation), piano di mobilitazione e transizione, reportistica e tecnologia, persone (reclutamento, formazione, gestione del turnover), etica e diritti umani, e prezzo. Pubblicate le ponderazioni e le linee guida di punteggio affinché gli offerenti competano sulla stessa base.

Definite i KPI a cui vincolerete il vincitore prima dell'aggiudicazione e includeteli nel bando. Gli acquirenti pubblici del Regno Unito rappresentano un utile riferimento: ai sensi della sezione 52 del Procurement Act 2023, un'amministrazione aggiudicatrice deve fissare almeno tre KPI prima di stipulare un contratto pubblico stimato oltre 5 milioni di sterline, e pubblicarli. I gruppi privati non sono vincolati da questa regola, ma la disciplina vale la pena di essere replicata.

Utilizzare un progetto pilota prima dell'implementazione completa

Un progetto pilota riduce il rischio di impegnare decine di siti in un modello non testato. Il Sourcing Playbook del governo britannico include una nota guida dedicata alla sperimentazione e al collaudo dei servizi, insieme alla modellazione dei costi attesi (should-cost modelling), proprio per questo motivo.

Scegliete due o tre paesi che rappresentino condizioni diverse (ad esempio un mercato maturo e uno in cui la vostra copertura attuale è debole). Fissate in anticipo la durata del pilota, i KPI, il formato di reportistica e i criteri decisionali per l'estensione su larga scala. Trattate il pilota come parte della valutazione, non come una formalità.

Utilizzate il pilota per testare gli aspetti più difficili da giudicare sulla carta: con quale rapidità il fornitore recluta e forma le guardie, come i supervisori gestiscono un incidente reale, se i rapporti arrivano puntuali e nel formato concordato, e come i team nazionali collaborano con i vostri responsabili di sito locali. Se il pilota rivela delle lacune, documentatele e richiedete un piano correttivo prima di estendere l'ambito.

Errori comuni da evitare

Gli stessi errori ricorrono in molte gare multi-paese. Usate questo elenco come controllo pre-lancio.

- Pubblicare un'unica griglia di prezzo globale che ignora le scale salariali locali e i contratti collettivi.
- Omettere dagli atti di gara gli obblighi di trasferimento del personale, generando costi a sorpresa al momento della mobilitazione.
- Valutare l'"esperienza" senza richiedere referenze verificabili in ciascun paese.
- Accettare licenze e certificati assicurativi senza verificarne validità e ambito.
- Definire i KPI dopo l'aggiudicazione, quando l'acquirente ha perso potere negoziale.
- Sottovalutare la transizione: nessun cronoprogramma, nessun responsabile di transizione nominato, nessun piano di passaggio di consegne sito per sito.
- Consentire subappalti non dichiarati, che interrompono la catena di responsabilità.
- Omettere un piano di uscita, così che il gruppo non possa cambiare fornitore in un paese senza disturbare gli altri.

Come IPN affronta questo tema

IPN è una rete di società di sicurezza nazionali indipendenti, costituita per rispondere a gare multi-paese con una risposta coordinata unica e un'erogazione locale in ciascun paese. Siamo nella nostra fase costitutiva e incoraggiamo gli acquirenti ad applicare a noi lo stesso livello di controllo riservato a qualsiasi offerente: referenze a livello di paese, licenze e trasparenza dei prezzi.

Fonti

UNI Europa and CoESS joint declaration on public procurement and collective bargaining (December 2022)

<https://uni-europa.org/news/uni-europa-coess-joint-declaration-on-public-procurement-and-collective-bargaining>

GOV.UK: The Sourcing and Consultancy Playbooks

<https://www.gov.uk/government/publications/the-sourcing-and-consultancy-playbooks>

Procurement Act 2023, section 52: Key performance indicators

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2023/54/section/52>

BOE: Resolution of 8 April 2026 registering the Convenio colectivo estatal de empresas de seguridad

<https://www.boe.es/eli/es/res/2026/04/08/%285%29>

<https://international-pn.com/it/approfondimenti/guida-bando-multinazionale-servizi-sicurezza>