

POLITECNICO DI MILANO

Scuola di Ingegneria Edile - Architettura

Corso di Laurea Magistrale in Gestione del Costruito



TITOLO:

Facility Management

Criticità, spunti di riflessione e proposte migliorative
per un settore in continua crescita

Relatore:

Prof. Andrea CIARAMELLA

Tesi di Laurea di:

Burattin Davide - 799130

Lucchetti Andrea - 798318

Anno Accademico 2013/2014

Indice

Introduzione.....	1
1. Facility Management.....	2
2. Il mercato del Facility Management.....	9
• Il Facility Management nel mondo	
- Nord America	
- Australia	
- Medio Oriente	
- BRICS (Brasile, Cina)	
• Il Facility Management in Europa	
- Le dimensioni del mercato	
- Regno Unito	
- Germania	
- Francia	
- Spagna	
- Normativa Europea di riferimento	
• Il Facility Management in Italia	
- Mercato pubblico e privato	
- Mercato pubblico del Facility Management	
- Composizione del mercato	
- Macrotipologie di servizi	
- Le imprese del panorama italiano	
3. Modelli organizzativi del Facility Management.....	36
• Modelli lato cliente	
- Gestione Interna	
- Management Agent	
- Management Contractor	
- Total Facility Management	
- Global Service	
- Global Service Esteso	
• Modelli lato fornitore	
- Amministratore d'immobili	
- Modello tradizionale	
- Modello tradizionale applicato ai complessi residenziali pubblici e privati	
- Modello tradizionale evoluto	
- Modello partnership artigiani e società di ingegneria	
- Modello specializzazione nella gestione dei servizi pubblici	
- Modello società di gestione terze	
- Modello gestore del servizio	

4. Modalità di remunerazione del Facility	53
• A prestazione	
• A misura	
• A forfait	
• Cost + fee	
• A obbligazione di risultato	
• Performance fee	
• Prezzo massimo garantito	
5. Le Fasi del Facility Management	56
• Il processo di esternalizzazione dei servizi	
- Fase decisionale	
- Fase tecnica	
- Procedure	
- Selezione del fornitore	
• Audit per il Facility Management	
- Individuazione dei servizi gestiti	
- Funzione aziendale responsabili della gestione dei servizi	
- Analisi del modello di esecuzione dei servizi	
- Procedure di gestione dei servizi	
- Elaborazione delle informazioni raccolte	
• Il processo di implementazione	
- Predisposizione interna	
- Predisposizione congiunta	
- Familiarizzazione	
• Progettazione e definizione dei livelli di servizi	
• La misura delle performance	
6. Interviste	65
• Antonio Ive	
• Luca Nugnes	
• Armando Zuccali	
• Maurizio Claudio	
• Giovanni Soffiantini	
7. Mercato media impresa	90
• Introduzione	
• Intervento P.A	
• Vantaggi sociali	
• Vantaggi economici	
• Vantaggi fiscali	
• Distretti industriali	

8. Flussi Informativi.....	98
• Introduzione	
• Business to Business	
- Procedura di progettazione dei servizi	
- Procedura di affidamento dei servizi	
- Procedura per opere di manutenzione programmata	
- Procedura per opere di manutenzione di emergenza	
- Procedura per opere extra contratto	
• Business to Consumer	
- Conoscenza degli standard contrattuali	
- Snellimento procedure di segnalazione criticità	
9. Formazione.....	116
• Introduzione	
• La figura del Facility Manager	
• Formazione accademico/universitaria in Italia	
• Formazione accademico/universitaria nel Regno Unito	
• Proposte di miglioramento del sistema di formazione accademico/universitario	
• Formazione continua dei professionisti del Facility Management	
• Proposte di miglioramento del sistema di formazione continua dei professionisti del Facility Management	
• Convivenza fra manager e tecnici	
• Proposte di miglioramento della convivenza tra manager e tecnici	
Conclusioni.....	132
Bibliografia.....	133

Introduzione

La presente tesi scaturisce dal nostro desiderio di voler approfondire le tematiche relative al mondo del Facility Management, analizzando criticamente i metodi e gli strumenti con cui si opera attualmente nel settore.

La nostra esperienza lavorativa in aziende operanti nel Facility Management, seppur breve, ha costituito la principale spinta a voler individuare le criticità che devono essere affrontate nel ricoprire il ruolo di Facility Manager, ovvero quello cui aspiriamo.

Riteniamo che il Facility Management costituisca uno dei mercati con maggiori prospettive di crescita per i prossimi anni in termini economici e, conseguentemente, occupazionali.

Ciononostante, la crescita economica del settore non è garanzia di crescita prestazionale e qualitativa e siamo convinti che in Italia si sia ancora lontani, nella maggior parte dei casi, dall'applicazione vera e propria del Facility Management e dei suoi principi.

Da questa convinzione nasce la voglia di dedicare l'indagine alle possibili cause di questo disallineamento fra il nostro mercato e quello di altri paesi indubbiamente più avanti del nostro, per cercare, a partire da queste, di proporre soluzioni che non pretendono di essere risolutive di un problema che ha confini difficilmente definibili, ma che aspirano a fornire spunti di riflessione al mondo universitario ed a quello lavorativo perché, insieme, si possa lavorare in un'ottica di miglioramento e crescita qualitativa del Facility Management italiano.

1 - Facility Management



Il Facility Management è una pratica di gestione dei servizi no core business la cui popolarità tra le imprese private e le amministrazioni pubbliche si è consolidata a partire dalla fine degli anni '70. Proprio in quel periodo negli Stati Uniti d'America il mercato aveva mutato radicalmente le sue caratteristiche generando in breve tempo considerevoli conseguenze quali la maggiore libertà di circolazione delle merci e conseguente riduzione delle barriere geografiche, l'evoluzione delle richieste del consumatore verso un'offerta più differenziata che inficiò il paradigma della produzione di massa ed infine la maggiore importanza acquisita dalla componente servizio all'interno del sistema offerta.

Le aziende allora iniziarono a ripensare la propria organizzazione, per renderla capace di reagire alle nuove esigenze del mercato. Si richiedeva una maggiore rapidità nella presa delle decisioni e un aumento della concentrazione delle risorse sull'attività core dell'azienda.

Attraverso processi di spin-off, ovvero la nascita di nuove imprese estrapolate dal corpo di grandi aziende, e attraverso strategie di break.up, che prevedevano l'uscita dall'organizzazione di quelle competenze non distintive in cui l'azienda non era in grado di essere competitiva, le aziende raggiungevano flessibilità nella struttura dei costi trasformando costi fissi in costi variabili e aumentando la reattività a fronte di un mercato più difficile e competitivo.

In sostanza, i mutamenti del mercato vennero superati mediante un riconoscimento da parte delle imprese come elementi basilari per la creazione del valore aziendale non solo delle competenze distintive e delle risorse umane ma anche delle attività di servizio e della conseguente gestione delle stesse.

Il ricorso all'esternalizzazione dei servizi no core, sempre più massiccio nell'ultimo ventennio, ha dunque agevolato la nascita di un nuovo settore, quello del Facility Management.

Un grosso contributo allo sviluppo del Facility Management è riconducibile anche alla profonda crisi che il settore immobiliare ha conosciuto nel decennio a cavallo fra il 1980 e il 1990. Infatti, a seguito di questo profondo sconvolgimento si è determinato il passaggio da una logica patrimoniale dell'investimento ad una di tipo reddituale, che ha comportato una profonda modificazione dei criteri di investimento immobiliare.

Ciò che è cambiato è il concetto di valore di un immobile, che ora è posto in relazione alla sua possibile utilizzazione e, soprattutto, alla sua redditività e non alla plusvalenza legata alla rivalutazione nel tempo del capitale.

L'emergente centralità dei flussi di cassa e quindi della redditività dei patrimoni immobiliari ha comportato la necessità di una gestione professionale dei portafogli immobiliari.

Gli asset immobiliari sono diventati dunque un efficace strumento di redditività e di valorizzazione del patrimonio aziendale, all'interno di una visione strategica innovativa che considera il patrimonio immobiliare come oggetto di un investimento immobiliare finanziario.

In questo scenario diventa di fondamentale importanza il settore del Facility Management in virtù della sua duttilità e completezza. Al suo interno si cela infatti una grande varietà di servizi che spazia dal mantenimento degli edifici e degli impianti, alle pulizie, alla ristorazione, alla raccolta e smaltimento dei rifiuti e molti altri ancora.

Negli anni il concetto di Facility Management si è sviluppato dando origine a definizioni differenti che ne raccontano l'evoluzione e che riportiamo di seguito:

"The process by which an organisation delivers and sustain support services in a quality environment to meet strategic needs."

Centre for Facilities Management, University of Strathclyde, 1996

"The process by which an organization ensures that its buildings, systems and services support core operations and processes as well as contribute to achieving its strategic objective in changing conditions."

Alexander K., 1996

"Il processo tramite il quale un'organizzazione offre un ambiente lavorativo di qualità, inteso come sistema delle caratteristiche fisiche, sociali, amministrative, grazie alla fornitura di servizi di supporto di livello elevato, che permettono il raggiungimento degli obiettivi della stessa organizzazione secondo criteri di efficienza economica."

Cresme, 2001

"Il Facilities Management non è semplicemente il passaggio dall'affidamento(o dall'espletamento) di servizi specializzati o parziali ad una stratificazione di servizi (il cosiddetto contratto multiservizio), ma una nuova e più evoluta modalità di gestione integrata di tutte le attività connesse al funzionamento ottimale di un edificio o di un patrimonio immobiliare."

Tronconi O., 2002

"La gestione manageriale intergrata dei servizi e dei processi rivolti agli edifici, agli spazi e alle persone, non rientranti nel core business di un'organizzazione ma necessari per il suo funzionamento."

Curcio S., 2003

"La disciplina aziendale che coordina lo spazio fisico di lavoro con le risorse umane e l'attività propria dell'azienda. Integra i principi della gestione economica e finanziaria di azienda, dell'architettura e delle scienze comportamentali e ingegneristiche."

IFMA (International Facility Management Association), 2004

“Integrazione di processi nell’ambito di una organizzazione per mantenere e sviluppare i servizi concordati che supportano e migliorano l’efficacia delle attività primarie.”

UNI EN 15221-1:2007

“Gestione integrata dei servizi di supporto per il funzionamento, la fruizione e la valorizzazione dei beni immobiliari.”

UNI 11447:2012



Ad oggi possiamo dunque affermare che il Facility Management è una disciplina in continua evoluzione in quanto inserita nel contesto altamente dinamico della società odierna e pertanto si trova a dover interpretare e gestire straordinari mutamenti culturali, sociali ed economici.

Nelle definizioni sopra elencate si pone l’accento sul processo di progettazione, implementazione e controllo attraverso il quale le facilities (edifici e servizi necessari a supportare l’attività di business) sono individuate, specificate, reperite ed erogate allo scopo di fornire e mantenere livelli di servizio predeterminati che soddisfino le esigenze aziendali, in un ambiente di qualità e a costi appropriati.

Gli aspetti fondamentali del Facility Management sono dunque tre:

- **L’aspetto strategico:** riguarda le decisioni relative alla politica di gestione delle facilities, che può essere interna, esterna oppure mista; si riferisce inoltre alla responsabilità della gestione, il mantenimento e la distribuzione delle risorse da impiegare, la scelta del fornitore ecc.
- **L’aspetto analitico:** relativo all’analisi delle esigenze e al controllo dei risultati
- **L’aspetto gestionale-operativo:** concerne la progettazione dei servizi, l’assegnazione dei compiti, la gestione ed il coordinamento di tutti i servizi complessivamente intesi e non dei

singoli servizi, l'implementazione e reingegnerizzazione dei processi di erogazione ed il controllo prestazionale.

È importante tenere presente che mentre l'aspetto strategico e quello analitico concernono attività che contribuiscono direttamente alla creazione di valore e perciò è utile che siano presidiate direttamente dall'azienda cliente, l'aspetto gestionale-operativo, relativo quindi al governo dei servizi può essere svolto all'interno, completamente esternalizzato oppure ancora condiviso.

All'aspetto gestionale-operativo sono riconducibili tre macroaree di servizi:

- **Servizi all'edificio:** riguarda tutte le problematiche di tipo tecnico relative alla funzionalità dell'edificio come la manutenzione degli impianti (elettrici, climatizzazione, idrici, ecc.)



- **Servizi allo spazio:** ha come obiettivo la stimolazione dei processi di comunicazione, socializzazione e creazione di conoscenza attraverso lo spazio di lavoro inteso come luogo fisico in cui si svolge l'organizzazione. La gestione dello spazio si riferisce dunque alla progettazione degli spazi, dei sistemi di arredo, di sicurezza, ecc.



- **Servizi alle persone:** si pone l'obiettivo di incrementare la produttività del lavoratore e la sua fidelizzazione. Tale area riguarda dunque l'igiene ambientale, la ristorazione, la gestione documentale, la vigilanza, i viaggi, le utility, ecc.



A questo punto è necessario fare una precisazione e sottolineare che molto spesso alcuni attori chiave del mercato del Facility Management cadono nell'errore di ritenere che il ruolo del Facility Management sia solo quello di ridurre le spese.

Questa convinzione è certamente comprensibile in quanto il Facility Management ha la responsabilità di gestire oltre che gli immobili un numero notevole, e sempre crescente, di servizi e quindi un budget di dimensioni tali da porre a tale strategia come obiettivo prioritario la riduzione dei costi totali dedicati alla loro gestione. Ma avere come unico scopo il contenimento dei costi risulta essere controproducente in quanto, nella maggior parte dei casi, finisce per provocare un abbassamento della qualità dei servizi.

Agendo in questo modo si nega dunque la possibilità di compiere un efficace processo di reingegnerizzazione del servizio, che rappresenta la soluzione migliore per coniugare qualità e risparmio.

Inoltre, bisogna tener presente, che il Facility Management ha un doppio impatto sul business: uno diretto e quindi misurabile sui costi, l'altro indiretto e dunque difficilmente quantificabile.

In quest'ottica il ruolo del Facility Management è quello di risolvere il trade-off fra livello di servizio e costo, con l'obiettivo di massimizzare il supporto al business, tenendo sotto stretto controllo l'area dei costi.

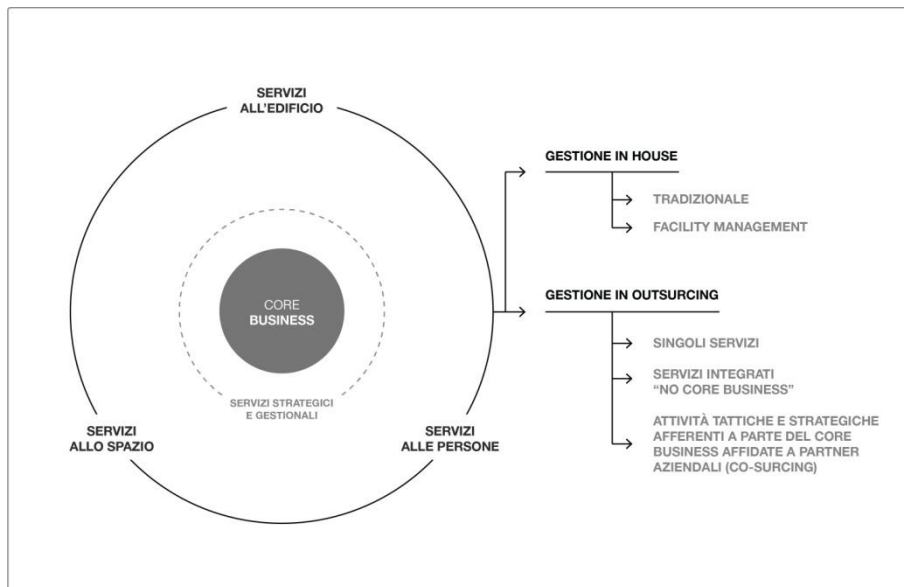


Grafico 1: I servizi del Facility Management (Fonte: CRESME, *Il mercato pubblico dei servizi FM: Multiservizio e Global Service*, 2012)



Poiché i servizi influenzano la competitività aziendale è importante comprendere quale sia l'impatto sulla creazione del valore provocato dalla loro gestione e quindi tener conto di come il Facility Management contribuisca al risultato complessivo.

In particolare il Facility Management supporta il business e contribuisce al vantaggio competitivo soprattutto grazie alla sua azione sull'area delle risorse umane e innovazione, sull'immagine aziendale, sul processo di cambiamento dell'organizzazione e sulla competitività.

Per quanto riguarda le risorse umane, il Facility Management contribuisce alla soddisfazione e alla collaborazione dei clienti interni.

Dal punto di vista dell'innovazione bisogna tener presente il supporto che dà all'azienda tale strategia nell'affrontare mercati altamente dinamici e competitivi, anche l'immagine è

fondamentale per competere con successo, attraverso ad esempio la cura della sede e il personale dedicato.

Il cambiamento è ormai un elemento chiave per l'acquisizione del vantaggio competitivo tramite un'organizzazione flessibile, così come la competitività.

Da quest'ultimo punto di vista, i risparmi conseguiti dalla gestione dell'immobile e dei servizi costituiscono un'ulteriore opportunità di investimento nell'attività core.

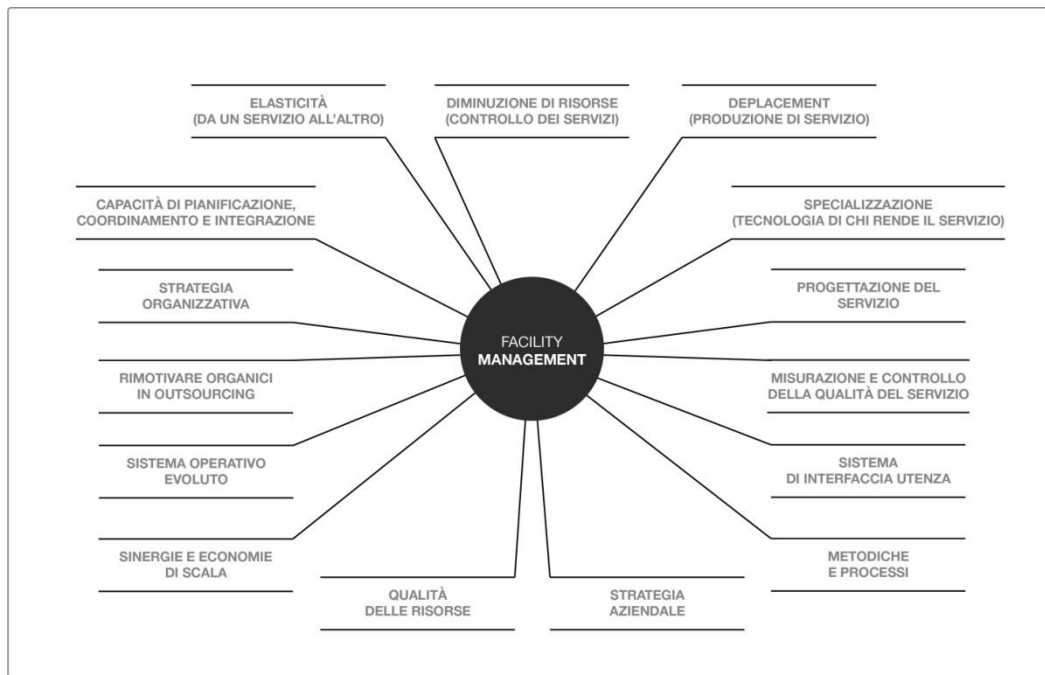


Grafico 2: Le caratteristiche del Facility Management (Fonte: O. Tronconi, A. Ciaramella, *Facility Management. Progettare, misurare, gestire e remunerare i servizi*, Franco Angeli, 2014)

2 - Il Mercato del Facility Management

In questo capitolo si procederà ad analizzare il mercato del Facility Management partendo da una panoramica globale, arrivando poi al mercato Europeo ed infine realizzando un focus dettagliato su quello Italiano.

In via preliminare è necessario sottolineare le difficoltà riscontrate nella definizione dei mercati del Facility Management.

Le stime più accreditate attribuiscono ai servizi in outsourcing un peso tra il 3% e il 5% sul PIL dei principali attori mondiali, ciononostante non esiste ancora una metodologia comune e convincente per la quantificazione del volume d'affari di questo mercato ai vari livelli.

Sono diverse le difficoltà che si incontrano nel tentativo di definire in maniera chiara e credibile i confini del mercato del Facility Management.

In primo luogo, va tenuto conto del fatto che si tratta di un insieme di attività definite per sottrazione rispetto al core business delle imprese e delle organizzazioni. A ciò si aggiunge la naturale tendenza del Facility Management ad allargare progressivamente i confini che ne designano il raggio d'azione. Ne consegue che si può delineare un nucleo di attività che fanno sicuramente parte del mercato potenziale del Facility Management, ma tale attività non ha confini precisi, potendosi estendere di volta in volta a un ventaglio molto più ampio di servizi a seconda delle esigenze specifiche del cliente.

Altro aspetto critico nella stima delle reali dimensioni di mercato è strettamente connesso alla natura stessa del Facility Management, che si fonda sull'integrazione di attività anche molto diverse fra loro. Tutto ciò si scontra con quelle che sono le basi della rilevazione statistica, ovvero la possibilità di articolare ogni attività in sottosectori il più possibile dettagliati.

Questo approccio è calzante soprattutto nell'analisi di realtà imprenditoriali, piccole e grandi, fortemente specializzate, ma poco si presta ad individuare quelle attività che, come il Facility Management, sono trasversali a diversi comparti e tendono anzi a ricomprendere sotto una sola insegna imprenditoriale una molteplicità di servizi.¹

Il risultato è che, ad oggi, gli operatori del Facility Management vengono classificati, nei dati statistici di base, nei diversi settori sulla base della principale attività svolta oppure in base al comparto di provenienza e risultano pertanto "mascherati" all'interno di tali settori.

Stiamo dunque parlando di stime complesse ed inevitabilmente imperfette, talvolta addirittura contrastanti, ma che sono fondamentali per comprendere le modalità di sviluppo globale del mercato del Facility Management.

¹ CRESME, *Il mercato pubblico dei servizi FM: Multiservizio e Global Service*, 2012, pp. 4.

Il Facility Management nel Mondo

Il mercato globale del Facility Management ha conosciuto una significativa crescita nell'ultimo decennio durante il quale le aziende hanno acquisito una maggiore consapevolezza dei benefici strategici derivanti da tale attività.

Questi benefici si riferiscono in particolar modo alla riduzione dei costi e al miglioramento di aspetti fondamentali quali l'efficienza, la qualità e la sostenibilità degli ambienti lavorativi, elementi indispensabili per sopravvivere in un mercato in cui la competitività è in continua crescita.

Nonostante l'impatto negativo della crisi finanziaria globale sulla crescita industriale, si prevede che il mercato del Facility Management possa raggiungere nel 2017 un giro di affari pari a 394 miliardi di dollari.²

Ciò è reso possibile dalla crescente enfasi posta sulla modernizzazione degli edifici, l'outsourcing e l'investimento sul costruito come strumenti per garantire che le imprese rimangano competitive e flessibili nonostante l'attuale congiuntura economica.

Inoltre le stime indicano che nel 2020 oltre il 70% degli utenti finali farà ricorso a contratti multinazionali, a fronte di un dato pari al 40% nell'anno 2010, in quanto la vocazione delle società di Facility Management è quella di una sempre maggiore internazionalizzazione.³

Con l'obiettivo di restituire un quadro chiaro del mercato del Facility Management a livello globale, nelle prossime pagine verranno indagate le condizioni del settore in differenti aree del mondo.

Saranno esaminate le problematiche chiave dei mercati come il diverso livello di maturità tra le compagnie di Facility Management, le modalità con cui varia la domanda a seconda del mercato di riferimento e si porrà l'accento sui possibili benefici derivanti da una standardizzazione del servizio a livello globale.

Nord America



² Global Industry Analyst, *Facilities Management: a global strategic business report*, 2011, p.9.

³ H. Kemp, *International Facilities Management*, 2012, p. 2.

Come detto in precedenza è proprio negli Stati Uniti d'America che il fenomeno del Facility Management nasce e si sviluppa a partire dalla fine degli anni '70.

Ancora oggi quello Nord Americano rimane il mercato più grande dal punto di vista geografico con la prospettiva di dominare per gli anni a venire il Facility Management globale in termini di spesa totale e dunque di giro d'affari.⁴

Nell'attuale scenario economico, i proprietari di patrimoni immobiliari sono sottoposti ad una grande pressione per abbassare i propri costi operativi e dunque concentrarsi sulle proprie attività core.

I proprietari di patrimoni immobiliari, incrementando la fiducia nell'esternalizzazione dei servizi di Facility Management a imprese terze specializzate, hanno dato origine a numerose opportunità di mercato per gli operatori dei servizi di Facility Management.

Infatti le aziende stanno assumendo una sempre maggiore consapevolezza del fatto che esternalizzando le attività no core, non ottengono semplicemente dei vantaggi in termini di riduzione dei costi ma anche la possibilità di liberare risorse essenziali per reimpiegarle in nuove attività in grado di generare profitto.

In sostanza nel mercato Nord Americano si stanno consolidando vere e proprie partnerships fra imprese ed operatori specializzati nell'erogazione di servizi di Facility Management. Questa situazione permette alle società di Facility Management di supportare in maniera concreta la competitività dell'impresa cliente riducendo i costi derivanti dalle spese generali, aumentando l'efficienza degli edifici e agevolando il raggiungimento degli obiettivi finanziari prefissati.

Nonostante questo trend positivo, esistono diversi casi in cui le aziende o i proprietari di patrimoni immobiliari non sono particolarmente propensi a cambiare il loro modo di fare business, rendendo difficile per gli operatori del Facility Management l'espansione all'interno del mercato.

Infatti alcuni proprietari di patrimoni immobiliari sono restii a concedere ad operatori terzi l'erogazione dei propri servizi di Facility Management, in quanto preferiscono poter avere il controllo diretto di ogni attività connessa alla gestione dell'immobile.

A fronte della riluttanza esternata da parte della potenziale domanda, le società di Facility Management Nord Americane stanno lavorando alacremente per promuovere i vantaggi derivanti dall'esternalizzazione dei servizi di Facility Management sottolineando la loro abilità nell'offrire una riduzione compresa fra il 15% e il 20% dei costi derivanti dall'operatività e dalle risorse impiegate.

⁴ C. Shaw, Facility Management market in the period 2014 to 2019, 2014, p.1



Il mercato Nord Americano degli operatori dei servizi di Facility Management è dunque costituito in maggioranza da operatori focalizzati sul mercato interno che, come detto, offre ancora considerevoli opportunità di consolidamento e un grosso potenziale di crescita.⁵ Infatti le previsioni di crescita del mercato Nord Americano del Facility Management annunciano una crescita del 12,1% nel periodo compreso fra il 2014 e il 2019.⁶

Australia

L'economia Australiana è sempre stata caratterizzata da un elevato benessere derivante da un solido settore finanziario ed una generale abbondanza di risorse. Nonostante questo anche l'Australia ha risentito in maniera considerevole della recente crisi globale sviluppando dunque una particolare propensione alla riduzione ed al controllo delle spese.

Molte aziende sono state costrette a sottoporsi a profondi processi di analisi e revisione delle proprie attività, alla ricerca di soluzioni capaci di garantire il loro efficiente funzionamento sul medio e lungo periodo.

Questa tendenza ha logicamente favorito la rapida ascesa ed espansione del settore del Facility Management che fino ad allora era rimasto un fenomeno relativamente contenuto.

Ad oggi il Facility Management in Australia è uno dei settori in maggior crescita, con un giro d'affari annuale pari a circa 20 miliardi di dollari e 200.000 operatori a vario titolo all'interno del mercato.⁷

⁵ R. Holden, *Global Facilities Management: Globalisation of FM, the fourth wave*, Mergers Alliance, 2012, p. 3.

⁶ C. Shaw, *op. cit.*, p. 1.

⁷ Executive Media, *Facility Perspectives*, 2014, p.2.



Nel mercato Australiano del Facility Management gioca un ruolo fondamentale anche il settore pubblico, in particolar modo per i seguenti due motivi:

- Il governo Australiano possiede uno dei più grandi patrimoni immobiliari al mondo e la necessità di mantenere la qualità e l'operatività di tali immobili genera opportunità di mercato per molte imprese che non solo erogano servizi di Facility Management ma anche di Real Estate e Project Management.

Per rendere l'idea della dimensione del mercato pubblico del Facility Management in Australia basti pensare che nel 2011 erano 7 milioni di metri quadrati quelli occupati da operatori pubblici ai vari livelli.⁸

In riferimento a tale patrimonio immobiliare si stima che circa il 62% dei servizi di Facility Management siano esternalizzati e dunque che solo il 38% sia erogato da personale interno alla pubblica amministrazione. Nell'ottica di una sempre maggiore trasparenza delle attività della macchina pubblica, la riduzione dei costi di gestione attraverso il ricorso a società specializzate nell'erogazione di servizi di Facility Management rappresenta uno dei principali obiettivi perseguiti dal governo Australiano.

- Il governo Australiano ha manifestato negli ultimi anni una crescente attenzione nei confronti delle problematiche ambientali, impegnandosi in particolar modo nella riduzione delle emissioni di carbonio.

I Facility Manager australiani, grazie alla loro consolidata posizione nelle realtà aziendali e all'alto grado di responsabilità loro affidato, esercitano un controllo significativo sui livelli di consumo energetici degli edifici commerciali presenti su tutto il territorio nazionale.⁹

La strada che porta alla riduzione delle emissioni passa quindi, inevitabilmente, per il settore del Facility Management che, a partire da queste premesse, plausibilmente conoscerà un considerevole aumento della domanda negli anni a venire.

⁸ N. Appelhanz, *Public sector facilities: the opportunities amid the challenges*, 2012, p.3.

⁹ D. Duncan, *Australia, FMJ*, 2009, p. 2.

Medio Oriente

Il mercato del Facility Management in Medio Oriente può considerarsi in una fase embrionale se paragonato a quelli più affermati (Nord America, Europa, Australia).

Questa condizione, unita ad una sempre maggiore disponibilità finanziaria di questi paesi, fa del Medio Oriente uno dei mercati con maggiori prospettive di crescita nei prossimi anni. Infatti la rapida espansione del settore delle costruzioni sta aprendo la strada allo sviluppo del mercato del Facility Management.

Nel 2011 il mercato Medio Orientale ha fatto registrare un fatturato di 96,4 miliardi di dollari con un tasso di crescita su base annua pari al 4,1%. Le previsioni parlano di un mercato potenziale pari a 816 miliardi di dollari per i prossimi 25 anni con attività concentrate in particolar modo negli Emirati Arabi, in Arabia Saudita ed in Qatar (paese organizzatore dei mondiali di calcio FIFA, 2022).¹⁰



Come detto il mercato del Facility Management nei paesi del Medio Oriente è strettamente legato a quello delle costruzioni ma fatica, almeno per il momento, a reggerne il passo.

Infatti alle sfavillanti e meravigliose opere architettoniche che caratterizzano il settore delle costruzioni Medio Orientale fanno eco sostanziali difficoltà nella gestione da un punto di vista manutentivo e secondo i principi dell'efficienza economica.

In questi paesi non si è ancora affermata la consapevolezza dell'importanza di questo settore e dunque l'attuale mercato del Facility Management è orientato quasi esclusivamente al contenimento dei costi e non alla qualità del servizio.¹¹

In aggiunta va registrata la scarsissima propensione a concludere contratti di Facility Management a medio e lungo termine. La norma è di un anno, più un altro anno di possibile estensione; un

¹⁰ A. House, *Facilities Management in the Middle East - Market Intelligence Report*, 2011, p.12.

¹¹ T. Martin, *United Arab Emirates, FMJ*, 2009, p. 3.

accordo che sostanzialmente viene messo in discussione poco dopo essere stato concluso. Tale modalità di fatto elimina la possibilità di attuare tutte le più efficaci soluzioni votate all'efficienza dei servizi e al risparmio, dato che queste richiedono un orizzonte temporale più ampio per poter essere efficaci.

Ciò su cui gli autentici professionisti del settore del Facility Management stanno lavorando è dunque una vera e propria rivoluzione culturale che di riflesso porti il mercato a funzionare secondo meccanismi più sani ed efficaci. C'è un grande impegno, ad esempio, nel far comprendere ai proprietari immobiliari quali risparmi derivino da una gestione energetica efficiente e da una attività manutentiva adeguata. Sono concetti questi purtroppo ancora poco diffusi nella regione ma di fondamentale importanza, soprattutto in un periodo in cui si sta investendo in maniera decisa sul turismo, attirando per lo più visitatori europei che non tollerano l'idea di trovare strutture non curate e servizi di scarsa qualità.¹²

Quello Medio Orientale sembrerebbe dunque un mercato che presenta buone opportunità di inserimento per gli operatori internazionali del settore. In ogni caso, alcuni esperti ritengono che la competizione con gli operatori del settore già radicati in questi paesi e le condizioni del mercato locale rappresentino delle notevoli barriere all'entrata.¹³

BRICS

BRICS è un acronimo utilizzato in economia internazionale per indicare i 5 paesi le cui economie hanno fatto registrare i maggiori tassi di crescita negli ultimi anni. Questi paesi sono Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa.

Per quanto riguarda il mercato del Facility Management i paesi che presentano una situazione più interessante sono Brasile e Cina.

Brasile

La disciplina del Facility Management ha fatto la sua comparsa in Brasile alla metà degli anni '90. Ad oggi la professione gode di una discreta solidità e presenta grossi margini di crescita e di sviluppo.

Ciononostante numerose organizzazioni locali faticano a far propria l'idea di una gestione orientata al risultato delle attività no core e a comprendere appieno l'importanza di impiegare metodi innovativi di gestione e ottimizzazione dei processi volti a ottenere una qualità migliore dei servizi ad un costo ridotto.

Il Facility Management brasiliano sta comunque tentando di valicare i classici confini delle grandi multinazionali, allargando il proprio mercato anche al settore residenziale, ad esempio con la gestione di gruppi di appartamenti. Questo tentativo di espansione della domanda sta effettivamente dando risultati positivi, tanto che la gestione dei servizi condivisi è diventata un elemento molto richiesto da chi deve acquistare casa e dotato di un peso notevole nelle loro scelte finali.

¹² *Giro del mondo a tutto Facility*, Gestire n° 68, 2009, p. 11.

¹³ H. Kemp, *op.cit.*, p. 4.



Cina

Quello di Facility Management è un concetto relativamente nuovo in Cina, così come anche quello Property Management. Solo a partire dagli anni '90 questi settori hanno cominciato a guadagnare notorietà.

Infatti in precedenza, i dipartimenti governativi gestivano la quasi totalità delle facilities pubbliche, ed esistevano pochissime proprietà private degne di nota. Negli anni recenti, con il significativo aumento dell'attività edilizia, la creazione di nuove strutture, la privatizzazione del mercato del Real Estate e un considerevole incremento nel valore delle proprietà, è stata posta una sempre maggiore attenzione nella cura e nella gestione appropriata degli immobili, portando alla comparsa sul mercato di diverse società specializzate in Property Management, molte delle quali derivate dai dipartimenti governativi citati in precedenza.

Eppure poche di queste società conoscono, e ancor meno comprendono, la disciplina del Facility Management. La loro attenzione è principalmente rivolta verso attività più tradizionali come la manutenzione, le pulizie, la sicurezza e la cura del verde esterno. Sono poche le società che comprendono il significato e l'importanza del customer service e che sono capaci di apportare valore al portfolio dei propri clienti attraverso vere e proprie attività di Facility Management.



La crescente presenza delle multinazionali sul territorio cinese sta comunque portando ad una maggiore richiesta per i servizi di Facility Management; non deve quindi sorprendere se, al momento, sono proprio le multinazionali americane ad avere concluso la maggior parte dei più importanti contratti di Facility Management. Questo processo ha spinto anche le locali società di Property a proporsi con sempre maggiore frequenza sul neonato mercato del Facility Management.

Ovviamente non è facile per queste società competere con le multinazionali americane. Uno dei problemi principali deriva dal fatto che non essendo il mercato del Facility Management radicato a livello locale, le risorse umane locali non hanno sviluppato le necessarie competenze per supportare la crescita del mercato.

Inoltre, la cultura cinese del lavoro incoraggia le risorse umane ad una grande mobilità (gli individui sono disposti a cambiare lavoro per un guadagno extra di 1 dollaro l'ora), mentre agli impiegati a livello manageriale spettano salari consistenti e bonus che riflettono il successo dell'azienda e che servono per garantire la loro lealtà in futuro.¹⁴

Queste condizioni fanno del mercato del Facility Management cinese uno dei più attraenti per potenziali investitori internazionali.

“Quello Cinese è il più grande mercato del Facility Management al mondo” – Tony Keane, IFMA President, Sina Real Estate, Settembre 2010.

¹⁴ S. Eddleston, *FM Outsourcing: the Asian experience, proceedings of IFMA World Workplace Asia Conference*, Yokohama, 2003, p. 12.

Ciononostante, la massiccia presenza di opere architettoniche di grande rilievo (derivanti anche da manifestazioni quali Olimpiadi di Pechino 2008 e World Expo di Shanghai del 2010), stride con la sostanziale assenza di società in grado di gestirle secondo i principi del Facility Management.

Discorso a parte merita la regione amministrativa speciale di Hong Kong che, in virtù del suo lungo passato come colonia dell'impero britannico, continua a godere di un alto livello di autonomia rispetto allo stato cinese.

Hong Kong ha rappresentato negli anni una realtà estremamente dinamica, che ha saputo reinventarsi più volte sfruttando al meglio le sue molteplici risorse, soprattutto quelle legate alla sua posizione geografica. Tutto ciò malgrado delle dimensioni estremamente contenute ed una straordinaria densità di popolazione che in alcune aree raggiunge i 43.000 abitanti per chilometro quadrato.

Hong Kong presenta sul proprio territorio un gran numero di aziende straniere e proprio per questo il Facility Management è nato di fatto sotto la spinta delle numerose multinazionali statunitensi ed europee attive sul territorio.

Va detto comunque che il mercato del puro Facility Management resta comunque abbastanza limitato al momento, infatti solitamente le società che si propongono sul mercato come fornitrici di Facility Management offrono anche servizi di Property Management.

Logicamente, anche la gestione del patrimonio pubblico, rappresenta uno degli obiettivi principali del mercato del Facility Management. Fino ad ora le proprietà governative sono state gestite essenzialmente da due dipartimenti, la Government Property Agency e l'Electrical and Mechanical Services Department, ma è in atto un processo di apertura verso il mercato testimoniato dall'affidamento di 140 immobili a società private di Facility Management.¹⁵

Si può concludere che il Facility Management sta scoprendo e raggiungendo nuovi orizzonti. Si registra infatti una crescente richiesta di servizi di Facility Management nei centri commerciali e nelle aree residenziali, una tendenza che in futuro dovrebbe continuare ad aumentare. In generale però, è difficile che le dimensioni del mercato locale del Facility Management possano crescere in maniera decisa, proprio a causa delle caratteristiche fisiche del territorio; proprio per questo motivo la maggior parte delle società di Facility Management presenti ad Hong Kong stanno rivolgendo il loro interesse verso la Cina.

¹⁵ T. Garland, *Hong Kong*, FMJ, 2009, p. 1.

Il Facility Management in Europa

In Europa il mercato del Facility Management si diffonde a partire dal Regno Unito nella prima metà degli anni '80, e poi in Olanda, nella seconda metà degli anni '80. In Francia, a differenza di quanto avvenuto negli Stati Uniti, dove appare stretto il legame iniziale con la gestione degli immobili, il Facility Management si sviluppa partendo dal tema della gestione dei Servizi Generali nelle organizzazioni, tra la fine degli anni '70 e la prima metà degli anni '80, per evolversi poi verso il Facility Management immobiliare negli anni '90. La Germania vede svilupparsi i processi di esternalizzazione a partire dai primi anni '80, trainati dai settori delle pulizie, della sicurezza, del catering e più avanti dai settori dell'Information Technology, mentre è con la fine degli anni '80 che si va affermando un vero e proprio mercato del Facility Management per poi arrivare negli anni '90 anche nei paesi scandinavi.

In Italia il mercato del Facility Management muove i suoi primi passi tra la fine degli anni '80 e la prima metà degli anni '90, per crescere prepotentemente negli ultimi 20 anni.¹⁶



Grafico 3: La diffusione del Facility Management (Fonte: CRESME, *Il mercato pubblico dei servizi FM: Multiservizio e Global Service*, 2012)

Le dimensioni del mercato

Nonostante in Europa il mercato dei servizi di Facility Management sia una realtà economica ormai sempre più consolidata, ad oggi non esistono ancora analisi e stime complessive attendibili ed aggiornate. Molti paesi europei hanno prodotto analisi e rapporti settoriali di natura economica senza mai tuttavia fornire livelli appropriati di sistematicità e attendibilità. La difficoltà nella produzione di questi dati deriva in gran parte dalla complessità intrinseca di questo mercato che è tipicamente strutturato per filiere.

In questo scenario risulta pionieristica l'indagine svolta nel 2009 da Sven A. Teichmann, docente dell'International Real Estate Business School presso l'Università di Regensburg.

¹⁶ CRESME, *op. cit.*, p.6.

La ricerca è partita dall'esame dei dati desunti da studi già condotti o realizzati ex novo su un totale di 41 paesi, 27 dei quali appartenenti all'Unione Europea e altri 14 paesi aggiuntivi utili come metro di paragone.

I paesi sono stati inizialmente suddivisi effettuando una segmentazione geografica del mercato in sei gruppi:

- Europa Centrale
- Europa Settentrionale
- Europa Occidentale
- Europa Meridionale
- Europa Orientale
- Europa Sud-Orientale

Lo studio si è quindi concentrato su un aspetto di fondo: quali parametri utilizzare per una definizione quanto più attendibile delle caratteristiche qualitative e quantitative dei diversi mercati nazionali e del mercato complessivo europeo.

A tal fine sono stati individuati quattro parametri chiave per ciascun paese oggetto di analisi:

- La correlazione della spesa per i servizi di Facility Management rapportata al Prodotto Interno Lordo (PIL)
- La tipologia di mercato riferita ai diversi modelli di sviluppo nazionale
- I livelli di esternalizzazione espressi in percentuale
- I tassi di crescita espressi in percentuale

Attraverso le attività di interpolazione dei dati riferiti a questi parametri chiave, sono state individuate quattro fasce di mercato riferite ai paesi esaminati:

- Fascia di mercato "avanzato"
- Fascia di mercato "sviluppato"
- Fascia di mercato "emergente"
- Fascia di mercato "pre-emergente"

La stima della dimensione complessiva del mercato a livello europeo supera i 650 miliardi di euro, di cui quasi il 65% è concentrato nei cinque paesi ad economia più avanzata (Regno Unito, Germania, Francia, Italia e Spagna).

Esaminando le sei differenti aree geografiche individuate si evince che la quota di mercato più rilevante è espressa dall'Europa Settentrionale ovviamente trainata dal Regno Unito. Seguono l'Europa Centrale, quella Occidentale e quella Meridionale con quote di mercato simili mentre Europa Orientale e Sud Orientale si pongono ad una certa distanza dalle precedenti.¹⁷

¹⁷ S. Teichmann, *FM Market Size in Europe*, EuropeanFM insight, 2009, p.2.

Regno Unito

Il Regno Unito è stato il primo paese europeo ad importare i principi e la logica del Facility Management dagli Stati Uniti all'Europa. Per tale motivo rimane ancora oggi il mercato caratterizzato da una maggiore dimensione e da una continua crescita.

Il mercato del Facility Management nel Regno Unito ha raggiunto una dimensione pari a 106 miliardi di sterline nell'anno 2012 e le previsioni annunciano una crescita che porterà a raggiungere i 117 miliardi di sterline nell'anno 2017. È dunque previsto un incremento del 9% per quanto riguarda l'esternalizzazione di servizi e del 17% per quanto riguarda il Total Facility Management.¹⁸



È dunque evidente che il Regno Unito continuerà a primeggiare all'interno del mercato europeo del Facility Management.

Questa continua crescita è in parte riconducibile al sempre maggiore ricorso all'esternalizzazione delle attività no core e alle soluzioni di gestione integrata dei patrimoni immobiliari.

Inoltre nel settore pubblico il mercato sta beneficiando dei tagli alla spesa pubblica per insinuarsi all'interno del patrimonio delle amministrazioni con l'obiettivo di ridurre il numero dei fornitori e dunque i costi.¹⁹

¹⁸ M. Fecher, *Facilities Management sector in UK*, Devonshire Corporate Finance, 2014, p. 3.

¹⁹ D. Ascott, *Insights into facilities management*, Grant Thornton, 2013, p. 6.

Germania

In Germania il Facility Management si afferma come settore industriale nei primi anni '80, grazie soprattutto alla crescente domanda di servizi quali pulizie, sicurezza, catering e IT.

Dopo un avvio modesto, il settore del Facility Management tedesco ha continuato a guadagnare credibilità e stabilità economica.

Ad oggi il mercato del Facility Management tedesco copre una quota pari a 55 miliardi di euro di cui 20 derivanti dai "servizi interni" e 35 dai "servizi esterni".

Il mercato infatti si sta gradualmente spostando verso l'esternalizzazione totale dei servizi; sono proprio le imprese che forniscono servizi integrati quelle che stanno facendo registrare i maggiori tassi di crescita all'interno del mercato.²⁰

Francia

Il mercato francese del Facility Management si sviluppa in particolar modo a partire dagli anni '90.

Nel periodo recente il settore ha subito ingenti tagli dovuti alla necessità di ridurre i costi di gestione degli immobili; ciò ha generato una riduzione della qualità del servizio ed ha naturalmente impedito la messa in opera di progetti di Facility Management ad ampio respiro.

Vi sono però due elementi che permettono di essere ottimisti circa l'immediato futuro.

Il primo è la sempre maggiore attenzione dei governi nel promuovere una nuova sensibilità verso i temi ambientali e la creazione di edifici a basso impatto; quello della sostenibilità è un tema sul quale il Facility Management è da anni all'avanguardia e quindi la professione non potrà che beneficiare dell'affermazione di una nuova cultura ambientale.

Il secondo elemento che apre prospettive positive è legato al deciso ricambio generazionale che il mondo del lavoro sta affrontando; la nuova generazione garantisce una forza lavoro giovane, perfettamente a proprio agio nell'utilizzare le nuove tecnologie e capace di mantenere un perfetto equilibrio tra vita privata e professionale. Il suo avvento non potrà che portare ad una trasformazione negli stili di lavoro di molte aziende, fattore che a sua volta richiederà profondi cambiamenti nella gestione dell'organizzazione e del suo spazio. Come è facile intuire questi sono tutti elementi che porteranno necessariamente in primo piano la figura del Facility Manager, soprattutto per la sua naturale vocazione a creare ambienti di lavoro efficienti e capaci di garantire un alto livello di benessere a chi li vive quotidianamente.²¹

Spagna

Il mercato del Facility Management spagnolo è di difficile definizione in quanto i dati relativi alla percentuale di contratti conclusi o il numero di professionisti accreditati sono frammentari e di non semplice interpretazione.

In Spagna i livelli di domanda e offerta per i servizi di Facility Management stanno crescendo in maniera incoraggiante. E, fatto ancora più importante e che rende giustamente ottimisti, il tipo di richieste presentate dalla domanda ed esaudite dall'offerta, mostrano come ci si stia finalmente muovendo nella giusta direzione; i clienti infatti, sono sempre più propensi a chiedere maggiore

²⁰ GEFMA, *Key Aspects for understanding Facility Management*, 2014, p.4.

²¹ F. Delatouche, *France, FMJ*, 2009, p. 5.

trasparenza e il trasferimento del rischio e, dall'altro lato del mercato, i fornitori si mostrano ben lieti di accettare questi termini.

Nonostante questo gli ostacoli da superare per giungere ad una piena maturità del mercato sono numerosi. Chi opera in questo settore, ad esempio, non gode affatto del giusto riconoscimento professionale all'interno delle aziende, che si mostrano ancora del tutto refrattarie all'idea di elevare il Facility Manager al livello che dovrebbe competergli, ovvero quello manageriale e strategico. Inoltre sono davvero poche le aziende che dispongono di un vero e proprio Facility Department, meno del 3% di quelle con più di 250 dipendenti. E, quando presenti, queste strutture vengono collocate molto in basso nella struttura organizzativa. I Facility Manager ottengono anche un riconoscimento economico ben inferiore rispetto ai loro colleghi europei, con stipendi in media del 20% inferiori, a parità di metri quadrati e persone gestite.²²

La maturità è perciò lontano, ma il processo di crescita procede comunque ad una velocità incoraggiante.

Normativa Europea di Riferimento

Come è facile immaginare la normativa si rivolge in particolar modo al settore pubblico del mercato del Facility Management.

Negli ultimi anni infatti l'Unione Europea ha provveduto ad aggiornare le norme sull'aggiudicazione degli appalti pubblici di lavori, forniture e servizi. L'obiettivo era quello di coordinare le precedenti normative comunitarie attraverso una semplificazione ed un aggiornamento della normativa, necessari alla luce delle novità tecnologiche ed economiche e nell'ottica di rafforzare i principi di concorrenza e trasparenza.

Il risultato di questo impegno è stato la fusione delle quattro direttive europee esistenti in due atti legislativi, ovvero:

- **Direttiva 2004/18CE del Parlamento Europeo e del Consiglio – 31 marzo 2004:**
"Coordinamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici di lavori, di forniture e di servizi"
- **Direttiva 2004/17/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio -31 marzo 2004:**
"Coordinamento delle procedure di appalto degli enti erogatori di acqua e di energia, degli enti che forniscono servizi di trasporto e servizi postali".

Esistono poi diverse norme specifiche in materia di Facility Management che sono state elaborate, approvate e pubblicate dal CEN (European Committee for Standardisation).

Le prime norme risalgono al 2006 e mirano a fornire dei riferimenti normativi di base per tutti gli operatori del mercato europeo dei servizi di Facility Management, intervenendo in merito alla terminologia ed alla contrattualistica.

²² D. Martinez, *Spain, FMJ*, 2009, p.7.

- **EN 15221/1 – ottobre 2006: “Facility Management – Parte 1: Termini e definizioni”**. La norma fornisce i termini e le definizioni applicabili all’area del Facility Management e conoscenze sullo scopo e campo di applicazione del Facility Management.
- **EN 15221/2 ottobre 2006: “Facility Management – Parte 2: Linee guida per preparare accordi di Facility Management”**. La norma fornisce delle linee guida per la preparazione e definizione di accordi di Facility Management.

Nel corso degli ultimi anni l’attività del CEN TC 348, il Comitato Tecnico che all’interno del CEN si occupa di Facility Management, ha prodotto ulteriori norme relative alle seguenti tematiche:

- **EN 15221/3 - ottobre 2011: “Facility Management – Parte 3: Guida sulla qualità nel Facility Management”**. La norma fornisce una linea guida su come misurare, raggiungere e migliorare la qualità nel Facility Management.
- **EN 15221/4 - ottobre 2011: “Facility Management – Parte 4: Tassonomia, classificazione e strutture nel Facility Management”**. La norma fornisce la tassonomia per il Facility Management che include relazioni significative degli elementi, definizioni di termini e contenuti per normare prodotti di facility che forniscono una base per fini documentali, gestione dati, allocazione dei costi e benchmarking, una classificazione e strutturazione gerarchica ed un collegamento ai costi esistenti e alle strutture di facility.
- **EN 15221/5 - ottobre 2011: “Facility Management – Parte 5: Guida ai processi nel Facility Management”**. La norma fornisce una guida alla organizzazione di Facility Management sullo sviluppo e il miglioramento dei loro processi per supportare i processi primari. Stabilisce inoltre, i principi di base, descrive i processi generici di alto livello di Facility Management, liste strategiche, processi tattici e operativi, e fornisce esempi di flussi di lavoro di processi.
- **EN 15221/6 - ottobre 2011: “Facility Management – Parte 6: Misurazione dell’area e degli spazi nel Facility Management”**. La norma stabilisce una base comune per la pianificazione e la progettazione, la gestione dell’area e dello spazio, la valutazione finanziaria, come strumento di benchmarking del Facility Management. La norma si riferisce alla misurazione dell’area e dello spazio per gli edifici esistenti di proprietà o in locazione, così come gli edifici in stato di progettazione o di costruzione. Presenta un quadro di riferimento per misurare le aree dei piani all’interno degli edifici e le aree esterne degli edifici. Contiene termini e definizioni chiari, nonché la metodologia per misurare le aree orizzontali e i volumi degli edifici e/o parti di edifici, indipendentemente dalla loro funzione.
- **EN 15221/7 – “Facility Management – Parte 7: Benchmarking per la valutazione delle prestazioni”**. La norma interviene in materia di benchmarking per gli edifici esistenti di proprietà o in locazione, nonché gli edifici in stato di progettazione o costruzione. Fornisce

un quadro di riferimento per il benchmarking e contiene termini chiari e definizioni, nonché la metodologia per il benchmarking di prodotti e servizi di Facility Management connessi agli edifici e/o parti di edifici, indipendentemente dalla loro funzione. Stabilisce una base comune per costi di benchmarking del Facility Management, delle aree e dell'impatto ambientale, nonché della qualità del servizio, del soddisfacimento e della produttività.

Il Facility Management in Italia

Il Facility Management muove i suoi primi passi in Italia tra la fine degli anni '80 e la prima metà degli anni '90. Da quel momento in poi questa disciplina ha conosciuto una crescita rapida e prepotente.

Negli ultimi anni sono stati diversi i tentativi di definire i confini del mercato italiano.

Nel 2005 un'analisi svolta da Interconnession Consulting accreditava al mercato italiano del Facility Management un giro di affari pari a 20 miliardi di euro (considerando solamente i servizi in outsourcing).

Relativamente allo stesso anno una stima realizzata dal CRESME metteva il valore del mercato effettivo in un range tra i 24 e i 35 miliardi di euro.

Questi primi approcci rendono magnificamente l'idea di quanto sia difficile e complesso giungere ad una definizione chiara e condivisa delle dimensioni di questo mercato.

Tra le stime considerate più affidabili si annovera quella presentata nel Giugno 2011 dalla stessa Interconnession Consulting. Le analisi portate avanti dal centro studi tedesco indicano che il mercato italiano del Facility Management sarebbe cresciuto dell'11% nel 2008, del 10,6% nel 2009 e del 7,9% nel 2010, anno in cui sarebbe stato registrato un giro d'affari di 23,7 miliardi di euro.²³

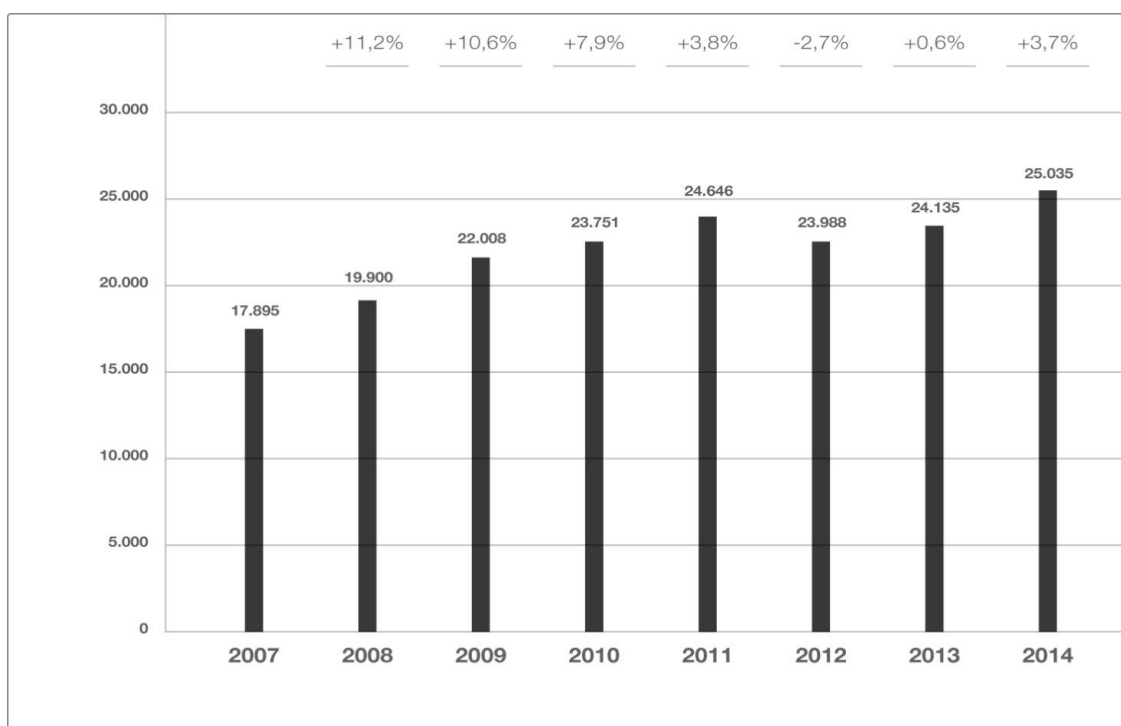


Grafico 4: Mercato effettivo del Facility Management in Italia (Elaborazione degli autori)

Mercato Pubblico e Mercato Privato

Per meglio comprendere la realtà italiana del mercato del Facility Management è anzitutto necessario individuarne i due principali segmenti.

Il mercato si divide infatti in due grandi aree caratterizzate da vincoli normativo-procedurali, ma anche da profili organizzativi e di management molto differenziati:

²³ CRESME, *op. cit.*, p.13.

- Grandi imprese multinazionali e nazionali, importanti società pubbliche ora privatizzate, tutti soggetti caratterizzati da un elevato livello organizzativo e da una forte capacità di controllo del fornitore e di gestione complessiva del contratto. In questo mercato si confrontano le imprese di Facility Management impegnate ad offrire servizi di qualità ed in grado di organizzare una offerta globale di servizi integrati (Total Facility Management).
- Pubblica amministrazione centrale e locale (Comuni, Provincie, Regioni, ecc.) che deve necessariamente procedere per l'acquisizione dei servizi con gare ad evidenza pubblica, secondo i principi dell'offerta tecnicamente ed economicamente più favorevole o del massimo ribasso.²⁴

Il segmento di mercato su cui desideriamo concentrarci è quello pubblico in quanto caratterizzato da confini maggiormente definiti e più facilmente interpretabile.

Il Mercato Pubblico del Facility Management

L'economia italiana si trova in un momento di sostanziale recessione che porta ad importanti conseguenze quali la riduzione della spesa pubblica. In questo scenario c'è una voce che non frena anzi, tende ad accelerare alimentando un mercato sempre più importante: il Facility Management.

I numeri dell'Osservatorio Nazionale per il Facility Management incorniciano una situazione di rapida crescita ed espansione; infatti si calcola che tra il 2007 e il 2011 il numero di bandi pubblici classificabili in questa categoria sia aumentato del 51% circa, mentre gli importi a base d'asta sono aumentati del 58%, passando dai 24 miliardi del 2007 ai 38 del 2011.

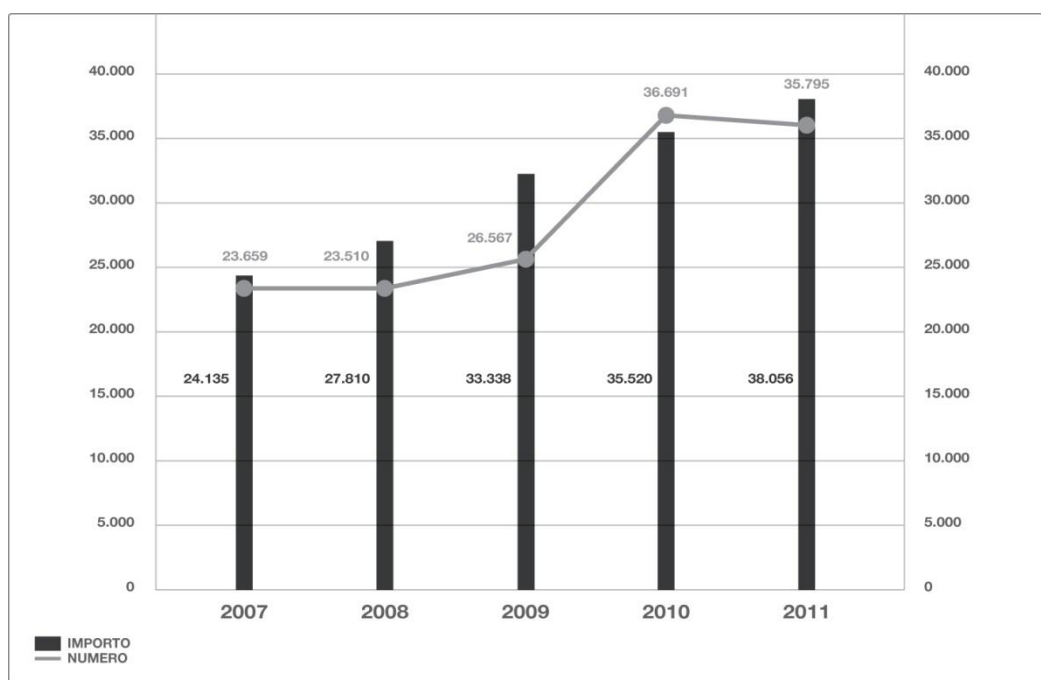


Grafico 5: Il trend del mercato del Facility Management pubblico in Italia nel periodo 2007-2011 (Elaborazione degli autori)

²⁴ O. Tronconi, *Il mercato del Facility Management ad una svolta*, 2009, p. 3.

Nello stesso periodo il mercato della sola esecuzione di lavori pubblici è calato del 45% in termini di badi pubblicati e del 34% in termini di importi a base d'asta, passando dai 15,6 miliardi del 2007 ai 10 del 2011.²⁵

Ciò che emerge da questi dati è una sostanziale inversione di rotta nella domanda pubblica: si passa infatti da domanda di lavori a domanda di servizi (da appalti di sola esecuzione a quelli di progettazione, costruzione, gestione e manutenzione integrata).

Al contempo, anche se con maggiori difficoltà, si stanno evolvendo dal lato dell'offerta le modalità di svolgimento di questi servizi: dalla fornitura tramite aziende specializzate che si occupano di singoli lavori o servizi, alle società di Partenariato Pubblico Privato e quelle di Facility Management, che svolgono in modo integrato tutti i servizi legati a un determinato spazio o infrastruttura.

È proprio questo il passaggio chiave che è necessario comprendere per avere un quadro esaustivo del mercato attuale del Facility Management italiano e di come questo si è formato ed affermato.

Infatti mentre la crisi colpisce l'economia italiana e, insieme ad essa, gli appalti di opere pubbliche tradizionali, si assiste ad un vero e proprio boom degli appalti Facility Management.

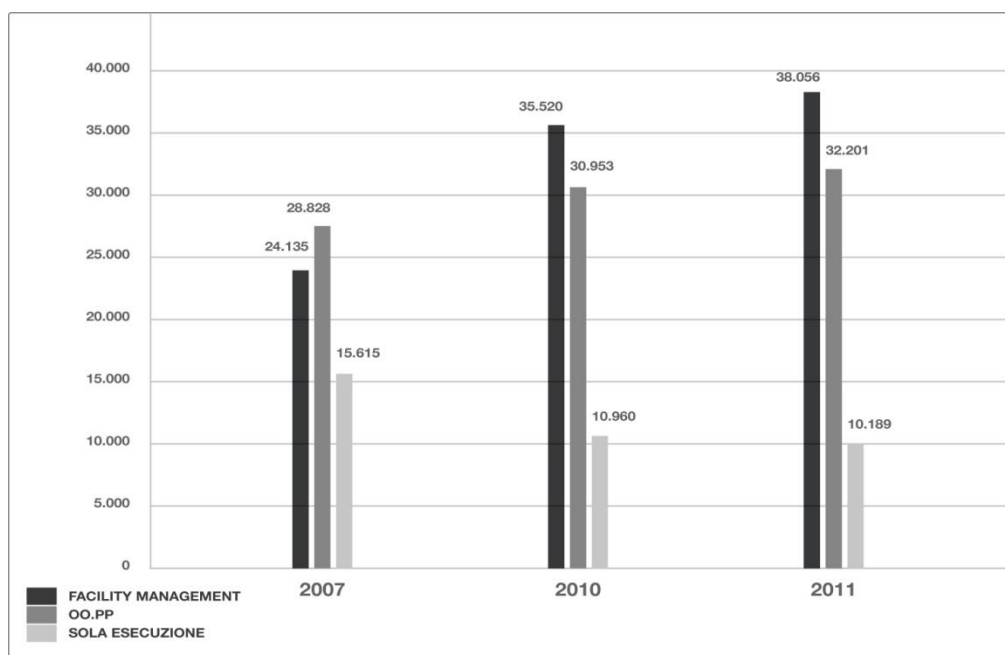


Grafico 6: Il mercato del Facility Management a confronto con il mercato delle opere pubbliche e della sola esecuzione – bandi di gara pubblicati nel 2007, nel 2010 e nel 2011. (Fonte: CRESME, *Il mercato pubblico dei servizi FM: Multiservizio e Global Service*, 2012)

²⁵ Osservatorio Nazionale Facility Management, *Il mercato pubblico in Italia nel periodo 2007 - 2011*, 2012, p. 12.

La pratica dell'esternalizzazione è ormai utilizzata in modo massiccio dal settore pubblico italiano, soprattutto in virtù dell'introduzione di severi vincoli di bilancio che limitano la capacità di spesa degli enti locali.

Nelle sue forme più avanzate, l'esternalizzazione porta alla gestione integrata e coordinata degli spazi, dei servizi e delle infrastrutture, quindi alla gestione del Facility Management, mentre nelle forme più semplici si traduce nel tradizionale appalto di servizi.

Certamente crisi e "austerità" stanno giocando un ruolo fondamentale nel favorire processi di esternalizzazione e di collaborazione tra pubblico e privato. Non bisogna però dimenticare che questi processi poggiano in realtà su radici più profonde.

Nel lungo periodo, il trend di crescita delle esternalizzazioni della PA è sospinto da due grandi forze di fondo. Si tratta da un lato del processo di de-verticalizzazione che ha portato tutti gli enti economici, pubblici e privati, a cedere all'esterno alcuni servizi di supporto, e dall'altro della ridefinizione dei confini tra Stato e mercato, con il primo che cede spazio al secondo.

In effetti, quando i servizi vengono esternalizzati a società profit a capitale privato, si riduce la quota di attività economica controllata dallo Stato, e si amplia invece la sfera di azione economica del settore privato.

Composizione del Mercato

Quello delle esternalizzazioni è un mercato vasto e variegato, che comprende un insieme eterogeneo e disparato di pratiche ed attività.

È quindi utile sezionare questo mercato, classificando le categorie di attività che lo compongono.

Ai fini della nostra analisi è utile distinguere tra esternalizzazione di servizi core e di servizi non-core, e tra attività gestite in modo tradizionale e attività gestite in modo integrato.

In primo luogo è necessario un distinguo tra il concetto di attività core della Pubblica Amministrazione e quello di attività di supporto non-core. Si tratta di un confine non semplice da tracciare, ma possiamo affermare che la fornitura di servizi pubblici alle famiglie costituisce il core business della Pubblica Amministrazione, mentre le attività non-core comprendono tutti i servizi di supporto che non assumono rilevanza strategica primaria, ma che sono comunque necessari al funzionamento dell'ente.

Possiamo dunque far coincidere l'esternalizzazione dei servizi core con l'esternalizzazione dei servizi pubblici locali.

Tali servizi possono essere affidati in gestione a società a capitale pubblico oppure verso enti a capitale privato, nel cui caso si parla di privatizzazione di servizi pubblici.

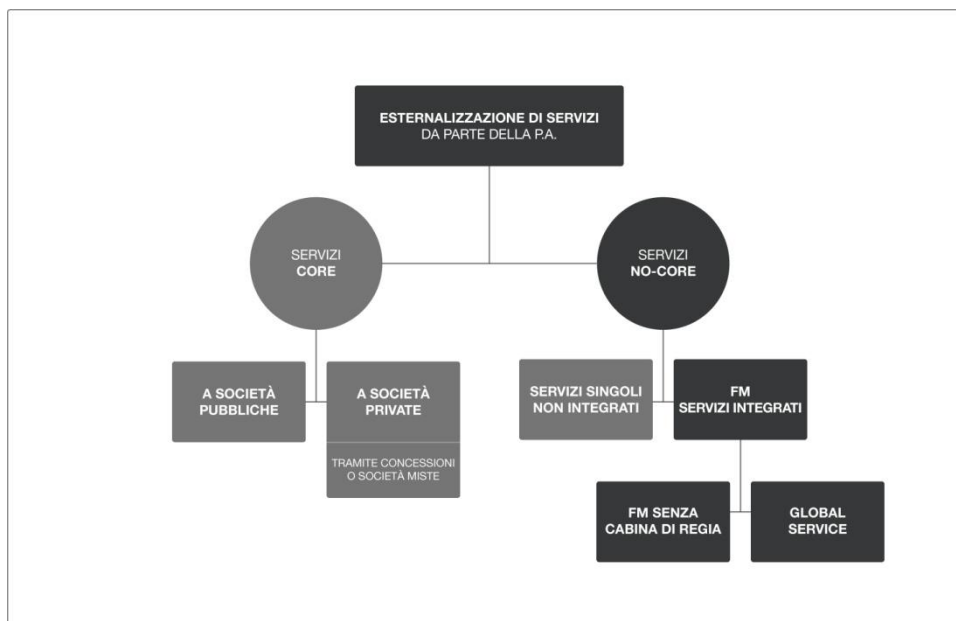


Grafico 7: Esternalizzazione e Facility Management pubblico (Elaborazione degli autori)

Passando ad esaminare l'esternalizzazione dei servizi di supporto non-core, la distinzione più rilevante è quella tra due diverse modalità operative: la prima è quella tradizionale e riguarda l'appalto di singole attività di servizio con modalità "tradizionali" (nel senso di non integrate), mentre la seconda è il Facility Management.

Nel primo caso si appalta ad un fornitore esterno la mera erogazione di un servizio di supporto, richiedendo all'impresa aggiudicataria di essere una mera esecutrice di alcune attività predeterminate, mentre la funzione gestionale e di pianificazione resta in capo alla Pubblica Amministrazione.

Il Facility Management è invece la gestione integrata e coordinata degli spazi, dei servizi e delle infrastrutture. Enti pubblici che affidano ad imprese specializzate la gestione delle connessioni internet e delle reti locali di tutti i propri uffici, oppure la gestione, manutenzione e ristrutturazione dei propri impianti energetici, per conseguire risparmi derivanti dalla gestione integrata e per rendere più efficiente il proprio parco impianti, sono due esempi di appalti di Facility Management pubblico.

Non necessariamente i servizi di Facility Management sono affidati al settore privato: l'affidatario del servizio integrato può anche essere un'azienda speciale o un'altra entità pubblica. Tipicamente quando si parla di Facility Management si fa riferimento a servizi connessi al patrimonio immobiliare, ma nel caso di Facility Management pubblico la categoria si allarga fino a racchiudere anche la progettazione architettonica e la gestione e manutenzione di intere porzioni di territorio urbano, del verde pubblico e di alcune infrastrutture.

Macrotipologie di Servizi

L'Osservatorio Nazionale del Facility Management suddivide il mercato in dodici macrotipologie di servizi, ovvero:

- Gestione e manutenzione di edifici ed infrastrutture
- Servizi di utility
- Servizi ambientali e cimiteriali
- Servizi alla mobilità
- Servizi di consulenza tecnico-scientifica
- Servizi ICT
- Installazione e manutenzione macchinari
- Apparecchiature e strumentazioni
- Gestione attività culturali e per il tempo libero
- Servizi ausiliari
- Assistenza socio-sanitaria ed educativa
- Servizi amministrativi e legali
- Altri servizi

Ogni bando pubblicato viene attribuito ad uno di questi settori sulla base del servizio prevalente richiesto.

Tra i singoli servizi, nel periodo 2007-2011 il più importante per importi messi a gara, è stato quello della costruzione, gestione e manutenzione delle strade, con un giro di affare pari a 20,6 miliardi di euro e oltre 8400 bandi pubblicati.

Seguono la manutenzione e gestione degli edifici (15,6 miliardi di euro), il servizio di gestione dei rifiuti (14,8 miliardi di euro), i servizi di ristorazione (10,4 miliardi di euro), il sistema elettrico (9,4 miliardi di euro), le pulizie (7,9 miliardi di euro), i mezzi di trasporto (7,9 miliardi di euro) ed i sistemi informatici (7,7 miliardi di euro).²⁶

Passando ad analizzare le dodici macrotipologie in cui tali servizi vengono classificati, nel quinquennio 2007-2011 la macrotipologia prevalente è stata quella della costruzione, manutenzione e gestione di edifici ed infrastrutture, con un volume d'affari potenziale di oltre 42 miliardi di euro (totale degli importi a base d'asta) derivante dagli oltre 16.000 bandi pubblicati.

²⁶ Osservatorio Nazionale Facility Management, *op. cit.*, p.23.

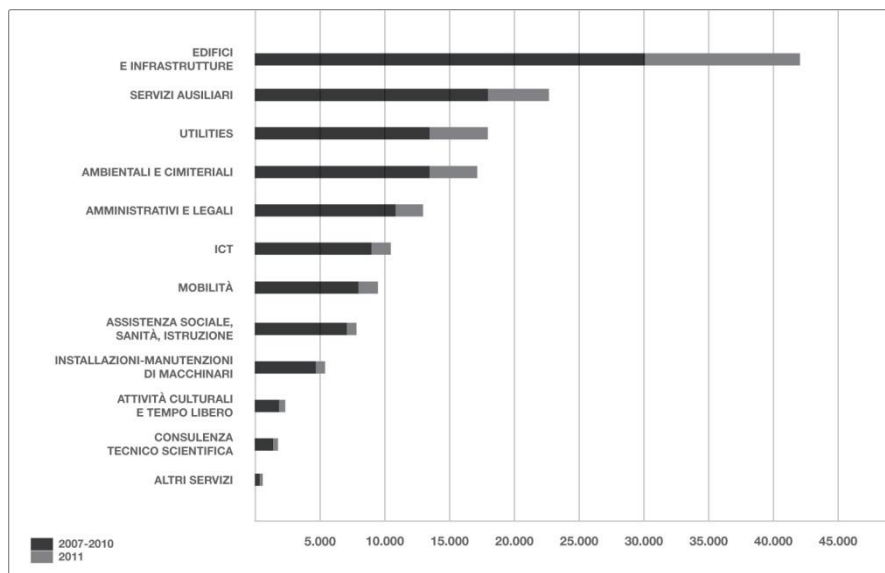


Grafico 8: Il mercato del Facility Management pubblico nel periodo 2007-2011, bandi di gara pubblicati per macrotipologia di servizi (Fonte: CRESME, *Il mercato pubblico dei servizi FM: Multiservizio e Global Service, 2012*)

Questo settore è dunque cresciuto del 39% tra il 2007 e il 2010, per poi realizzare un'ulteriore crescita del 44% in un solo anno (2011). Si è così passati dai 6 miliardi del 2007 ai 12 miliardi del 2011, una crescita complessiva del 100% in cinque anni, mentre il numero di gare è diminuito del 25%.

Meno bandi, dunque, ma più consistenti. Infatti l'importo medio per questa macrotipologia è passato da 4,1 milioni di euro a 11,8 milioni.

Un'altra quota rilevante del mercato riguarda i servizi ausiliari (che comprendono servizi alberghieri, ristorazione, pulizia, custodia e vigilanza), il cui fatturato ha pesato per il 14% sul totale del Facility Management pubblico italiano, con oltre 13.000 bandi pubblicati e un volume di affari di 22,4 miliardi di euro tra il 2007 ed il 2011. Ciononostante questo mercato ha fatto registrare una leggera diminuzione del proprio volume di affari quantificabile in circa l'8%.

Al terzo posto per volume d'affari si trova la gestione delle utilities (che comprendono generazione e distribuzione di energia elettrica, generazione e distribuzione di energia termica, estrazione trasformazione e distribuzione gas e petrolio, estrazione di minerali energetici e non, illuminazione pubblica, raccolta, trattamento e distribuzione dell'acqua), con 5.700 bandi pubblicati per un giro di affari di 18,4 miliardi di euro. Il volume di affari dei servizi di utilities esternalizzati è cresciuto del 177% tra il 2007 ed il 2011.²⁷

Passando all'analisi effettiva delle aggiudicazioni dei servizi di Facility Management si nota subito che le indicazioni precedenti vengono ampiamente confermate. Infatti nel periodo tra il 2007 ed il 2011, gli importi delle gare aggiudicate sono passati da 11,8 miliardi a 25,3 miliardi, un incremento del 114% in cinque anni, mentre il numero di gare è passato da 6.589 a 14.138 registrando un incremento del 115%.

²⁷ Osservatorio Nazionale Facility Management, *op. cit.*, p. 118.

Anche la ripartizione del mercato tra le 12 macrotipologie individuate dall'Osservatorio, sostanzialmente, non cambia quando si prendono in considerazione le aggiudicazioni invece che i bandi di gara. Il mercato più ampio in termini di importi messi in gioco resta quello della gestione e manutenzione di edifici ed infrastrutture (12.000 aggiudicazioni, per un volume di affari di 25,5 miliardi di euro), seguito dai servizi ausiliari (6.000 bandi, quasi 15 miliardi di euro) e dalle utilities (3.000 bandi per 12,5 miliardi di euro).

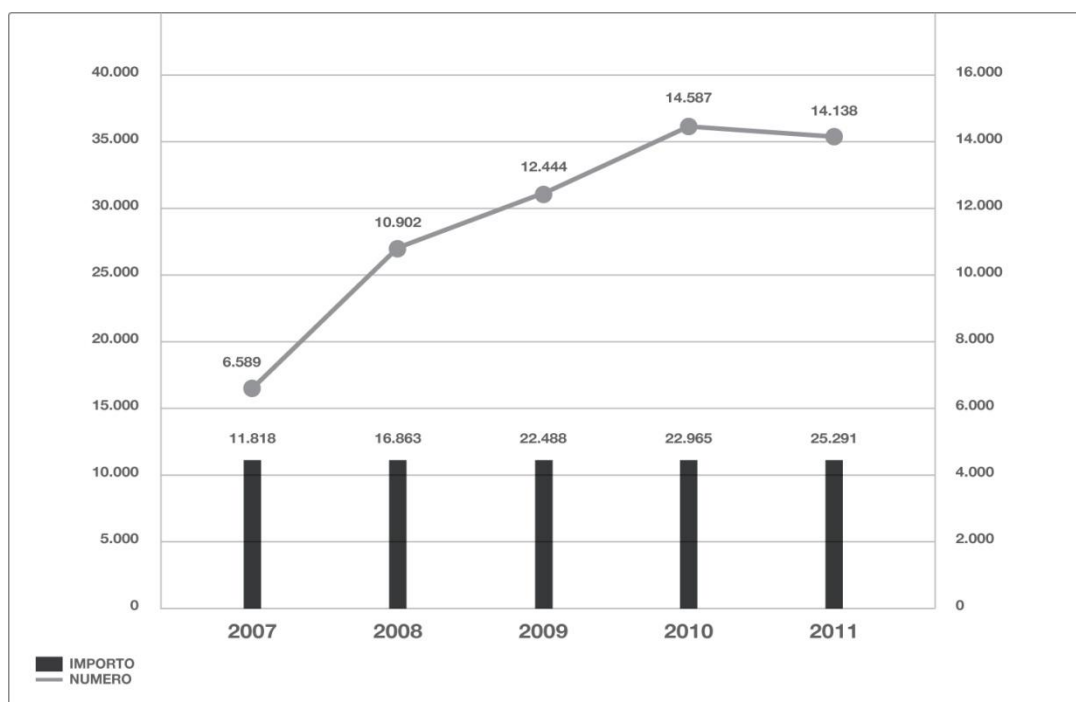


Grafico 9: Il mercato del Facility Management pubblico in Italia nel periodo 2007-2011, aggiudicazioni censite per macrotipologie di servizi (Fonte: CRESME, *Il mercato pubblico dei servizi FM: Multiservizio e Global Service*, 2012)

Le Imprese del panorama italiano

L'eterogeneità dei servizi ricompresi nel Facility Management si riflette nella composizione dell'offerta, soprattutto in un mercato come quello italiano.

Nonostante ciò. I dati dicono che si iniziano ad affermare sul mercato italiano le grandi società multi servizio che operano in modo integrato (Siram, Manutencoop, Cofatech, ecc..) Ma la partita la giocano anche le piccole e medie imprese specializzate, che si organizzano in consorzi in modo da offrire servizi integrati. Si tratta di associazioni di imprese che agiscono da interlocutori contrattuali unici: acquisiscono appalti e commesse e poi li svolgono in modo integrato tramite le proprie Associate, che operano in un'ampia gamma di settori.

Tramite l'analisi dei dati dell'Osservatorio Nazionale del Facility Management è possibile mettere in evidenza quelli che sono i maggiori protagonisti del mercato del Facility Management pubblico in Italia. L'elaborazione presentata qui di seguito individua le prime 10 imprese per numero di bandi aggiudicati nelle più importanti macrocategorie, e la classifica sulla base del volume d'affari, in modo da individuare i veri leader del mercato.

Siram è l'impresa che ha ottenuto più aggiudicazioni e maggiori importi per quanto riguarda la costruzione, gestione e manutenzione di edifici ed infrastrutture. Si tratta di una società appartenente al gruppo Dalkia, con competenze specifiche nel campo del Facility Management e del Global Service, in particolare nei servizi agli immobili, ma non solo.

Altri principali protagonisti di questo macro-settore risultano essere il Consorzio Cooperative Costruzioni (C.C.C.), Cofely, Manutencoop e Cofatech.

Nel settore delle utilities la maggior parte dei bandi sono andati a società che operano nel sistema energetico. Al primo posto c'è Edison, produttore e distributore di energia elettrica e gas metano; poi Gala, C.P.L., Energrid.

Nel settore dei servizi ambientali sono gli appalti legati alla gestione dei rifiuti ad essere predominanti, e di conseguenza si è aggiudicata la maggior parte dei bandi una società del settore, Aimeri, che si occupa principalmente di smaltimento rifiuti. Seguono il Consorzio Nazionale Servizi (C.N.S.), De Vizia, Econord e Sangalli.

Il leader nei bandi legati ai servizi di mobilità è Arval, società del gruppo BNP Paribas che si occupa di noleggio auto a lungo termine per le pubbliche amministrazioni. A testimonianza del forte peso economico rappresentato dal parco automobili delle Pubbliche Amministrazioni.

Nel settore dei servizi ausiliari, che abbiamo visto essere il secondo settore più corposo dopo quello di edifici ed infrastrutture, il leader è Gemeaz, una società specializzata nei servizi di ristorazione. Seguono C.N.S., Sodexo, anch'essa attiva nel settore della ristorazione, CIR food e Camst.

Telecom Italia è la principale protagonista dal lato dell'offerta per quanto riguarda la fornitura di servizi ICT, seguita da IBM Italia, Almaviva e Accenture. Questi dati indicano che negli ultimi cinque anni hanno cominciato ad affermarsi sul mercato italiano i "giganti" del Facility Management, grandi imprese multi servizio, di solito multinazionali, che operano in modo integrato. Tra queste spiccano per numero di bandi aggiudicati e per volumi d'affari Siram, Manutencoop, Sodexo, Cofatech e il Consorzio Nazionale Servizi, un'associazione di oltre 200 imprese che acquisisce appalti e commesse per poi svolgerli in modo integrato per mano delle società associate.

Nella graduatoria complessiva i maggiori importi sono stati ottenuti da società di costruzione, che hanno vinto appalti per la costruzione, manutenzione e gestione di grandi opere e infrastrutture pubbliche. Le prime quattro imprese per importi aggiudicati, considerando sia le aggiudicazioni in ATI/RTI sia quelle come singola impresa, risultano infatti essere Impregilo, Sis, Siram e la Società per l'Autostrada Broni Mortara. Le imprese che complessivamente si sono aggiudicate un maggior numero di bandi sono invece Sodexo, Miorelli e Gemeaz.²⁸

In totale, il 16% dei bandi è stato aggiudicato da raggruppamenti di imprese (in forma di ATI o di RTI), mentre il restante 84% è andato ad imprese che si sono presentate da sole. Ma se andiamo ad analizzare gli importi a base d'asta, la situazione cambia radicalmente: il volume d'affari è diviso in modo quasi uguale tra raggruppamenti ed imprese singole; in particolare, il 51% degli importi è andato a singole imprese, il 49% ad ATI/RTI.

²⁸ Camera di Commercio di Roma, *Il mercato pubblico dei servizi di FM: multi servizio e global service*, 2012, p. 42.

Ciò non stupisce, dato che chiaramente gli appalti aggiudicati da raggruppamenti di imprese tendono ad essere mediamente di importo maggiore rispetto ai bandi aggiudicati da singole imprese.

In particolare, la ATI/RTI si sono aggiudicate la parte più consistente del mercato nei settori della manutenzione e gestione di edifici ed infrastrutture di trasporto, nell'estrazione di minerali, nel servizio idrico integrato, nei servizi di sicurezza del traffico, nei servizi di consulenza tecnico-scientifica, nei servizi ICT, nelle attività culturali, e nei servizi finanziati.

Sono invece aggiudicati per la grande maggior parte a imprese singole i bandi riguardanti i servizi ausiliari (84% dei bandi pubblicati, 65% degli importi), assistenza sociale, sanità ed educazione (82% dei bandi, 61% degli importi) e i servizi amministrativi e legali (87% dei bandi, 62% degli importi), la mobilità (85% dei bandi, 72% degli importi).²⁹

²⁹ Camera di Commercio di Roma, *op. cit.*, p.44.

3 - Modelli organizzativi del Facility Management

Il presente capitolo vuole descrivere i diversi modelli organizzativi che vengono predisposti ed impiegati dalle aziende per la gestione degli immobili (di proprietà oppure in locazione) ed erogazione dei servizi alle persone ed immobili.

Durante le analisi si sono infatti riscontrate profonde differenze nelle modalità di approccio al tema in oggetto, le quali non rappresentano altro che le differenti filosofie di approccio agli aspetti core / non core dalle aziende.

Proprio il tema della gestione immobiliare così come quello dell'erogazione dei servizi, interessa un vasto campo d'azione, che porta ad inevitabili, ed a volte profonde, differenze nella scelta circa le modalità operative nonché delle consistenze dei servizi effettivamente erogati.

L'approfondimento delle modalità organizzative (ed operative) e le rispettive filosofie ispiratrici, ha permesso di evidenziare i meccanismi di funzionamento, i diversi soggetti coinvolti (e relativi legami) nonché di far emergere in quale misura i punti di forza e di debolezza che ciascun modello porta insito in se.

Per una visione completa sul tema, si è quindi riscontrata la necessità di estendere l'analisi sia lato commessa che fornitore.

Modelli lato cliente

Negli ultimi anni, si è assistito ad un incremento di società che offrono servizi di consulenza, organizzazione dei servizi ed erogazione delle attività operative al fine di allinearsi e rispondere a quanto il mercato, composto in prevalenza da aziende di medie e grandi dimensioni, richiedono. L'approfondimento delle metodologie di approntamento ed erogazione dei servizi, nonché la comprensione delle figure che ne compongono la struttura è uno degli aspetti pregnanti del capito.

Per anni la gestione immobiliare, anche di strutture complesse e profondamente articolate, ha visto modalità di approccio al tema, prevalentemente attraverso interventi di tipo puntuale/occasionale di imprese artigiane, che poco avevano a che fare con questioni quali l'ottimizzazione delle risorse oppure la programmazione nel tempo degli interventi manutentivi/migliorativi.

Questi temi risultavano tenuti in secondo piano, sia per una maggiore disponibilità economica generale (basso costo delle materie prime, disponibilità finanziarie maggiori rispetto al periodo attuale) che per una differente filosofia di approccio alla gestione immobiliare, più incline ad interventi riparativi che preventivi così come sostitutivi piuttosto che manutentivi.

Con il mutamento negli anni, della sensibilità delle grandi aziende prima, e di quelle più piccole poi, sui temi di contenimento dei costi ed ottimizzazione delle risorse (in primis quelle economiche) si sono resi necessari interventi sempre più radicali circa la definizione e l'implementazione di metodologie che consentissero il raggiungimento del risultato.

Si sono così iniziati a definire ed attuare piani di manutenzione, che permettessero di conoscere con certezza in modo preventivo attività per estendere la vita utile degli immobili e soprattutto, i costi delle rispettive lavorazioni.

La necessità d'implementare le risorse umane ed economiche per la corretta gestione degli immobiliare ed erogazione dei servizi fin qui riportati, ha spinto numerose aziende a terzializzare in modo sempre più spinto lo svolgimento di queste.

Il ricorso all'outsourcing ha poi rivestito nelle diverse realtà aziendali, carattere più o meno rilevante, interessando in misura maggiore le attività operative che quelle gestionali. Rientrano in quest'ultimo caso, le imprese che hanno incaricato anche solo uno/due dipendente interni alla gestione e coordinazione delle attività di decine di sedi collocate sia sul territorio italiano che europeo.

A fronte di una evidenza sempre più chiara e palese circa la necessità di intraprendere interventi organizzati e strutturati di gestione degli immobili al fine garantirne costi di gestione contenuti ed estensione della durata di vita utile, indistintamente dalla destinazione d'uso a cui essi sono adibiti, si evidenziano differenti modalità di approccio al tema delle aziende.

Lato cliente è così possibile identificare un numero ben definito di modelli organizzativi principali a cui le diverse aziende che hanno necessità di rispondere al tema, possono partire per la personalizzazione del proprio in base alle differenti visioni riguardanti l'argomento in oggetto.

I modelli in questione sono nel dettaglio tre.

1 – Modello Gestione Interna.

Questo modello di gestione si caratterizza per un impiego prevalente presso aziende di grandi dimensioni, con ampio sviluppo su territori nazionali ed internazionali, dotati di diverse sedi e sostenute da budget importanti.

La natura del patrimonio e della dimensione aziendale, impone alla stessa la necessità di strutturare un team di professionisti che abbia in carico la gestione degli immobili sotto diversi aspetti, quali ad esempio quello manutentivo, di fruibilità ed organizzazione degli spazi, di erogazione dei servizi alla persona.

In questa tipologia di modello, la struttura in questione è interna all'azienda e composta da professionisti assunti (dipendenti) con l'incarico esclusivo di affrontare questi temi sull'intero patrimonio immobiliare ad essa facente capo.

A seconda dello sviluppo sul territorio delle sedi, della diversificazione tipologica dei servizi erogati e delle diverse policy aziendali, coloro che ricoprono gli incarichi in oggetto, possono essere strutturati in più team o "centri di costo" al fine di specializzare l'operato su precisi aspetti differenziando anche le responsabilità.

Può infatti accadere che al responsabile dell'area immobiliare sia assegnata la sub-delega circa gli aspetti relativi alla sicurezza (D.Lgs 81/08) imponendo di fatto una responsabilizzazione di natura civile e penale di grande rilevanza.

Il numero di risorse solitamente impiegate nei team di cui sopra, sono in numero rilevante anche se l'attuale condizione di mercato ha imposto ridimensionamenti di personale.

Le attività operative in questo modello, diversamente da quelle di natura gestionale/programmatoria, non sono in carico agli uffici stessi ma bensì ad operatori esterni (operatori terzi) che possono occuparsi di manutenzione, come ad esempio di pulizie.

La gestione immobiliare vera e propria relativamente agli aspetti puramente di carattere immobiliare, è assegnata all'ufficio di gestione immobiliare, il cui team solitamente contenuto nel numero di risorse assegnate, ha il compito di intraprendere tutte quelle azioni necessarie al fine di amministrare in modo proattivo gli ambienti, gli impianti, così come gli aspetti strutturali, contrattuali e normativi. Proprio perché le attività compiute sono connesse a doppio filo con il tema della sicurezza sui luoghi di lavoro, è compito fondamentale dell'ufficio in oggetto conoscere ed aggiornare costantemente il proprio know how normativo (sia per quanto concerne quella volontaria che non) e legislativo, al fine di garantire il costante rispetto della legge su tutte le attività svolte.

Ulteriori compiti comunemente assegnati all'ufficio di gestione degli immobili, riguardano la pianificazione dei costi da sostenere (definizione degli investimenti e della programmazione) e della rendicontazione di quanto eseguito. Sempre qui sono gestiti i fornitori esterni, sia per la parte documentale che di programmazione/controllo/misurazione performance degli interventi e dei rispetti costi.

Per una gestione completa ed attenta da parte del manager responsabile dei team, è fondamentale che quest'ultimo riceva un costante ed articolato feedback dai suoi collaboratori affinché sia sempre puntuale lo stato di conoscenza delle sedi e degli interventi che risultano in atto, così da definire un costante processo di aggiornamento delle strategie operative che abbiano come risultato l'ottimizzazione delle risorse e l'estensione della vita utile dei fabbricati/impianti.

Il presente modello è uno dei più impiegati presso aziende di grandi dimensioni, anche se presenta diversi limiti. Primo fra tutti l'impossibilità di avere a disposizione la visione globale e dettagliata dello stato di sedi ed impianti in essi contenuti. Secondo ma non meno rilevante, è la difficoltà nel coordinamento dei singoli soggetti che operano presso le diverse sedi, nelle fasi operative, di controllo e di feedback. Infine si annota una caratteristica riscontrata in diversi situazioni, per il quale di evidenzia un sostanziale e progressivo calo di proattività dei soggetti presenti nel team di lavoro dovuto, secondo ricerche effettuate a riguardo, alla ciclicità delle attività svolte quotidianamente oltre a potenziali fattori psicologici che portano a minimizzare l'importanza delle proprie attività a causa della percezione di un ruolo secondario rispetto a quelle che l'azienda definisce come attività core.

2- Modello management Agent

Il modello in oggetto non rappresenta una vera e propria nuova modalità di approccio alla gestione immobiliare attraverso ad esempio, nuovi indirizzi o parametri, ma bensì raccoglie i connotati del modello a gestione interna e ne implementa le caratteristiche organizzative.

La gestione immobiliare affrontata in questi termini, comporta la concreta necessità, da parte delle figure gestionali coinvolte, di essere in grado di affrontare quotidianamente temi assai diversificati. Al fine di approntare decisioni corrette e discernere in che modo superare le problematiche che via via si vanno ad affrontare, sono necessarie conoscenze estese nonché approfondite circa aspetti tecnici, legislativi e normativi.

Il costante aggiornamento dei temi di cui sono, svolge un ruolo fondamentale oltre ad essere espressamente richiesto e promosso dalla norma come dagli ordini professionali (oltre che dall'obbligo morale di ciascun professionista). Detto questo, la vastità dei temi e la rispettiva diversificazione, impone una dilazione nel tempo delle attività di aggiornamento professionale, al fine di poter adempiere allo stesso tempo a queste, come alle esigenze lavorative.

Svolge in questi termini un ruolo fondamentale la figura del consulente, che nel modello "management agent" va ad affiancarsi direttamente al responsabile dell'ufficio di gestione immobiliare ed indirettamente ai suoi collaboratori (se contemplati).

A seconda della diversificazione dei temi che il responsabile della gestione immobiliare si trova ad affrontare oltre che al proprio indirizzo di formazione, possono essere individuate anche più figure a supporto del proprio operato.

Il vantaggio di avere così a disposizione conoscenze sempre aggiornate e specializzate sui temi che, di volta in volta devono essere affrontati, rappresenta un innegabile plus al fine garantire un supporto concreto, flessibile ed immediato alle decisioni che devono essere prese sui temi in oggetto.

Ulteriore vantaggio rappresentato dall'affiancamento di un soggetto esterno al team di lavoro aziendale, è quello di poter entrare indirettamente a conoscere di case history affrontate dal consulente presso contesti simili a quelli in cui opera il responsabile della gestione immobiliare, raccogliendone così preziose indicazioni su possibili errori di valutazione o best practice messi in atto.

Il ruolo del consulente, in base a quanto concordato con il responsabile, può arrivare ad organizzare e gestire concretamente processi di coordinamento dei fornitori esterni oltre che di ottimizzazione dei processi di gestione.

Detto questo, il ruolo del personale interno all'azienda è ancora importante e rappresenta la parte preponderante dell'attività di gestione immobiliare.

Il modello in oggetto presenta come vantaggio un potenziale incremento della qualità del servizio erogato, rispetto al modello da cui prende le basi, grazie all'iniezione di professionalità offerta al team che svolge l'attività di gestione immobiliare.

Non si registrano particolari aspetti negativi, se non quello legato all'incremento dei costi di erogazione del servizio, dovuti all'implementazione della nuova figura.

3 - Modello Management Contractor

Aziende di grandi dimensioni, con diversi immobili dislocati sul territorio (sia nazionale che internazionale) nell'affrontare il tema della gestione immobiliare, riscontrano importanti difficoltà nell'implementare il modello di gestione interna. Questo per via del fatto che l'accentramento, sia delle fasi più operative che di coordinamento su una quantità importante di immobili, richieda un team composto da un considerevole numero di professionisti al fine di consentire il corretto adempimento dei compiti ad essi imputati.

Se a questo si associa il costante trend registrabile presso aziende di diverse dimensioni, soprattutto nei settori che risentono maggiormente della crisi, circa la necessità di ottimizzare le risorse economiche e di conseguenza i diversi centri di costo (compreso quello incaricato delle risorse umane) risulta in modo chiaro la discrepanza tra i due aspetti.

La necessità di massimizzazione delle risorse così come la possibilità di godere di maggiore flessibilità operativa, porta quindi a propendere per la scelta di terzialisare il maggior numero di servizi possibili a fornitori esterni.

Il cambio di passo, si può comprendere chiaramente affrontando nel dettaglio la natura delle attività in oggetto. Si tratta infatti di un mutamento che riguarda la base concettuale in riferimento alle modalità di svolgimento delle attività. Nel modello di gestione interna si considerano le risorse uomo che risultano necessarie all'adempimento delle diverse attività in capo all'ufficio delegato alla gestione immobiliare, mentre in questo caso (terzialisazione) vengono contrattualizzate le attività da svolgere, identificando come aspetto dell'accordo contrattuale, gli obiettivi che risulta necessario raggiungere (teoricamente senza indicare il numero esatto di operatori che la dovranno andare a svolgere). Il cambiamento riferito alla gestione delle attività e non più alle risorse uomo, porta a contenere i costi ed a rendere il servizio richiesto, ampiamente modificabile nelle consistenze nonché nelle tempistiche da parte del team aziendale.

Nell'applicazione del modello di Management Contractor, l'azienda richiedente solitamente si struttura prendendosi a carico il compito di gestire i contratti interni, di coordinare ed amministrare oltre che di supervisionare le forniture in supporto alle attività da svolgere.

Con questa tipologia di modello è così possibile raggiungere la flessibilità operativa richiesta contrattualmente agli operatori terzi

Operando un'organizzazione globale in questo modo, si va in contro alla possibilità di ottenere il raggiungimento dei due obiettivi scaturenti la decisione di intraprendere questa strada.

A fronte di questi vantaggi, si registrano conclamate problematiche derivanti dalla diversificazione e moltiplicazione dei fornitori, che impongono al team interno (per giunta strutturato ai minimi termini) difficoltà notevoli di coordinamento circa l'organizzazione delle attività da svolgere e l'effettivo adempimento dei compiti nei tempi e modi condivisi.

Tra le problematiche legate al modello in oggetto, è necessario menzionare la difficoltà di attribuzione delle competenze tra i diversi fornitori, anche per via del fatto che questi ultimi hanno capacità di esecuzione in parte sovrapponibili. Non solo, il coordinamento delle attività deve essere decisamente dettagliato onde evitare dubbi di pertinenza tra imprese che svolgono attività successive.

Qualunque possa essere la natura delle anomalie, la mancanza di coordinamento delle attività porta a sicuri nonché notevoli disservizi che possono impattare in misura differente sulle attività “core” dell’azienda presso cui vengono svolte le attività.

4 - Modello Total Facility Management (TFM)

Vi sono casi in cui le aziende decidono di acquistare il servizio di gestione immobiliare, scegliendo di investire non solo risorse economiche ma anche umane, esclusivamente nelle attività considerate “core” per il sostentamento e lo sviluppo del proprio business.

Questo comporta la necessità di individuare sul mercato del FM, imprese in grado di erogare non solo i servizi operativi necessari al mantenimento dell’edificio, ma anche le attività di gestione e coordinamento ad essi legati, sostanzialmente orientati verso una totale integrazione di queste due sfere.

Il servizio così offerto rappresenta una sostanziale presentazione di servizi “chiavi in mano” in grado teoricamente di sollevare in toto l’acquirente dalla necessità di costituire un team di controllo e coordinamento a suo carino con personale interno.

Il modello vede infatti la terziarizzazione di tutti i servizi necessari alla manutenzione dell’immobile ad un unico fornitore, il quale viene supervisionato da un unico manager interno all’azienda presso cui viene erogato il servizio.

Data la natura del contratto, la figura interna in questione non deve possedere importanti capacità tecniche in relazione alla natura delle attività che sono previste al suo interno. Infatti il manager in oggetto ha il mero compito di verifica del rispetto ed attinenza delle attività svolte/da svolgere al contratto che lega l’azienda ed il fornitore, senza entrare particolarmente nel merito circa le scelte tecniche adottate.

Questa tipologia di modello prende il nome di “Servizi integrati” o “Total facility management”.

L’adozione di questo modello viene messo in atto con l’obiettivo di attingere ai vantaggi dei modelli precedenti, ed eliminare per contro, i problemi che porta con sé la gestione interna del servizio. Non solo. La possibilità di convertire l’implementazione del personale addetto interno in servizio erogabile da fornitori esterni, porta con sé indubbi vantaggi sia sotto il profilo della flessibilità operativa che soprattutto sotto l’aspetto economico (con indubbi vantaggi a riguardo).

D’altro canto, l’esternalizzazione così spinta, rende decisamente difficoltosa la misurazione di quanto accade all’interno dell’immobile gestito, in quanto il manager interno all’azienda non possiede la completa visibilità circa le attività in corso e le modalità di esecuzione (per la quale, tra l’altro, ha limitato potere decisionale).

Questo fa sì che il fornitore, intervenendo direttamente sull'immobile e sugli impianti che accolgono e supportano le attività aziendali "core" (basti pensare alle reti di telecomunicazione, così come per il comfort interno) divenga di fatto il responsabile unico dell'immobile/immobili con i pregi ed i difetti che questo fatto porta con sé.

Dalla sua competenza tecnica e celerità operativa nello svolgimento dei propri compiti e nella risoluzione delle anomalie, dipendono quindi direttamente i risultati delle attività aziendali.

Il rischio di perdita di controllo si può concretizzare nei riguardi del processo di gestione oltre che nell'esecuzione dei servizi, diviene particolarmente concreto nei confronti delle attività di tipo manutentivo per via della grande quantità e diversificazione delle attività previste contrattualmente.

Nel qual caso poi, l'immobile oggetto di gestione abbia natura strategica, il rischio connesso a quanto sopra raggiunge livelli estremamente elevati. Basti pensare a CED (centro elaborazione dati), centri sanitari, bancari, studi televisivi, uffici di rappresentanza, headquarter.

Gli strumenti di supporto al manager aziendale al fine di limitare ai minimi termini possibili rischi oltre che facilitare il proprio operato, sono da identificarsi nella definizione di precise misure di affidabilità dei patrimoni gestiti ed imporre rigide clausole di controllo. Al fine di redigere standard di controllo, contrattualistica e definizioni di procedure operative, in linea con le esigenze fin qui menzionate, sono spesso prese in considerazione le normative provenienti da altri settori, quali ad esempio quelle industriali.

5 - Modello Global Service

Il modello di Global Service, nonostante sia oggetto di frequenti fraintendimenti con il termine più generale Facility management, rappresenta nella realtà una ben precisa modalità contrattuale, tra le numerose possibili nel settore del Facility management.

Entrando più nello specifico, il modello in oggetto contrattualmente prevede una particolarità legata direttamente alle prestazioni che il fornitore è in grado di erogare basandosi su standard condivisi. Risulta infatti che, se non tutta, ma almeno una parte, della remunerazione dei servizi svolti è vincolata a risultati da ottenere.

La rilevanza di questa tipologia contrattuale è data anche dal fatto che risulta oggetto di una specifica norma UNI che nel dettaglio è la n° 10685/1998. Qui viene definito come quel "contratto basato sui risultati che comprende una pluralità di servizi sostitutivi delle normali attività di manutenzione, con piena responsabilità dei risultati da parte dell'assuntore" ed i suoi contenuti possono essere oggetto di attenzione e base per la stipula di contratti di facility management.

La decisione di adottare un contratto di global service, è successiva a diverse valutazioni di natura strategica, organizzativa e dei servizi non direttamente appartenenti all'area core business dell'azienda privata o pubblica che sia. Viene richiesto quindi al committente di definire il livello prestazionale verso il patrimonio, attraverso un approfondito rilievo dello stato di funzionamento del patrimonio. Questa attività consente di definire quali azioni devono essere intraprese

attraverso le periodiche azioni per il mantenimento del grado prestazionale, sia quelle da svolgersi a seguito del rilievo di situazioni di obsolescenza per le quali si devono prevedere interventi di riallineamento prestazionale rispetto alla qualità attesa.

All'attività di svolgimento della manutenzione, che ricopre una parte predominante di un tipico contratto di global service, si possono affiancare diverse attività che spaziano dall'esecuzione di indagini anagrafiche patrimoniali, monitoraggio dello stato degli immobili che compongono il patrimonio immobiliare, la produzione di report inerenti il campo operativo ed amministrativo.

L'attività principale così come quelle associabili contrattualmente, contemplano come obiettivo principale il mantenimento dello stato conservativo concordato dei beni e dove possibile, avviare interventi migliorativi (successivamente all'approvazione della proprietà) al fine di ridurre il costo di gestione ed incrementarne le caratteristiche. Resta chiaro che il fornitore non avrà in carico la mera esecuzione delle attività sopra citate ma anche la relativa coordinazione e programmazione.

La tipologia contrattuale in oggetto viene utilizzata in diversi settori e più nello specifico in quelli di:

- pubblica illuminazione, contemplando sia la fornitura di energia che la manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti;
- gestione patrimoni immobiliari, comprensiva delle attività manutentive alle strutture, agli impianti, delle pulizie ed in taluni casi anche di vigilanza;
- gestione verde pubblico, esteso alla manutenzione delle pavimentazioni, pulizie e verde
- gestione calore, integrando la conduzione degli impianti di riscaldamento/condizionamento oggetto di fornitura del gas, acqua ed energia elettrica.

Tecnicamente sul piano contrattuale la normativa sopracitata va a definire quali sono gli elementi minimi caratterizzanti la tipologia del global service.

Oltre agli aspetti meramente descrittivi degli immobili e delle rispettive localizzazioni e consistenze si vanno a sommare quelli che relativi alla durata contrattuale e compenso. Elemento cardine del contratto è il capitolato tecnico. Questo descrive in modo dettagliato le specifiche del servizio sottoscritto e le prescrizioni che il contraente si deve impegnare a rispettare. Vengono anche riportate le norme procedurali e comportamentali da adottare oltre ai parametri che verranno impiegati dal committente per misurare il raggiungimento o meno degli standard qualitativi attesi per l'esecuzione delle prestazioni.

Nel contratto di tipo Global service sono previste condizioni che impongono all'impresa sottoscrittore di garantire il raggiungimento di tutti i risultati pattuiti, la messa a disposizione di tutta la documentazione necessaria a rendere edotta la proprietà circa la storia tecnico-economica del bene oggetto di contratto, così che quest'ultima possa valutare il rispetto del capitolato tecnico e degli standard imposti. Proseguendo negli aspetti attinenti il rapporto tra cliente e fornitore, si evidenzia come il compenso delle prestazioni erogate, sia legato (in parte variabile da concordare)

ai risultati ottenuti, misurati attraverso un metodo concordato. Contrattualmente è poi stabilito il metodo di gestione delle eventuali penali che derivano dall'attiva appena descritta.

6 - Modello Global Service Esteso

Il GSE fa proprie le logiche così dette "helicopter overview" che si concretizzano nella capacità d'integrare le osservazioni dall'alto con le successive traduzioni operative, ripetendo la successione nel tempo, con l'obiettivo di restituire periodicamente lo stato delle attività e fornire strumenti per l'implementazione di azioni correttive sulle modalità operative in atto.

Il modello si basa, nella sostanza, sulla tipologia del Global Service ampliandolo per quanto riguarda gli aspetti di valutazione delle attività no core e processi di gestione.

In merito alla prima si considerano in virtù delle tradizionali aree operative interessate dalle gestioni di facility management, quali ad esempio i prodotti e servizi base per lo svolgimento del business, si affrontano anche i servizi tecnici ovvero quelli rivolti alle aree di produzione e logistica oltre ai servizi ibridi. Per quest'area vengono considerati i prodotti e servizi di natura trasversale alla maggior parte dei processi aziendali.

Una volta implementato il modello in oggetto, è possibile ricostruire una mappa delle diverse funzioni che vanno a popolare la categoria di prodotti e servizi considerati no core e attraverso questa, valutare le possibilità che possono offrire introducendo una relativa gestione in outsourcing così come un migliorandone dell'efficienza (in questo caso valutata come incremento del rapporto fra qualità e costo).

La decisione su quali attività esternalizzare e con quali priorità può essere presa solo successivamente all'indagine della singola realtà aziendale. Ciò comporta un confronto su aspetti di carattere culturale e prassi operative interne ma anche una contemporanea indagine su quanto il mercato di FM è in grado di offrire relativamente all'outsourcing.

I risultati ottenuti attraverso queste valutazioni, rappresentano poi la base per poter pesare il reale livello di no core dei singoli aspetti aziendali presi in considerazione, ed in risposta a quanto reperito sul mercato come offerta, rappresentare la migliore strada da intraprendere.

Nella fase gestionale, si prevede una delega totale al provider di tutte e quattro fase che consistono nella definizione delle esigenze, individuazione delle scelte di fornitura ottimale, erogazione del servizio e/o prodotto come della valutazione finale dei risultati.

La presente modalità operativa contempla la necessità di affidare in toto le citate aree all'outsourcier, cosa che non trova facile riscontro nell'offerta attualmente rilevabile nel mercato italiano del FM. Nei capitoli precedenti infatti, si evidenzia come risulti decisamente più facile reperire una maggiore offerta nel caso di richieste su aree singole o che coprono non più di due aree.

Una più forte risposta a questo tipo di esigenza può arrivare da iniziative con logiche di tipo comakership, dove si ha un provider con prevalenza di know-how che assume un ruolo di

corresponsabilizzazione con l'azienda stessa sostenendo il ruolo di outsourcer del reengineering del processo oggetto di attenzione.

Le attività implementate successivamente alle valutazioni raccolte, hanno come l'obiettivo l'incremento d'integrazione al fine di ottenere una più elevata efficienza nella gestione delle attività no core individuate, che passa attraverso anche una riduzione dei costi, l'incremento di flessibilità senza intaccare la qualità del servizio o prodotto.

Approfondendo le azioni che possono essere implementate presso le aree fin qui considerate (processi e settori) al fine di ottenere una riduzione dei costi, si possono menzionare per la prima, l'affidamento di un numero maggiore di prodotti e servizi a singoli settori così da incrementare sinergie nei processi interni. Per la seconda si evidenzia la possibilità che l'affidamento di determinati processi sia affidato a outsourcer che siano in grado di ottenere economie di scala grazie alle numerose commesse in essere, superando il concetto di fornitore specialistico per quello globale. Inoltre il ricorso a benchmark consente di possedere utili riferimenti al fine di orientare l'organizzazione e la correzione dei processi di acquisto di prodotti e servizi.

Il modello offre quindi la possibilità di quantificare l'effettiva efficacia di misure che prevedono esternalizzazione o implementazione di efficienze per diverse attività.

Modelli lato fornitore

Un mercato che presenta una crescita decisa ed una tipologia di domanda, profondamente diversificata, non può che strutturare un'offerta variegata e diversamente organizzata.

Si sono così venute a formare una moltitudine di imprese che, volendo accedere a fasce differenti di questo mercato, hanno predisposto ed implementato differenti modelli aziendali.

Affrontare un domanda che tende con sempre maggiore decisione verso temi quali l'implementazione dell'efficienza al fine di produrre riduzione dei costi mantenendo invariata (o addirittura implementando) la qualità dei servizi erogati, oppure verso una vera e propria organizzazione dei servizi e della gestione immobiliare, richiede in prima battuta, l'implementazione già all'interno della propria struttura di tutta una serie di accorgimenti e procedure.

Il mercato del FM si caratterizza anche per la richiesta di grande flessibilità operativa ed organizzativa, nonché economicità nell'erogazione delle prestazioni.

L'assenza anche di una sola di queste caratteristiche può portare alla prematura e rapida esclusione da un mercato fortemente competitivo, che vede la domanda impegnata costantemente nel mantenere alto il tasso di competitività tra le file dei fornitori.

La valutazione del mercato ha così portato ad identificare ed analizzare i seguenti modelli organizzativi che rispondono alle esigenze di differenti fasce di mercato ed alle principali richieste delle aziende che hanno implementato, anche se in misura differente, i servizi di FM.

1 - Amministratore d'Immobili

La situazione delle aziende che erogano servizi anche specialistici in Italia, ha per natura una caratteristica frammentaria, che si evidenzia nel numero elevato attori impegnati nei diversi settori. Si registra anche una forte propensione alla difesa del proprio know how, limitando le occasioni di condivisione dello stesso con altri competitors.

Ecco allora l'importanza del ruolo di amministratore d'immobili, prevalentemente verso strutture private o di piccola natura industriale / artigianale, il quale ha il compito di ricercare, contrattualizzare, programmare e verificare attività concordata.

Al fine di incrementare l'efficienza del proprio operato, si impegna a identificare e valutare potenziali partner, anche nella forma di ATI (associazione temporanea d'impresa, nel quale diversi soggetti decidono di operare temporaneamente, unendo le proprie forze). Rappresentare quindi un'ardua operazione coordinare i diversi soggetti coinvolti nelle attività di manutenzione e gestione degli immobili.

Sommando a questi aspetti, l'introduzione di normative sempre più articolate e della naturale propensione delle imprese, ad ottenere economia di scala così da assicurarsi efficienze, si comprende per quale motivo è necessaria una figura che governi tutte le fasi.

Un esempio può essere identificato nella figura dell'amministratore d'immobili, il quale svolge la funzione di "regista" anche se insignito di un basso potere di controllo sulle prestazioni erogate dai diversi fornitori (ciascuno appartenente a differenti categorie merceologiche). Gli accordi che legano i diversi soggetti al coordinatore, impongono rigidi accordi circa tempi d'intervento/esecuzione, importi e qualità del servizio erogato.

Gli aspetti che vengono presi in considerazione dal "regista" sono prevalentemente a guasto e nel caso di programmate, sono esclusivamente subordinate ad indicazioni normative obbligatorie.

2 – Modello Tradizionale

Il modello tradizionale viene così definito per via delle tipologie di risorse a cui fa ricorso per affrontare lo svolgimento delle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria presso gli immobili residenziali, artigianali e terziari.

Infatti la forma più semplice per lo svolgimento regolare di un'attività di questa natura è quella artigiana, caratterizzata da operatori che agendo autonomamente, oppure sotto forma di consorzi, erogano le prestazioni a loro facenti capo per i singoli ordini di lavoro di volta in volta definiti con la proprietà o con la struttura tecnica di riferimento.

L'attenzione degli operatori così come il relativo operato, è caratterizzato quasi sempre da una forte miopia verso l'intero processo di gestione della manutenzione ed erogazione dei servizi. Tutto ciò comporta spesso diseconomie già nelle prime fasi organizzative che poi vanno a ricadere su quelle operative, facendo registrare incrementi nei costi di esecuzione e dei tempi di realizzazione.

Il ricorso ad imprese artigiane per lo svolgimento delle attività sugli immobili, genera nella grande maggioranza dei casi, problemi connessi al rispetto della vigente normativa sulla sicurezza (D.lgs 81/08). I principali aspetti critici riguardano il reperimento documentale, l'attuazione delle procedure operative e la conoscenza delle indicazioni circa la norma stessa.

Il servizio contempla, oltre alle consulenze progettuali e per la direzione lavori, anche la manutenzione straordinaria (oggetto di un contratto d'appalto) e la manutenzione ordinaria in risposta alle necessità interne del committente.

Questa tipologia di modello, è stata da sempre utilizzata presso la maggioranza dei cantieri, dove per ogni intervento mutano condizioni organizzative, realizzative ed operative. Risulta invece, per certi versi limitativa se impiegata nel contesto delle attività manutentive prolungate nel tempo, in quanto viene a disperdersi quella capacità di risposta completa ed organizzata, nonché la memoria storica legata agli immobili ed impianti oggetto dell'intervento.

L'organizzazione dei processi cosiddetta "a monte" è in capo esclusivamente al committente.

3 – Modello tradizionale applicato ai complessi residenziali pubblici e privati

Ulteriore modello è quello tradizionale applicato ai complessi residenziali pubblici e privati (es. condomini). In questo caso le scelte progettuali, organizzative e contabili sono in capo al solo amministratore. Qui il ruolo di soggetto unico è incaricato anche della verifica dello stato di conservazioni degli immobili, così come dello svolgimento delle attività. Le imprese che concorrono alla realizzazione delle manutenzioni (di qualunque natura esse siano), mantengono le caratteristiche del precedente modello organizzativo, definendosi tra costruttori e artigiani (eventualmente in consorzi).

Il modello qui descritto presenta diversi limiti. Uno fra tutti è la frammentazione delle imprese che erogano i diversi servizi. La concreta difficoltà nell'allineamento dell'operato di un numero elevato di imprese esecutrici, anche per lavori di piccola entità economica, richiede una elevata attenzione alle fasi contrattuali ed esecutive così da conciliare e "raccordare" esigenze che per propria natura risultano differenti.

Anche per questi aspetti, questa modalità organizzativa viene impiegata solitamente per contesti con estensione limitata e ridotta complessità.

4 - Modello tradizionale evoluto

Variante ed evoluzione del primo modello descritto, è il "modello tradizionale evoluto".

In questo modello si raccolgono principalmente servizi che sostanzialmente possono essere definiti di manutenzione ordinaria e straordinaria, estendendosi poi a tutti quei servizi che possono rispondere alle esigenze di patrimoni immobiliari di medie e grande dimensione, indifferentemente se di natura pubblica o privata.

In questo modello si fa ricorso ad un *team* di gestione interna che risponde direttamente ai proprietari immobiliari. La presenza di diverse figure professionali che collaborando tra loro

all'interno di questa struttura, consente a quest'ultimo di essere in grado di programmare e gestire le attività manutentive programmate, così come di rispondere in modo puntuale alle richieste che gli vengono direttamente sottoposte. Unica fase che rimane esterna al team è quella progettuale, per il quale si fa ricorso al supporto di studi di progettazione fidelizzati.

In questa fase, vi è anche la possibilità, se necessario, di far redigere capitolati da porre come base di gara, al fine di possedere strumenti per la valutazione delle offerte economico/prestazionali degli operatori presenti sul mercato.

Gli operatori che partecipano alle gare qui indicate, sono principalmente società di FM, imprese di costruzioni e consorzi d'impresе, le quali sono chiamate a formulare offerte in economia sulla base di capitolati messi a disposizione. Nella maggior parte dei casi poi, l'impresa vincitrice, non avendo al proprio interno tutte le competenze e risorse necessarie, provvede al successivo scorporo delle singole attività verso imprese più piccole (come artigiani per il reperimento della manodopera, distributori per la fornitura di prodotti e fornitori di servizi).

L'applicazione di questo modello è strutturata per essere adottata su patrimoni immobiliari di medie e grandi dimensioni (sia residenziali che non) che per qualunque programmazione operativa, siano subordinati all'approvazione dei rispettivi proprietari immobiliari/ curatori d'interesse.

5 – Modello partnership artigiani società di ingegneria

Fondamentale importanza nella gestione di patrimoni edilizi e dei rispettivi servizi ad esso legati, è l'informazione e più nel dettaglio, la relativa gestione. La capacità di acquisire con rapidità e precisione le informazioni e di saperle organizzare ed archiviare, permette di avere a disposizione un "cruscotto informativo" che risulta fondamentale per indirizzare le scelte di rilievo, rappresentando di fatto un vantaggio fondamentale per il decisore.

Il modello di partnership artigiani società di ingegneria, nasce proprio in questa direzione, da una reale esigenza del mercato. La carenza di flussi informativi sul patrimonio oggetto di gestione così come l'incapacità di organizzare le figure titolari delle proprietà, rappresenta uno dei fondamentali motivi di adozione del presente modello.

L'interesse degli investitori così come quello dei proprietari, è strettamente legato alla necessità di ottenere rendite dagli investimenti in essere, anche attraverso la riduzione dei costi e l'ottimizzazione delle risorse messe in campo. Quest'ultimo passaggio si concretizza con la concentrazione delle risorse (economiche ed umane) direttamente verso il core business aziendale, evitandone la tanto temuta dispersione su attività considerate accessorie.

I soggetti che popolano questo modello sono produttori di beni e servizi, nonché distributori di servizi che operando sinergicamente avendo il comune obiettivo, di elaborare contratti di global service.

Per ottenere questo, vi è una suddivisione delle attività che si concretizzano con la realizzazione di beni/prodotti per i primi, di informazioni per i secondi e di lavoro/servizio per i terzi.

Il servizio fornito attraverso questo modello consente di ottenere progettazione ed attuazione dei contratti di global service, prodotti con il supporto di professionisti (forniti dalle società di ingegneria) in sinergia con i consorzi tra artigiani.

Ottenuto il placent degli investitori/proprietari, i team si occupano d'individuare, approvare e mettere in atto le linee guida degli interventi sugli immobili interessati, concretizzando una pianificazione ed un coordinamento dei lavori manutentivi, siano essi di natura ordinaria o straordinaria. Ottenuto questo risultato, la parte operativa viene data in carico al consorzio di artigiani.

La gamma dei servizi che possono essere offerti è svariati e si distinguono in servizi alla persona, agli edifici, ed agli spazi, sia in forma singola che integrata.

Per il raggiungimento degli obbiettivi, si predispone una suddivisione dei compiti di ciascun componente, al fine di ottimizzare le risorse e focalizzare le attività sulle rispettive aree di specializzazione.

Le società d'ingegneria offrono consulenze ai fini dell'organizzazione del processo di affidamento del servizio di global service, che possono comprendere analisi conoscitive delle necessità del cliente, delle potenzialità dell'impresa che eroga il servizio così come la stesura del contratto di appalto che lega le parti al rispetto delle rispettive attività lungo l'arco temporale definito nel contratto stesso.

Proprietari di grandi patrimoni, come anche gli enti locali, che detengono grandi portfolgi immobiliari sono potenzialmente i più interessati ad applicare la soluzione descritta.

La presenza sul mercato di un elevato numero d'impresе che richiedono differenti modalità di gestione dei servizi e dei patrimoni immobiliari rappresenta un reale ostacolo per le aziende che desiderano operare in tale mercato.

Questo per via della profonda differenziazione delle esigenze di ciascuna impresa, legata soprattutto alla natura della propria attività core business.

La risposta delle aziende che desiderano offrire servizi a tale domanda di mercato, può essere di due tipi, concettualmente opposta l'una all'altra e cioè la diversificazione dell'offerta che si è in grado di erogare oppure una profonda specializzazione della stessa.

6 – Modello specializzazione nella gestione servizi pubblici

Esistono modelli che si rivolgono a specifici settori, tra cui uno di questi è quello della specializzazione nella gestione di servizi pubblici che si rivolgono esclusivamente ad Enti Locali.

Nello specifico, vi sono imprese di FM che gestiscono in prima persona il sistema informativo, detenendo la capacità organizzativa e di esecuzione dei controlli qualitativi, facendo ricorso ad imprese terze per l'erogazione delle ulteriori attività, così come a produttori e distributori per acquistare prodotti necessari all'esecuzione delle attività.

Aspetto fondamentale riguarda la necessità di governare pienamente un'elevata capacità tecnico-organizzativa a cui fa seguito una pari capacità dei produttori e distributori, al fine di erogare servizi di qualità.

L'impresa che opera per Enti Pubblici, deve estendere la propria attenzione anche allo spazio urbano e dotarsi di un solido e virtuoso ponte di comando così che il controllo verso le imprese che svolgono i lavori risulti in ogni momento possibile e puntuale.

Le caratteristiche di erogazione del servizio se allineate alle best practise europee vedono l'avvio della stessa, attraverso l'erogazione di una consulenza affinché l'elaborazione e la successiva messa in atto del contratto d'appalto risulti la più lineare possibile, escludendo possibili errori o inadempimenti.

Successivamente a questo, si prevede alla coordinazione delle imprese al fine di definire tempi e modi di esecuzione dei lavori, oltre condivisione di un sistema informativo che permetta, tra l'altro, il controllo qualitativo da parte del gestore.

Da parte loro, le aziende di FM sono direttamente responsabili del rispetto del capitolato d'appalto che regola i ruoli, stabilendo le modalità di controllo delle modalità di svolgimento delle manutenzioni (ordinaria e straordinaria).

La complessità delle attività di esecuzione, come della predisposizione degli strumenti di gestione (quadro strumenti) richiede la sottoscrizione di contratti che coprano intere città integrando infrastrutture, servizi e spazi pubblici così da compensare i costi.

In questi anni, le istituzioni hanno registrato un deciso incremento della domanda di servizi da loro erogati verso i cittadini. Questo ha portato ad un aumento della spesa pubblica non seguito però da una pari crescita delle risorse per essi stanziati, spingendole di fatto verso la ricerca di maggiori efficientamenti da individuare nei propri bilanci.

Principale capitolo di spesa su cui è stata posta grande attenzione, anche per via del fatto che rappresenta la seconda voce per consistenza di spesa (subito dopo le risorse umane), è stato quello immobiliare.

Per consentire il raggiungimento degli obiettivi sopra descritti, è stato necessario affrontare il tema della gestione degli immobili in modo sistematico nonché puntuale facendo in modo di applicare tutti i più avanzati sistemi di gestione adottati per grandi patrimoni immobiliari. Si necessita quindi di strumenti di controllo e gestioni centralizzati oltre che standardizzati dei patrimoni a disposizione.

7 – Modello Società di gestione terze

Il ricorso a società di gestione terze, offre un'ampia gamma di servizi finalizzati ad una gestione avanzata dei beni assegnati.

I servizi che vengono prevalentemente richiesti dal mercato, riguardano la creazione/gestione/implementazione delle anagrafiche patrimoniali così da possedere una

conoscenza estesa e dettagliata delle caratteristiche e delle consistenze dei patrimoni in possesso. Questa rappresenta purtroppo in molti casi, un'indicazione di legge disattesa (Fascicolo di sede).

Successivo punto di analisi riguarda la conoscenza circa l'impiego delle risorse individuate con la prima fase. È così possibile individuare in che modo gli spazi a disposizione vengano sfruttati, offrendo così indicazioni circa la possibilità di attivare processi di efficientamento e ottimizzazione degli immobili di cui si fa uso.

Ulteriore attività offerta riguarda, la gestione contabile e delle utenze con la relativa mole di attività. La terzialisazione in questo caso comporta la possibilità di sollevare il cliente (istituzione) da una notevole mole di lavoro, anche attraverso l'implementazione di sistemi informativi che permettono una gestione centralizzata di tutte le informazioni da acquisire/gestire.

Infine si evidenzia come punto cardine delle attività offerte dalle istituzioni attraverso questo modello, la progettazione ed esecuzione dei cicli manutentivi presso gli immobili. L'obbiettivo di queste attività è la valorizzazione e messa a reddito del patrimonio immobiliare degli enti pubblici, ottenendo così la possibilità di rendere economicamente produttivi i beni.

Con questo modello, la costruzione di una anagrafica del patrimonio è sostanzialmente il primo passo prima della gestione vera e propria in quanto questo risulta il punto zero, la cui assenza pregiudica tutte le successive fasi. La fase di gestione documentale viene poi affiancata dalla gestione contrattuale delle locazioni, degli incassi e dei versamenti, arrivando fino a seguire contenziosi e morosità. Sullo sfondo di queste attività, si colloca il monitoraggio e la gestione degli aspetti tecnici che raccolgono la manutenzione ordinaria e straordinaria, la gestione degli impianti e dei relativi fornitori/erogatori. L'esecuzione delle attività operative che scaturiscono dai piani di manutenzione sono a loro volta terzialisate ad imprese ed artigiani.

8 – Modello gestore del servizio

L'erogazione di servizi di FM sul territorio italiano ha radici recenti, identificabili nei primi anni ottanta (*grafico sviluppo FM*). Da allora è risultato sempre più richiesto fino a rappresentare ad oggi, un servizio fondamentale per aziende di medie e grandi dimensioni. Si è registrato anche un incremento della tipologia di servizi richiesti, che spaziano dalla gestione documentale, contabile, degli spazi o della manutenzione. La stessa estensione ha comportato presso le aziende che erogano servizi, un ampliamento ed aggiornamento costante del proprio know how al fine di garantire una risposta costantemente professionale incrementando il proprio mercato.

Il modello che prevede l'erogatore di conoscenze gestionali risponde proprio all'esigenza di mettere le aziende di FM nelle condizioni migliori rispetto a quanto richiede il mercato, attraverso l'implementazione della figura del gestore del servizio.

Questo soggetto identifica in un unico interlocutore la convergenza di differenti professionalità e competenze atte ad offrire, alle diverse aziende con cui collabora, conoscenze in ambito cognitivo, gestionale ed anche operativo.

La sua funzione svolge un ruolo di server nei confronti dei potenziali partner, in quanto è in grado di offrire know how avanzato, necessario alla gestione informativa ed organizzativa delle attività. Oltre a questo, si evidenzia una funzione ancora più caratterizzante del ruolo in oggetto, che è quella di occuparsi della formazione delle risorse umane che fanno parte dell'azienda così da porle nella condizione di gestire anche gli aspetti più avanzati.

La cooperazione diretta tra imprese di FM ed il gestore, rappresenta un'alleanza strategica che consente di supportare e formare gli innumerevoli soggetti coinvolti nei vari livelli, nella gestione del patrimonio immobiliare così come nella pianificazione dei servizi ad esso connessi. Le conoscenze trasmesse spaziano per diversi capitoli di attività, da quelli informatici a quelli organizzativi passando per quelli gestionali.

Le attività che vengono erogate attraverso il modello in oggetto, si differenziano per indirizzo operativo e comprendono la progettazione di attività specifiche (sia di tipo architettonico che impiantistico), l'erogazione/esecuzione delle attività programmate nel piano manutentivo sia direttamente che indirettamente oltre alla gestione di queste sul patrimonio oggetto di contratto.

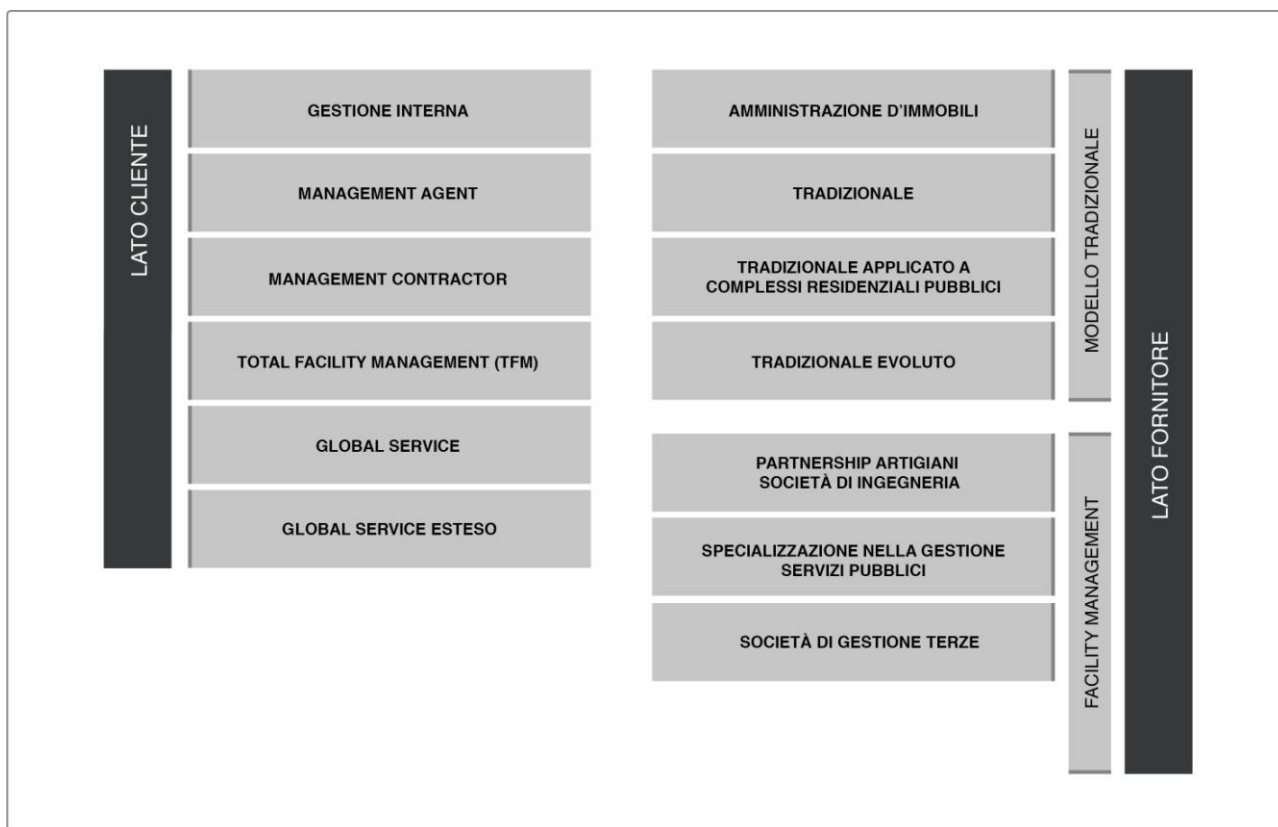


Grafico 10: I modelli del Facility Management (Elaborazione degli autori)

4 - Modalità di remunerazione del Facility Management

Fino a non molto tempo fa le soluzioni contrattuali per l'erogazione di servizi di Facility Management erano incentrate quasi unicamente sulla figura del cliente. Infatti, dopo aver previsto le attività ritenute necessarie, egli provvedeva alla richiesta di un consuntivo relativo alle ore di manodopera ed alla lista dei materiali presso i possibili fornitori del servizio.

Negli anni la domanda ha sviluppato una crescente consapevolezza che ha portato i clienti a non interessarsi delle modalità con cui il fornitore intende svolgere il proprio compito contrattuale, ma piuttosto ai risultati che possono essere perseguiti.



Sulla base di questa evoluzione si sono sviluppate differenti tipologie contrattuali per la remunerazione degli operatori del Facility Management.

A Prestazione

Questo metodo è il più semplice e tradizionale, prevede infatti il calcolo dei volumi di lavoro moltiplicati per un costo orario e dei volumi di materiali moltiplicati per un costo unitario desunto da un listino di riferimento.

Esso, tuttavia, necessita di un'approfondita conoscenza delle caratteristiche del servizio acquistato ed un forte controllo del capitolato descrittivo da parte del cliente. Produce inoltre una scarsa propensione all'efficienza da parte del fornitore poiché non prevede obiettivi di risultato specifici.

A Misura

Il corrispettivo a misura viene calcolato sulla base di prezzi unitari moltiplicati per il quantitativo di materiale necessario (ad esempio €/mq), misurati in fase di preventivo – offerta, e adeguati nel corso e alla fine della prestazione.

Questo metodo, pur consentendo al cliente di apportare modifiche qualitative e quantitative durante l'erogazione del servizio, ingenera nel fornitore una minore attenzione nella valutazione degli imprevisti prima del conferimento dell'appalto.

Per il cliente si riduce la possibilità di pianificazione preventiva dei costi, infatti, se non è in possesso di competenze adeguate, difficilmente ha la capacità di prevedere le problematiche che potranno comportare maggiori oneri.

A Forfait

Questo metodo non è riferito ad una unità di misura da conteggiare, ma all'intera attività nel suo complesso. Definito anche "a corpo", il prezzo viene concordato per l'intero servizio ed è fisso. Tale metodo permette al cliente una pianificazione preventiva dei costi (certi), a fronte di un risultato prestazione predefinito. Il cliente viene sgravato dal rischio del calcolo delle quantità, che viene assunto interamente dal fornitore.

Cost + Fee

Il metodo consiste nell'evidenziare ed addebitare al cliente il proprio costo sostenuto più un margine preventivamente concordato. L'uso puro di questo metodo, se da una parte introduce il concetto di trasparenza, di certo non spinge il fornitore a fare efficienza: infatti più costi sostiene, maggiore sarà il suo profitto.

A Obbligazione di Risultato (Global Service)

Questo è il metodo che teoricamente offre le maggiori garanzie al cliente in quanto il corrispettivo può variare in funzione del livello di risultato raggiunto.

Infatti, se i risultati sono inferiori alle aspettative contrattuali, il corrispettivo dovuto dal cliente diminuisce in funzione di una "formula" concordata contrattualmente, mentre se i risultati sono superiori il corrispettivo sarà superiore a quello base.

Questo non penalizza il cliente nel caso di peggiori risultati, ma premia anche il fornitore alla ricerca di migliore qualità ed efficienza. Il problema di questo metodo è che spesso risulta difficoltosa l'individuazione dei parametri e la loro misura.

Performance Fee

Per molti questo metodo è solo la traduzione in inglese di quello precedente, in realtà è una particolare tipologia di remunerazione pensata apposta per chi si occupa solo del management dei servizi e non della loro esecuzione.

Quest'ultimo infatti può impegnarsi a non ricevere alcun corrispettivo per l'attività svolta, ma il suo profitto verrà prodotto da parte dei risparmi che sarà in grado di effettuare sui costi del cliente.

Prezzo massimo garantito

Il prezzo garantito è rappresentato dai costi correnti a quali va ad aggiungersi un margine riconosciuto al fornitore/gestore.

Questo modello risulta più facilmente applicabile nei casi in cui sono noti e condivisi i costi storicamente sostenuti. In alcuni casi è addirittura possibile condividere eventuali risparmi rispetto al tetto di spesa inizialmente concordato.

A conclusione di questo breve excursus sulle modalità di remunerazione dei servizi di Facility Management è doveroso precisare che quanto sopra elencato rappresenta unicamente degli standard contrattuali diffusi nel mercato del Facility Management.

È necessario considerare che in molti casi i metodi analizzati sono accompagnati da correttivi che hanno lo scopo di diminuirne i rischi intrinseci. Non è raro trovare all'interno di uno stesso contratto diversi metodi di remunerazione per differenti attività, così come è piuttosto comune l'utilizzo di metodi complessi derivanti dalla commistione di quelli elementari sopra esposti.

5 - Le Fasi del Facility Management

L'iter di esternalizzazione dei servizi di Facility Management è particolarmente delicato e complesso. In questo capitolo andremo ad analizzare le varie fasi che lo compongono e dalle quali dipende la buona riuscita o meno delle attività.

Risulta chiaro che l'attività di un'impresa è tanto più efficiente quanto più il suo livello di servizi risulta adeguato alle esigenze manifestate dalla produzione.

Le mutate condizioni del mercato hanno spinto negli ultimi decenni le aziende all'esternalizzazione dei servizi no core.

Il processo di esternalizzazione dei servizi

Affinchè l'esternalizzazione dei servizi venga effettuata in maniera corretta, e dunque efficiente, è necessario attenersi ad un iter consolidato che viene qui riassunto.



Fase Decisionale

Questa è la fase embrionale del processo di esternalizzazione dei servizi e risulta essere di grande importanza in quanto pone le basi per tutte le successive.

Gli aspetti sui quali deve concentrarsi l'azienda consistono essenzialmente nelle seguenti attività:

- Analisi del fabbisogno interno, che avviene attraverso scelte dirigenziali, audit interno o benchmarking su società che operano nel medesimo settore.
- Individuazione del paniere dei servizi necessari, da distinguere tra servizi "base" ed "evoluti".
- Definizione del budget di spesa.
- Definizione del modello di esternalizzazione che si vuole applicare.

Fase Tecnica

In questa seconda fase vengono approfonditi gli aspetti relativi ai servizi da richiedere emersi nella prima fase.

In particolar modo si procede con:

- Definizione dei livelli di servizio (SLA).
- Elaborazione del capitolato tecnico.
- Elaborazione del capitolato d'oneri.

Procedure

Una volta individuate con precisione le attività da svolgere e i livelli di servizio richiesti si procede con l'elaborazione delle procedure, ovvero delle modalità con cui le singole attività saranno erogate.

In particolar modo si procede secondo il seguente schema:

- Definizione delle risorse interne o dei centri di competenza responsabili.
- Elaborazione delle procedure di interazione con il fornitore.
- Elaborazione delle procedure di interazione con gli utenti interni.
- Elaborazione delle procedure e modalità di controllo dell'esecuzione dei servizi.

Selezione del Fornitore

Questa rappresenta la fase cruciale del processo di esternalizzazione dei servizi perché individua concretamente il soggetto che sarà incaricato di erogare il servizio richiesto.

Per una corretta ed efficace scelta del fornitore si procede secondo il seguente schema:

- Stesura dei documenti di gara.
- Stesura del contratto tipo.
- Gestione della gara.
- Tabulazione dei valori economici e analisi tecnica delle offerte.
- Selezione del fornitore.
- Contrattualizzazione del fornitore.¹

Audit per il Facility Management

Si ritiene che nella fase decisionale siano di fondamentale importanza il tempo e le risorse dedicate all'elaborazione dell'audit dei servizi.

Ciò permette infatti di verificare l'effettiva efficienza del modello in relazione alle caratteristiche ed alle esigenze di produzione dell'azienda, attraverso la verifica di tutti i fattori che intervengono nel processo.

L'audit interno rappresenta un primo strumento di valutazione qualitativa del proprio modello di management dei servizi, che ha come obiettivo quello di far emergere i punti di forza, le criticità ed i possibili margini di miglioramento del modello di gestione in uno nell'azienda di riferimento.

¹ A. Ciaramella, *Facility Management - Progettare, misurare, gestire e remunerare i servizi*, Franco Angeli Editore, 2014, p. 90.

L'audit si sviluppa dunque seguendo le seguenti fasi:

- Individuazione dei servizi gestiti
- Individuazione della funzione aziendale responsabile della gestione dei servizi
- Analisi del modello di esecuzione dei servizi
- Analisi delle procedure di gestione dei servizi
- Elaborazione delle informazioni raccolte

Individuazione dei Servizi Gestiti

L'importanza di questo passaggio risiede nella possibilità di costruire un quadro complessivo del processo di gestione dei servizi che l'azienda deve coordinare. A tal proposito è innanzitutto necessario individuare e classificare i servizi in relazione a:

- Macro aree tematiche, ovvero: servizi al business, alla persona, all'immobile
- Risorse o centri di competenza incaricati di coordinare i servizi

Una delle evidenze che più comunemente emerge da questa analisi si riferisce al fatto che non sempre servizi classificati nella medesima area tematica vengano gestiti dalle medesime figure all'interno dell'azienda.

Solitamente la causa di questa incongruenza è da ricercarsi nel peso specifico dei servizi analizzati, ovvero nell'incidenza che essi hanno sul business e sul bilancio dell'azienda.

Funzione Aziendale Responsabili della Gestione dei Servizi

In questa specifica fase si procede con l'individuazione delle funzioni aziendali preposte alla gestione dei differenti servizi.

Questa attività si articola in sviluppo attraverso l'identificazione di:

- Risorse designate
- Compiti e responsabilità
- Profilo del responsabile

Attraverso questi semplici passaggi è possibile verificare se l'erogazione di un determinato servizio è direttamente controllata da una funzione o da un centro di competenza ed individuare chi ne detiene il controllo e la responsabilità.

La prima distinzione da effettuarsi riguarda le risorse a cui sono affidate le funzioni di management; queste risorse si suddividono in:

- Risorse interne (amministratore con delega, responsabile di settore, capo area, direttore di produzione)
- Risorse esterne (general contractor, centri di competenza esterni, consulenti di fiducia)

L'ultimo aspetto che deve essere tenuto in considerazione riguarda, come detto, il profilo del responsabile del processo di gestione. Una attenta analisi di questa tematica permette di valutare

se le conoscenze e le competenze del responsabile sono adeguate al ruolo assegnatogli e conformi agli obiettivi di efficienza dell'amministrazione.

In genere i compiti delle funzioni preposte alla gestione dei servizi sono:

- Studio e aggiornamento sulle normative e sulle procedure previste per l'adempimento ad obblighi di legge
- Pianificazione dei costi
- Selezione e coordinamento dei fornitori esterni
- Amministrazione del personale interno coinvolto nell'erogazione dei servizi
- Controllo della qualità dei servizi erogati

Analisi del Modello di Esecuzione dei Servizi

In questa fase si procede con l'analisi dei modelli attraverso i quali vengono erogati i servizi.

L'erogazione può infatti essere ricondotta a tre modelli nei quali l'elemento discriminante è rappresentato dal rapporto che intercorre tra l'azienda a vantaggio della quale il servizio è svolto e il personale addetto all'erogazione dei servizi.

I tre modelli possono essere così riassunti:

- Inhouse: il personale addetto all'erogazione dei servizi è dipendente dell'azienda presso la quale il servizio è svolto
- Outsourcing: il personale addetto all'erogazione dei servizi è dipendente di un'impresa di servizi (fornitore) diversa da quella presso la quale il servizio è svolto (cliente)
- Misto: il personale addetto all'erogazione dei servizi in parte è dipendente dell'azienda presso la quale il servizio è svolto, in parte è dipendente di un'azienda il cui business è l'erogazione di servizi

Procedure di Gestione dei Servizi

Questa fase rappresenta uno dei momenti più delicati dell'intera operazione di audit dei servizi di Facility Management. Vi sono infatti coinvolti, seppur a diverso livello, tre distinti soggetti: il Facility Manager, i fornitori di servizio e gli utenti interni.

Perché l'intero processo funzioni in maniera soddisfacente è auspicabile che questi soggetti regolino i loro rapporti sulla base di specifiche procedure.

Le suddette procedure devono essere elaborate dal Facility Manager e si differenziano in relazione al soggetto che si interfaccia con il Facility Manager come riportato di seguito:

- Procedure lato utente interno: richiesta di informazioni circa il servizio o sua accessibilità; richiesta ordinaria di attivazione del servizio; richiesta straordinaria di intervento urgente; segnalazione di disfunzioni o lamentele.
- Procedure lato fornitore: richiesta ordinaria di attivazione del servizio; richiesta straordinaria di intervento urgente; richiesta di informazioni circa l'avvenuta erogazione del servizio (monitoraggio); richiesta di informazioni circa il rispetto dei livelli di servizio

(controllo); richiesta di consultivo di spesa (cost control); richiesta di rendiconto periodico sull'andamento del servizio (reportistica).

In ogni procedura è necessario indicare i soggetti autorizzati, i tempi, le modalità e i mezzi con i quali deve avvenire lo scambio di informazioni.

Elaborazione delle Informazioni Raccolte

Sulla base di quanto elaborato sino a questo momento è possibile addentrarsi nella fase cruciale dell'audit per i servizi di Facility Management, ovvero l'elaborazione delle informazioni raccolte.

A questo punto i servizi devono essere valutati sulla base della loro rilevanza rispetto alle esigenze proprie dell'azienda.

Questa analisi permette di valutare il modello gestionale dei servizi più efficace rispetto alle specifiche esigenze dell'azienda. L'obiettivo è quello di fornire delle chiavi di lettura attraverso le quali poter valutare la strategicità nell'esternalizzare i servizi oppure nel mantenerli interni, tenendo conto delle specificità dell'azienda in termini di prodotto, processo produttivo, risorse disponibili, tipologia di clienti.²

Ma il confine che separa le attività core da quelle no core è in realtà un linea molto sottile e non sempre facilmente identificabile. Pertanto al fine di attribuire il giusto peso e valore ai servizi, essi vanno valutati secondo le seguenti chiavi di lettura:

- Rilevanza del servizio rispetto al core business
- Influenza economica del servizio sul core business

Il Processo di Implementazione

Un progetto relativo alla terziarizzazione dei servizi ausiliari di una società comporta sempre un considerevole impatto sulla stessa, in particolar modo sulle attività core.

In tutti i processi di cambiamento intervengono dei problemi fisiologici che è necessario minimizzare; in questo caso è importante porre particolare attenzione alla fase identificata come "Periodo di Transizione", che vede al suo interno diversi sotto-processi che possono essere sintetizzati in:

- Predisposizione Interna
- Predisposizione Congiunta
- Familiarizzazione

Predisposizione Interna

La predisposizione interna ha sostanzialmente inizio nel momento in cui l'azienda decide di esternalizzare i servizi e dunque procede fino alla fine del periodo di familiarizzazione.

^{2 2} A. Ciaramella, op. cit., p. 105.

Essa prevede attività di riorganizzazione, di relazioni interne ed eventuali trattative sindacali condotte unicamente dal cliente stesso.

Costituisce un aspetto cruciale in quanto è proprio in questa fase che si concentra il processo di scelta del partner esterno per la realizzazione dell'operazione. Infatti, data la trasparenza necessaria alla riuscita dell'operazione di esternalizzazione, è fortemente consigliabile effettuare una pre-qualifica dei possibili fornitori per scegliere il partner con cui intraprendere il processo.

Le qualifiche che devono essere prese in considerazione e valutate sono essenzialmente le seguenti:

- Capacità tecnica e gestionale
- Capacità finanziaria
- Obiettivi contrattuali facenti parte della missione aziendale

Predisposizione Congiunta

Il processo di predisposizione congiunta tra il cliente ed il partner ha inizio nel momento in cui il cliente sceglie e si impegna con un partner a realizzare l'operazione di terziarizzazione e termina idealmente con l'inizio della fase successiva, quella di "familiarizzazione".

Questa fase impegnerà il cliente ed il partner nella definizione degli aspetti contrattuali transitori che veicheranno il loro rapporto nella successiva fase di familiarizzazione.

In realtà il contratto sottoscritto in questa fase sarà poi valido per tutto il periodo contrattuale, sebbene potranno essere apportate delle modifiche a seguito dell'esperienza acquistata da tutti gli attori durante il periodo di familiarizzazione.

Familiarizzazione

Il periodo di familiarizzazione o avviamento generalmente ha una durata che varia dai 2 ai 12 mesi in funzione della complessità della commessa.

In questa fase vengono implementati tutti i programmi definiti durante la fase di predisposizione congiunta e viene definito il contratto definitivo che lega l'azienda cliente al partner esterno.³

³ A. Ciaramella, *op. cit.*, p. 80.

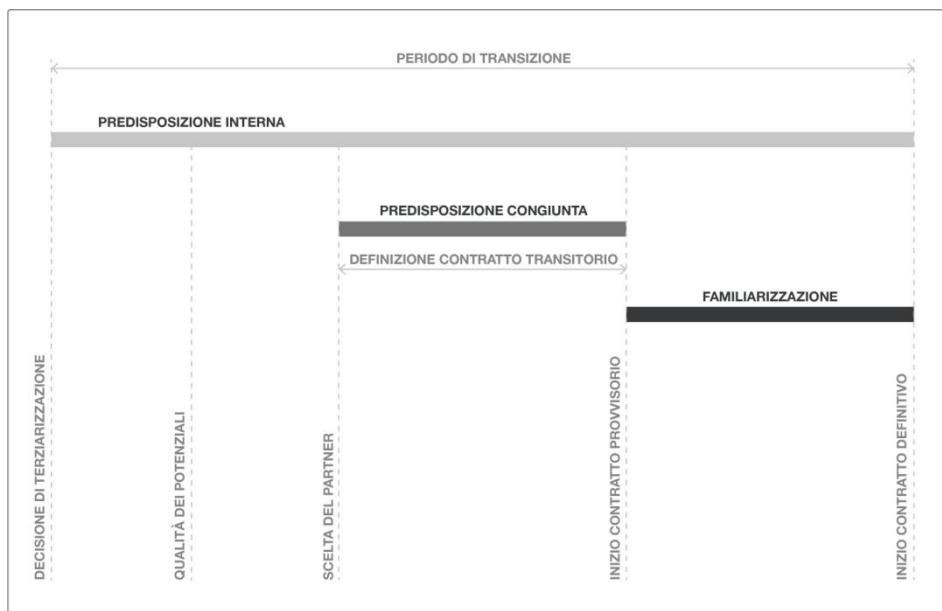


Grafico 11: Il periodo di transizione (Fonte: O. Tronconi, A. Ciaramella, *Facility Management. Progettare, misurare, gestire e remunerare i servizi*, Franco Angeli, 2014)

Progettazione e Definizione dei Livelli di Servizio

Contestualmente al processo di implementazione è necessario progettare e definire i livelli di servizio richiesti al partner esterno al fine di rendere i servizi di supporto efficaci e in grado di generare benefici a livello di produttività del core business.

Per ogni servizio individuato sarà necessario considerare alcuni fattori tra i quali:

- L'obiettivo del servizio a prescindere dall'impatto sul core business
- I documenti di gara, ovvero la documentazione di natura tecnica ed economica necessaria per bandire una gara o contrattualizzare il servizio
- I dati tecnici, ovvero tutti quei dati o documenti di natura squisitamente tecnica che forniscono informazioni relative all'oggetto del servizio o al metodo di erogazione dello stesso (possono essere utilizzati in fase di studio per definire le effettive necessità e quantificare i carichi di lavoro)
- Gli indicatori di costo, che permettono di ricondurre il costo complessivo di un servizio ad un costo unitario, comparabile con dati storici o benchmark di mercato
- Il livello di servizio o Service Level Agreement (SLA), ovvero gli standard medi del livello qualitativo del servizio atteso

I servizi solitamente sono ordinati secondo un ordine crescente che ha la sua origine nei servizi cosiddetti "basic" e che sfocia in quelli definiti "evoluti", i quali richiedono una massa critica di utenti interni ed un grado di strutturazione aziendale tale da giustificare l'utilità in un rapporto costi-benefici sostenibile.

Per questo motivo è consigliabile produrre delle "schede di servizio" che costituiscano un prezioso strumento per meglio comprendere la natura del servizio stesso, per attribuirgli il corretto valore, ma soprattutto per strutturarlo e gestirlo correttamente con il fornitore scelto.

La “scheda di servizio” è dunque un valido supporto che permette di definire i seguenti aspetti:

- I livelli di servizio desiderati (SLA), ovvero il livello qualitativo necessario affinché il servizio sia di effettivo supporto al business
- Il budget cost, ovvero quanto si intende stanziare per la specifica attività in relazione al livello qualitativo richiesto
- La strategia di erogazione del servizio, ovvero se è da ritenersi più strategica l'esternalizzazione di un determinato servizio oppure il suo mantenimento inhouse

I servizi per i quali è consigliabile produrre delle “schede di servizio” sono:

- Servizi alla persona (servizio di igiene ambientale, servizi di cortesia, servizi di disinfestazione/derattizzazione/deblattizzazione, manutenzione del verde interno, distributori automatici, ristorazione/mensa aziendale)
- Servizi agli edifici (manutenzione impianti elettrici, manutenzione impianti meccanici, manutenzione impianti speciali, manutenzione impianti elevatori, manutenzioni civili, manutenzione del verde esterno, manutenzione mezzi antincendio, servizi di vigilanza)
- Servizi all'impresa (reception/portierato, centralino/call center, ufficio posta, centro stampa, gestione documentale, movimentazione interna/traslochi, servizio di corriere urbano, servizio di corriere espresso, servizio navetta, servizi di information technology, gestione fotocopiatrici, gestione telefonia aziendale, gestione flotta aziendale, space planning, gestione payroll/buste paga e ferie dipendenti)⁴

La Misura delle Performance

In un mondo che tende a quantificare qualsiasi cosa e soprattutto in cui l'aspetto economico costituisce l'asse portante di qualsiasi attività è inevitabile che si cerchi anche di dimensionare quantitativamente e qualitativamente i servizi erogati nell'ambito del Facility Management.

Uscendo dallo schema classico secondo cui la qualità dei servizi risulterebbe determinata da elementi intangibili e dunque sarebbe di fatto non misurabile, si è individuato un parametro indiscutibile ed unico per la loro quantificazione: la soddisfazione del cliente, ovvero il risultato del servizio stesso.

Generalmente, la misura della soddisfazione del cliente in relazione ad un servizio qualsiasi è articolata in tre distinti livelli:

- Contabilizzazione degli eventi e misura delle caratteristiche fisiche del servizio
- Comportamenti osservati
- Benefici psicologici ed emozioni

⁴ A. Ciaramella, *op. cit.*, p. 114

Negli ultimi decenni si è assistito ad una progressiva reingegnerizzazione dei processi con l'obiettivo di diffondere i concetti di qualità e valore e di accrescere la sensibilità nei confronti delle esigenze dei clienti.

Queste premesse hanno portato molte imprese a considerare che:

- L'utente e non il fornitore del servizio determina e definisce qualità e valore
- La valutazione di qualità e valore da parte del cliente si basa su ciò che è stato fornito realmente in termini di risultato, qualità del processo, prezzo e costi di acquisto del servizio
- Le attese dell'utente e del cliente finale sono un elemento di percezione del valore importante tanto quanto ciò che viene effettivamente fornito, dunque è importante saperlo gestire.

6 - Interviste

Nelle pagine seguenti si riportano i testi delle interviste ad alcuni dei principali esponenti del mondo del Facility Management.

Riteniamo infatti che, dopo aver analizzato il settore da un punto di vista documentativo, sia opportuno rivolgersi a chi da anni si occupa di queste tematiche e dunque possiede quel bagaglio di esperienze impossibili da apprendere sui libri.

È per questo che ci siamo rivolti a professionisti ampiamente riconosciuti come esperti del settore. Abbiamo contattato personaggi appartenenti sia al mondo dei fornitori dei servizi di Facility Management, sia al mondo delle aziende clienti, per avere un quadro completo della domanda e dell'offerta che caratterizzano il mercato.

Le seguenti interviste costituiscono un elemento fondante di questa tesi e riteniamo che possano fornire innumerevoli spunti di riflessione proprio in virtù dell'alto livello di professionalità degli intervistati.

Nelle seguenti pagine sono riportate le interviste a personaggi del calibro di:

1. Antonio Ive – Strategic Advisor ed in passato Chief Executive Officer presso ISS Facility Services s.r.l. e Jhonson Controls.
2. Luca Nugnes – Sales Director presso Sodexo s.p.a. ed in passato Managing Director presso Honeywell Technical Service.
3. Armando Zuccali – Chief Executive Officer presso Interface Facility Management s.r.l.
4. Maurizio Claudio – Properties and Facilities Director presso H3G.
5. Giovanni Soffiantini – Facility Manager presso Cerved Group.

Antonio Ive

Secondo Lei quali sono le principali motivazioni che spingono un'azienda ad esternalizzare i servizi di Facility Management?

Per rispondere a questa domanda è possibile rifarsi ad una serie di casistiche che sono state osservate negli ultimi anni.

Un primo esempio può essere riferito a delle grosse società che attraversano un momento di forte crescita e che dunque non riescono a far fronte al fabbisogno interno, per questo maturano la necessità di rispondere rapidamente ai mutamenti in corso.

Altro caso può verificarsi quando si presentino delle "sacche di inefficienza" nella gestione di un edificio e dei suoi spazi lavorativi e non.

Spesso inoltre l'esternalizzazione trova la propria origine nell'analisi dei cosiddetti parametri di produttività, il più diffuso dei quali è il fatturato/dipendente, che risultano al di fuori degli standard ottimali; in questo caso l'outsourcing è utile per abbassare il numero dei dipendenti e di conseguenza incrementare l'indice fatturato/dipendente.

Altra motivazione osservabile in un gran numero di casi riguarda la gestione degli impianti al di fuori degli standard, pertanto le aziende decidono di rivolgersi a soggetti in grado di espletare questi compiti in maniera efficiente.

Ci sono poi casi specifici come ad esempio il mondo farmaceutico, in cui molto spesso l'outsourcing è uno strumento utile e talvolta indispensabile per raggiungere gli standard richiesti per l'ottenimento delle certificazioni necessarie allo svolgimento dell'attività e alla commercializzazione dei propri prodotti (ad esempio FDA, Food and Drugs Administration).

Un'altra motivazione che spinge innumerevoli realtà ad esternalizzare determinati servizi è riconducibile al tasso di rischio nella gestione della propria attività. Molte aziende con il passare del tempo si sono rese conto di quanto fosse elevato il rischio economico connesso al malfunzionamento degli impianti e alle possibili perdite che ne potrebbero derivare.

Poi ci possono essere casi in cui aziende nate 40 anni fa si trovino in particolari condizioni di turnover, ovvero si trovano costrette a sostituire gran parte della propria forza lavoro e con essa il know-how acquisito in decenni di esperienza; dunque hanno due possibilità, da un lato ripartire con un ciclo di nuove assunzioni, dall'altro possono decidere di esternalizzare tutte quelle funzioni che non fanno parte del proprio core business.

Ci sono poi casi in cui le motivazioni sono dovute all'introduzione di nuove leggi da parte dello Stato, in questi casi la maggior parte delle aziende si trova spiazzate dalle novità legislative e decide di ricercare le necessarie competenze "particolari" sul mercato.

Infine, molto spesso le motivazioni dell'esternalizzazione dei servizi riguardano più semplicemente la necessità di far fronte a problemi economico/finanziari delle aziende che si trovano dunque nella condizione di dover riorganizzare il proprio assetto strutturale.

Dopo questo esaustivo quadro delle motivazioni che spingono le aziende verso l'outsourcing, quali sono a Suo avviso gli obiettivi che persegue un'azienda nell'esternalizzazione dei servizi di Facility Management?

Non ho dubbi su questo, al di là degli ovvi obiettivi di miglioramento della qualità e di diminuzione dei costi, l'obiettivo primario è la cassa, vi faccio un esempio: se voi avete 50 dipendenti che eseguono delle attività voi li dovete pagare alla fine del mese, se invece avete un fornitore questo vi emetterà la fattura alla fine del mese e voi potrete pagarlo a 60 giorni. Questo modo di operare vi concede due mesi di vantaggio rispetto alla prima opzione.

Chiarite le motivazioni e gli obiettivi delle aziende che esternalizzano, ci sembra interessante chiedereLe quali caratteristiche ritiene siano maggiormente ricercate nei partner selezionati per l'erogazione dei servizi di Facility Management, cosa ne pensa?

In questo caso è necessario adoperare una distinzione relativa al tipo di azienda. Infatti nel caso di aziende multinazionali ciò che è maggiormente ricercato è la cosiddetta "protezione del brand"; ciò significa che le multinazionali ricercano partner con cui instaurare un rapporto di reciproca solidarietà poiché la scelta di un fornitore che non paga i contributi o che comunque effettua manovre poco trasparenti sul mercato finisce per punire l'immagine, e di conseguenza il portafoglio, dell'azienda stessa. Pertanto questo tipo di aziende ricerca nel proprio partner caratteristiche quali la solidità economica, la presenza diffusa sul territorio, le referenze e l'affidabilità contrattuale.

Nel caso invece di realtà minori la caratteristica che è più ricercata è sicuramente il prezzo del servizio e dunque la sua economicità. La competitività economica del servizio offerto risulta quindi determinante.

Secondo Lei quale modello di gestione risulta più efficiente? Ovvero, mi spiego meglio, ritiene che per un'azienda sia consigliabile mantenere il management interno ed esternalizzare solo il servizio oppure esternalizzare tutto il servizio comprensivo della parte di management?

Per rispondere a questa domanda è necessario comprendere come è organizzata la struttura che si occupa della gestione dei servizi di un'azienda.

Vi sono 3 aree che devono essere considerate: la prima rappresenta l'aspetto strategico degli asset da gestire, la seconda rappresenta l'aspetto manageriale degli asset ed infine la terza rappresenta l'aspetto operativo della gestione degli asset.

A mio avviso il modello che garantisce una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi di Facility Management prevede che gli aspetti strategici rimangano interni all'azienda mentre quelli manageriali ed operativi possono tranquillamente essere subappaltati. Ma ci tengo a sottolineare che gli aspetti di controllo della governance devono rimanere interni all'azienda, ciò significa che deve esserci una figura interna al cliente che si faccia portavoce, presso i fornitori, delle strategie che l'azienda intende intraprendere nei confronti della gestione degli asset e dei beni in generale. Questa figura è chiamata a definire con i fornitori i KPI e gli SLA sulla base delle necessità della propria azienda.

Secondo Lei, in un'ottica di efficientamento del servizio, quale modalità di remunerazione fornisce le maggiori garanzie sia per il cliente che per il fornitore?

A mio avviso la modalità di remunerazione più efficiente è quella che va sotto il nome di GMP, ovvero Guarantee Maximum Price con condivisione dei risparmi.

Ciò significa che viene definito un “prezzo massimo” che l’azienda è disposta a spendere per un determinato servizio, se il fornitore nell’anno in corso riesce a spendere di meno la differenza viene divisa a metà fra cliente e fornitore. Questa modalità è la migliore in assoluto.

C’è anche un aspetto essenzialmente finanziario in tutto questo, infatti la maggior parte delle aziende sono misurate sulla base di aspetti percentuali e non sugli aspetti di valore assoluto, ciò consente a chi eroga il servizio di ottenere un vantaggio maggiore dall’attività di “saving” poiché incrementa la percentuale di marginalità che deriva dalla commessa.

Nell’ambito del processo di esternalizzazione dei servizi di Facility Management quali ritiene essere le fasi maggiormente delicate e critiche?

Senza dubbio le fasi maggiormente critiche sono la mobilitazione del contratto ed il periodo di transizione. I motivi per cui queste fasi risultano così delicate sono piuttosto ovvi ma vi sono anche altri aspetti da considerare attentamente nella gestione di una commessa; ad esempio la gestione del personale, qualora trasferito dall’azienda cliente, che deve essere sottoposto ad un Induction Programm che li metta al corrente della nuova realtà aziendale in cui si stanno inserendo, delle regole e delle attività che vi dovranno essere svolte.

Quali sono, a Suo avviso, i metodi di controllo delle performance più efficaci? Rappresentano aspetti critici nelle attività di Facility Management o piuttosto le agevolano?

Non credo che possano essere considerati aspetti critici se non nel primissimo periodo del contratto durante il quale è necessario “tarare gli ingranaggi” della commessa ovvero definire la tipologia dei reporting da produrre, gli indici cui fare riferimento e le aree di azione cui dedicarsi con maggiore attenzione.

Diciamo che nel momento in cui si ha una completa visione di quelli che sono i piani di manutenzione e gli asset più o meno critici tutto diventa più semplice. Ovviamente perché questo si verifichi è fondamentale porre grande attenzione alla fase di mobilitazione del contratto ed al periodo di transizione.

Su quali aspetti si concentrano maggiormente gli sforzi nell’erogazione dei servizi di una commessa? Il mondo della domanda è preparato per comprendere queste dinamiche?

C’è un aspetto che effettivamente è molto critico. In fase di negoziazione del contratto vengono definite le logiche contrattuali, quindi SLA e KPI, ovvero dei “paletti” entro cui il servizio deve essere erogato ma si cade costantemente nella mancanza di comunicazione tra chi, all’interno dell’azienda cliente, ha negoziato il contratto e l’utente finale, ovvero i lavoratori stessi dell’azienda. Si verifica così che l’utente finale non conosca i diritti di cui gode relativamente ai singoli servizi e dunque non ha gli strumenti per capire se un servizio è effettivamente erogato conformemente a quanto stabilito oppure no; ciò ovviamente genera un potenziale incremento di segnalazioni che però gran parte delle volte risultano essere infondate.

Nella mia esperienza ho avuto modo di capire che può essere utile produrre una sorta di vademecum che raggruppi le logiche contrattuali sulla base delle quali viene erogato un servizio e distribuirlo agli utenti finali affinché sappiano con precisione cosa devono aspettarsi dal servizio stesso.

Quali sono gli strumenti su cui un'azienda che eroga servizi di Facility Management può fare leva per fidelizzare i clienti in un mondo che, per logiche di mercato, richiede spesso di cambiare fornitori ed interlocutori?

Può sembrare banale ma la risposta è la buona fede e con essa l'onestà. La correttezza è alla base dei rapporti di lavoro e, soprattutto in un momento storico come quello attuale, è fondamentale promettere ciò che si può effettivamente fare e fare sempre ciò che si è promesso.

È questo l'unico modo che può garantire una certa fiducia fra i soggetti coinvolti nei rapporti lavorativi e di conseguenza la continuità degli stessi.

Quali sono a Suo avviso le differenze fra il mercato pubblico e quello privato? Quali vantaggi e quali limiti presentano per le imprese che erogano servizi di Facility Management?

Il mercato pubblico ha un unico grande vantaggio, ovvero quello di non avere controllo. La pubblica amministrazione difficilmente controlla l'erogatore dei servizi, a differenza di quanto accade abitualmente nel mondo privato nel quale il fornitore è sottoposto al costante controllo da parte dell'azienda cliente.

Ovviamente questo genera delle conseguenze non irrilevanti; ad esempio nel pubblico la profittabilità è senza dubbio più alta, e questo perché ci si può permettere di non fare le cose come andrebbero fatte senza il pericolo di ripercussioni economiche. D'altro canto va detto che nel settore pubblico risulta molto difficile essere pagato nei tempi prestabiliti e questo può generare degli scompensi economici in fornitori che non abbiano una solida base di partenza.

Personalmente, nelle mie esperienze in Johnson ed ISS non ho mai partecipato ad appalti pubblici. Tra i motivi di questa scelta vi è anche il fatto che nel settore pubblico non vi è incentivo al miglioramento ed all'efficientamento del servizio, perché? Semplice, perché quando finisce un contratto viene bandita una nuova gara e non viene in alcun modo tenuto in considerazione quanto fatto dal fornitore nell'esercizio del precedente contratto; dunque che motivo ci sarebbe per un fornitore per spendersi anima e corpo nell'erogazione di un servizio per un contratto che sa già non essere rinnovabile?

Nel settore pubblico fidelizzare il cliente è praticamente impossibile.

Quali sono i limiti del mercato italiano del Facility Management? È possibile, a Suo avviso, colmare nel breve periodo il gap che ci separa da altre realtà internazionali certamente più evolute della nostra?

Questa domanda richiederebbe di aprire un discorso infinito ma cercherò di essere sintetico. Secondo me questo gap che ci separa dalle altre realtà internazionali è dovuto a due aspetti.

Primo, l'Italia è una nazione che è uscita massacrata dal periodo post-bellico, momento in cui si è affermata con forza l'idea del "chi fa da sé fa per tre". Ciò potrebbe sembrare banale in realtà è un modo di pensare ormai fortemente radicato nella mentalità nostrana.

Secondo, il management viene valutato sulla base del numero di risorse che vengono gestite; è idea comune che se un manager gestisce 100 risorse allora è un buon manager, se ne gestisce 10 allora non lo è. Non c'è niente di più falso.

Questi due elementi costituiscono i principali motivi per cui il Facility Management in Italia non sia ancora esploso culturalmente. Basti pensare che sul totale del mercato dell'esternalizzazione di servizi solamente il 15% è erogato secondo le logiche del Facility Management.

Io credo comunque che il destino del settore sia quello di un'affermazione di tali logiche e questa mia convinzione deriva da un effetto culturale legato alla globalizzazione; difatti la globalizzazione permette di vedere grandi aziende che hanno avuto risultati positivi dall'esternalizzazione dei servizi e ciò spinge anche le aziende più restie verso questa direzione. Ovviamente sarebbe necessario che le grandi imprese nostrane (Benetton, Mediaset, Della Valle, ecc..) cominciasse ad aprire la strada in tal senso, ma credo che lo faranno solo quando si troveranno costrette per alcune delle motivazioni che vi ho elencato nelle prime domande.

Vi è poi un altro aspetto che spinge verso l'affermazione del Facility Management, ovvero un trend direttamente osservabile sul mercato che porterà a parlare sempre più di contratti di Facility Management a livello europeo o cross-nazionale; vi sarà dunque un Master Service Agreement di tipo generale che coprirà tutte le nazioni dell'area europea e poi dei Local Service Agreement che regoleranno lo svolgimento del servizio nelle singole nazioni.

Con l'affermazione di questo modo di operare spariranno tutte quelle società che rappresentano delle mere realtà locali che non sono in grado di confrontarsi, principalmente a livello qualitativo, con un mercato globalizzato del Facility Management.

Luca Nugnes

A Suo parere quali sono le motivazioni che spingono un'azienda ad esternalizzare i servizi di Facility Management?

Il primo motivo è sicuramente riconducibile ad aspetti finanziari, il secondo si riferisce al miglioramento dei servizi e della loro qualità definendo con certezza i costi.

E quali sono gli obiettivi che si pone un'azienda nel momento in cui decide di esternalizzare i servizi di Facility Management?

L'obiettivo dipende dalla storia delle diverse aziende e dai momenti in cui queste decidono di compiere determinate scelte di terziarizzazione. Il mercato del Facility Management è sempre stato guidato da una logica economico-finanziaria, che attraverso l'integrazione dei servizi permetta di efficientare i processi e dunque ridurre i costi.

Oltre a questo, molte aziende hanno proceduto ad esternalizzare determinati servizi ricercando sul mercato soggetti che tecnicamente risultassero più preparati, con economie di scala importanti oltre che con gestione delle risorse di tipo industriale (caratterizzata in base ai diversi settori di mercato) che verosimilmente permettesse di migliorare il servizio.

Dopo di che vi sono diversi approcci che guidano la terziarizzazione in base alla tipologia di azienda e del tipo di esternalizzazione che si vuole fare.

A volte infatti si parla di servizi molto più ingegneristici, come la manutenzione, dove il cliente che li richiede non ha interesse ad investire per acquisire questo tipo di competenze, trattandosi di attività "no core business", mentre in altri casi si tratta di attività "soft" cioè riferiti alla persona e che vanno ad implementare la qualità della vita delle persone all'interno dell'azienda.

Questa frase non è solo lo slogan di Sodexò, ma rappresenta un'esigenza delle aziende più strutturate, indifferentemente dalla prevalenza di attività terziarie o industriali.

Secondo Lei cosa ricerca un'azienda che vuole esternalizzare i servizi di Facility Management? O meglio, quali caratteristiche deve possedere il partner selezionato per fornire questi servizi?

Sicuramente la caratteristica maggiormente richiesta sullo scenario moderno è la stabilità finanziaria; questa assume maggior rilievo nei casi di outsourcing del personale, poiché è necessario che i lavoratori mantengano le garanzie previste dal loro inquadramento anche nella nuova posizione ricoperta.

Per i clienti poter contare su un partner stabile e solido consente di pianificare la collaborazione tranquillamente per il medio periodo. Le aziende che si trovano a decidere a chi affidare i servizi no core, che comunque sono indispensabili per il buon funzionamento dell'azienda, magari anche con l'ipotesi di cedere del personale e quindi del know-how devono necessariamente rivolgersi a partner sicuri nel tempo; questa situazione sta creando parecchie difficoltà alle piccole realtà di Facility Management a favore delle grandi e solide realtà del settore.

Altro aspetto fondamentale è senza dubbio la flessibilità, è infatti necessario che un buon partner riesca a seguire efficacemente l'evoluzione dell'azienda cliente e che dunque sia in grado di

proporre un servizio studiato ad hoc per quella commessa ed eventualmente modificarlo in maniera rapida e costruttiva.

La flessibilità diventa indispensabile in un periodo storico come quello attuale, in cui le aziende cedono o acquistano rami d'azienda con grande facilità, cambiando le proprie infrastrutture, spostandosi e/o riducendosi. Avere accanto un partner che sia in grado di gestire gli aspetti organizzativi rispetto alle possibili variazioni in atto diventa un imprescindibile valore aggiunto per un'azienda che vuole essere competitiva.

Secondo Lei quale modello di gestione risulta più efficiente? Ovvero, mi spiego meglio, ritiene che per un'azienda sia consigliabile mantenere il management interno ed esternalizzare solo il servizio oppure esternalizzare tutto il servizio comprensivo della parte di management?

È innanzitutto necessario comprendere con quali aziende si va ad interagire, considerando che si rilevano sostanzialmente due diverse tipologie di approccio alla questione.

Il primo si riferisce a servizi verso il terziario o che contemplano la manutenzione, che mostrano una certa stabilità che li rende replicabili anche su aziende di segmenti diversi.

Il secondo approccio riguarda i servizi relativi ad attività di processo aziendali, che presentano aspetti mutevoli a seconda dell'azienda di riferimento. Infatti, più ci si addentra nei servizi all'attività di produzione, più è necessario rifarsi a protocolli totalmente diversi a seconda del settore in cui si opera (i servizi alla produzione di una azienda tessile saranno completamente diversi da quelli di una azienda farmaceutica, e così via).

Concentrandosi invece sulla gestione di un building identificabile come l'headquarters di un'azienda, si possono rilevare 2 tipi di approccio.

Il primo è quello più tradizionale che viene chiamato input-based, dove il cliente è alla ricerca di un fornitore al quale comunica come lavorare, indicando esplicitamente nel capitolato d'appalto, tempi e modi di intervento/esecuzione suddivisi per ogni singola attività.

Il secondo modello viene definito output-based, e prevede che venga data al fornitore la responsabilità di raggiungere degli obiettivi. In questo caso, l'azienda ed il partner scelto definiscono congiuntamente dei livelli di servizio (SLA), degli standard da rispettare (KPI) e degli indicatori che permettono di misurarne l'andamento.

Di fatto questo approccio non prevede che si richieda al fornitore di adeguarsi alle specifiche tecniche ma bensì che provveda ad illustrare le proprie specifiche che ritiene più opportune per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Ovviamente sono due modelli radicalmente diversi, il secondo è senza dubbio quello più innovativo ma necessita che l'azienda si affidi ad un partner che possieda le competenze e l'esperienza necessaria.

In entrambi gli approcci è necessario definire una struttura di controllo, che nel modello input based, sarà meno complessa di quello per l'output based, grazie alla minore difficoltà di controllo.

In base alla mia esperienza, è possibile identificare come il mercato italiano attualmente sia indirizzato prevalentemente verso il primo modello, anche se vi sono numeri in crescita per il secondo, soprattutto grazie alla forte spinta dei fornitori in questa direzione.

Secondo Lei, in un'ottica di efficientamento del servizio, quale modalità di remunerazione fornisce le maggiori garanzie sia per il cliente che per il fornitore?

Non è certamente facile individuare la modalità migliore in maniera semplice, dividerei le cose in due gruppi.

Il primo caso è quello cosiddetto "a canone", nel quale il fornitore si assume l'organizzazione di tutti i servizi richiesti fatturando un canone fisso. In questa maniera la gestione dei costi ricade unicamente sul fornitore che deve adoperarsi per restare all'interno del canone prefissato per garantirsi la marginalità necessaria.

Il secondo caso è quello dei contratti "open book", nei quali il fornitore riporta in fattura i costi sostenuti per l'erogazione dei servizi e vi aggiunge una fee solitamente espressa in percentuale sui costi rilevati.

Come vedete sono modalità differenti; sicuramente la prima è quella che comporta rischi maggiori per il fornitore che deve essere bravo a definire a priori i costi che dovrà sostenere nell'arco della commessa mentre il cliente non deve preoccuparsi di niente. La seconda modalità invece, quella open book, prevede che ci sia la disponibilità del cliente ad analizzare le singole voci di costo presentate dal fornitore, aspetto che ovviamente richiede un'esposizione del cliente in termini di tempo, risorse ed energie.

Poi ovviamente i contratti sono sempre molto complessi e presentano remunerazioni diverse per servizi diversi, l'importante è trovare la modalità migliore per il servizio richiesto e soprattutto per le risorse che si desidera impiegare.

Oggi c'è un modello per la formulazione dei contratti, soprattutto quelli che derivano dalle aziende anglosassoni, che prevede una modalità differente da quelle classiche e che sta prendendo sempre più piede. Tale modello prevede che un'azienda nella ricerca di un partner fornitore di servizi stabilisca preventivamente una base line, ovvero l'ammontare delle spese sostenute per i servizi richiesti in una finestra temporale concordata, e suddivida questi costi in prevedibili e non prevedibili.

Tutto ciò che è prevedibile diventa la vera e propria base line, brutalmente definita base d'asta. A questa fase segue la due diligence ad opera del fornitore selezionato, il quale deve verificare che quanto espresso dalla base line sia effettivamente congruo con le spese realmente sostenute dall'azienda cliente.

A valle della due diligence si elabora la solution, ovvero il fornitore descrive le modalità con cui erogherà il servizio in un'ottica di efficientamento prestazionale ed economico. L'ammontare economico della solution non può ovviamente superare la base line ma anzi deve spingere verso una sua riduzione. Nel caso in cui il fornitore spenda più di quanto preventivato i costi aggiuntivi sono a suo carico; al contrario se il fornitore riesce a praticare dei saving aggiuntivi allora la quota risparmiata viene divisa equamente fra cliente e fornitore aumentando di fatto la marginalità di quest'ultimo e riducendo la spesa del primo.

I saving non vengono prodotti sulla base di sconti ma piuttosto dalla capacità del fornitore di ridisegnare i processi di erogazione dei servizi.

Questo sistema di remunerazione è (base line, due diligence, solution, transition) è quello applicato in tutte le più grosse gare internazionali e si basa su contratti definiti GMP ovvero Guarantee Maximum Price.

Nell'ambito del processo di esternalizzazione dei servizi di Facility Management quali ritiene essere le fasi maggiormente delicate e critiche?

Le criticità delle diverse fasi dipendono dalle situazioni in cui si deve operare. Ad esempio in una operazione di outsourcing la criticità maggiore sta nel passaggio di personale e a tutti quegli aspetti ad esso legati; dovete sapere che in Italia la legge prevede che, in un passaggio di personale fra due aziende, il lavoratore mantenga il proprio ruolo lavorativo e dunque il proprio inquadramento. Questo si verifica soprattutto in servizi quali pulizia, reception, ristorazione e facchinaggio, settori nei quali i contratti di assunzione si rifanno al contratto nazionale multi servizi che garantisce al dipendente, a parità di capitolato, il mantenimento del posto di lavoro, delle ore lavorative e della retribuzione.

Questo può creare problemi anche in funzione del fatto che il personale assorbito dal fornitore deve essere in grado di adattarsi facilmente alle procedure ed al modo di lavorare della nuova azienda, cosa che non sempre si verifica inficiando, talvolta, il risultato finale.

Per la mia esperienza è senza dubbio questa la fase più complessa e ritengo che tanto più sia curata la fase di transizione, tanto maggiori saranno le possibilità che il rapporto di lavoro fra cliente e fornitore sia duraturo. La fase di start-up infatti, se adeguatamente curata, permette di riallineare tutte le disomogeneità che inevitabilmente emergono nel momento in cui si passa dalla pianificazione alla esecuzione di un lavoro.

Quali sono, a Suo avviso, i metodi di controllo delle performance più efficaci? Rappresentano aspetti critici nelle attività di Facility Management o piuttosto le agevolano?

Innanzitutto bisogna dire che ci sono dei servizi misurabili, come il numero di guasti di un impianto, e sono assolutamente inoppugnabili; al contrario ci sono servizi, come le pulizie e la ristorazione, nei quali la misura risulta del tutto opinabile. Da questo deriva che anche gli indicatori si suddividono in oggettivi e soggettivi; a questi ultimi bisogna approcciarsi nel tentativo di renderli il più oggettivi possibili, ad esempio definendo in maniera precisa le modalità di controllo del servizio.

Queste verifiche devono essere svolte congiuntamente dalla committenza e dal fornitore proprio perché diventa fondamentale il dialogo fra le parti che ovviamente devono collaborare per il raggiungimento dell'obiettivo prestazionale.

Naturalmente saprete che esistono gli SLA, i KPI e le score cards. I primi di dicono quale è il livello di servizio atteso, i secondi ci danno gli strumenti per misurarlo mentre le ultime rappresentano una sorta di pagella del servizio e che ha come totale 100; solitamente il contratto prevede che se il risultato finale è 100 allora il fornitore ha diritto al totale del management fee concordato, se fa di meno il management fee subisce un decremento proporzionale al "voto" del servizio erogato.

Su quali aspetti si concentrano maggiormente gli sforzi nell'erogazione dei servizi di una commessa? Il mondo della domanda è preparato per comprendere queste dinamiche?

Gli sforzi dei fornitori si concentrano soprattutto nel tentativo di offrire una proposta evoluta, e dunque in continuo miglioramento, perché tanto maggiore è la qualità dell'offerta tanto più è la marginalità che se ne ricava.

Dal punto di vista della domanda la situazione è un po' più complessa. In Italia abbiamo ad esempio alcune grandi aziende che hanno saputo muoversi con anticipo nella definizione di grandi contratti di Facility Management. Purtroppo la media impresa italiana, che costituisce il tessuto principale della nostra economia, è ancora molto lontana da questa mentalità.

Questa distanza si spiega con il fatto che molto spesso il business dell'azienda di medie dimensioni è fortemente radicato nel territorio di appartenenza, ovvero questa alimenta l'indotto delle aziende limitrofe secondo logiche territoriali. Questo significa che in molti casi, a margine di un'azienda di medie dimensioni, sono sorte diverse aziende che le forniscono i servizi richiesti; spesso tale comportamento è lecitamente favorito dalle stesse amministrazioni che promuovono la creazione di lavoro sul territorio. Purtroppo questo modus operandi costituisce il principale ostacolo all'affermazione definitiva della pratica dell'esternalizzazione su grande scala a vere e proprie società di Facility Management da parte della media impresa italiana.

Quali sono gli strumenti su cui un'azienda che eroga servizi di Facility Management può fare leva per fidelizzare i clienti in un mondo che, per logiche di mercato, richiede spesso di cambiare fornitori ed interlocutori?

Le leve principali sono la proattività e la qualità del servizio che deriva dalla capacità di innovare e quindi sostanzialmente spingere il cliente a compiere determinati passi. Inoltre bisogna essere bravi a far percepire il valore aggiunto che si è in grado di dare al cliente, spingendo sugli argomenti a lui più cari.

Ad esempio se un cliente ha particolarmente a cuore la sostenibilità ambientale allora il fornitore dovrà impegnarsi in questa direzione, ovvero mostrare come le proprie attività vengano eseguite nel rispetto dell'ambiente.

Quali sono a Suo avviso le differenze fra il mercato pubblico e quello privato? Quali vantaggi e quali limiti presentano per le imprese che erogano servizi di Facility Management?

La prima cosa da dire in questo caso è che il mercato pubblico non ha strutture di controllo. È veramente difficile che una pubblica amministrazione che concede in gestione un bene immobile abbia un'organizzazione per il controllo dei servizi. Ovviamente nel mercato privato succede l'esatto opposto; il privato ha infatti un maggiore interesse nel vigilare su come vengono spesi i propri soldi.

Quali sono i limiti del mercato italiano del Facility Management? È possibile, a Suo avviso, colmare nel breve periodo il gap che ci separa da altre realtà internazionali certamente più evolute della nostra?

Il mercato italiano purtroppo al momento è parecchio indietro rispetto a quello di altri paesi, questa arretratezza deriva sostanzialmente dalla nostra cultura. Molto spesso, nelle nostre

aziende, i responsabili degli uffici acquisti vedono come punto di forza l'idea della segregazione delle attività tra fornitori diversi da mettere in gara per "segmenti" e non secondo logiche di integrazione.

Al contrario noi sappiamo che la riduzione del numero dei fornitori riduce la complessità dell'intero processo ma è una tendenza che trova difficoltà ad affermarsi da noi.

Nella mia carriera mi è capitato di vedere progetti europei di Facility Management su grandi multinazionali che in tutti gli altri paesi si sono sviluppati riferendosi ad un unico fornitore mentre in Italia spesso sono stati gli stabilimenti stessi ad opporsi maggiormente, a causa dell'insieme di relazioni territoriali alle quali non vogliono rinunciare.

Questo rappresenta sicuramente l'ostacolo più grande alla diffusione del Facility Management, così come è inteso nel resto d'Europa, in Italia.

Armando Zuccali

Secondo Lei quali sono le principali motivazioni che spingono un'azienda ad esternalizzare i servizi di Facility Management?

Un'azienda esternalizza perché i costi aziendali strutturali sono un elemento costante che pesa negativamente sul suo bilancio. Esternalizzare significa riportare questi servizi da un costo variabile ad un costo fisso, aspetto che elimina tutti quei vincoli strutturali che impongono ad un'azienda dei costi incerti difficilmente quantificabili.

Se un'azienda assume una persona per svolgere un determinato servizio avrà dei costi incerti derivanti dalla possibilità che il lavoratore non svolga come deve il proprio lavoro o da possibili malattie e cause varie che possono minarne il rendimento, al contrario se un'azienda esternalizza ha la certezza di pagare il servizio nel momento in cui effettivamente lo riceve nei tempi e nei modi richiesti.

Questa differenza è davvero fondamentale perché l'extra budget che possono richiedere le variabili che si verificano nel caso di servizio erogato internamente spesso costituiscono la differenza fra l'aver un'attività in attivo piuttosto che in passivo.

Dopo questo esaustivo quadro delle motivazioni che spingono le aziende verso l'outsourcing, quali sono a Suo avviso gli obiettivi che persegue un'azienda nell'esternalizzazione dei servizi di Facility Management?

L'obiettivo ricercato dalle aziende è molto semplice, ovvero riuscire ad ottenere perlomeno a pari costo una stabilità nel costo del servizio e per di più ottenere un valore aggiunto derivante dall'alta specializzazione che il fornitore ha nell'erogazione di quel servizio.

Ad esempio, se un'azienda ha un dipendente che si occupa della manutenzione di impianti meccanici avrà una persona con una formazione plausibilmente ridotta al mero esercizio della sua attività, al contrario se un'azienda esternalizza il servizio si troverà ad interagire con più persone, solitamente un'equipe costituita da specialisti che permettono all'azienda di poter contare su una maggiore professionalità pur mantenendo lo stesso centro di costo del primo caso.

Riassumendo possiamo dire che esternalizzare significa aver un valore aggiunto abbinato ad una garanzia del costo. Ovviamente questo in una prima fase, poiché una volta affermato questo modus operandi gli obiettivi muteranno in maggiori performance a minor costo.

Chiarite le motivazioni e gli obiettivi delle aziende che esternalizzano, ci sembra interessante chiederLe quali caratteristiche ritiene siano maggiormente ricercate nei partner selezionati per l'erogazione dei servizi di Facility Management, cosa ne pensa?

In questo caso bisogna premettere che l'orientamento degli uffici acquisti dipende fortemente da chi ne è a capo, ovvero da quale livello culturale e tecnico ha il soggetto che in fin dei conti decide o meno per l'esternalizzazione di un servizio.

Se il responsabile dell'ufficio acquisti non ha la mentalità necessaria per comprendere i vantaggi derivanti dall'applicazione delle logiche del Facility Management allora ricercherà unicamente due caratteristiche ovvero il rating del suo fornitore (dunque la sua affidabilità strutturale, tecnica,

amministrativa e finanziaria) e il prezzo proposto, ovvero la capacità di offrire un servizio ad un prezzo più conveniente rispetto ad altri.

Questo orientamento è stato di fatto bocciato dalla realtà dei fatti del mercato, oggi infatti i clienti di un certo spessore sanno cos'è il Facility Management, hanno al proprio interno persone preparate culturalmente e mentalmente e dunque predisposte alla ricerca della competenza del partner. Questa caratteristica ovviamente non esclude la ricerca di un prezzo competitivo, che comunque rimane un aspetto fondamentale per un responsabile acquisti di un'azienda, ma semplicemente cerca di ottenerla attraverso una nuova via, che passa attraverso la conoscenza tecnica ed organizzativa del partner come strumento per la riduzione dei costi complessivi.

Secondo Lei quale modello di gestione risulta più efficiente? Ovvero, mi spiego meglio, ritiene che per un'azienda sia consigliabile mantenere il management interno ed esternalizzare solo il servizio oppure esternalizzare tutto il servizio comprensivo della parte di management?

Credo che per rispondere a questa domanda sia necessaria una premessa. Il valore aggiunto del Facility Management consiste in una nuova dimensione ed importanza dell'organizzazione; l'organizzazione di un fornitore di servizi che si affianca all'azienda cliente per supportarla e risolvere qualsiasi problema inerente i diversi servizi e bisogni. Il Facility Management è una strategia complessa che deve approfonditamente essere progettata e concordata tra cliente e fornitore, e quindi sapientemente gestita all'interno della struttura organizzativa e delle risorse dell'azienda.

Questo significa che per poter dialogare tra fornitore e cliente è necessario che ci sia un corretto sistema di comunicazione fra i due. Per comunicare in maniera soddisfacente è necessario parlare la stessa lingua, ovvero che il cliente abbia al proprio interno le conoscenze di base per interfacciarsi in maniera completa con il fornitore, plausibilmente specializzato nel servizio richiesto.

Dunque tra i compiti delle aziende di Facility Management vi è anche quello di far crescere all'interno del proprio cliente delle figure che siano sempre più in grado di dialogare con il fornitore, ovvero essere capaci di trasmettere i propri principi.

Ritengo che in passato alcuni player del settore abbiano profondamente sbagliato pensando che dare delle linee guida ai clienti costituisca un pericolo per la propria sopravvivenza, ovvero il rischio di insegnare e dunque diffondere il proprio metodo. Al contrario io credo che maggiore è la nostra capacità di insegnare la nostra "lingua" al nostro interlocutore, maggiore sarà la nostra capacità di dialogare con lui e dunque anche la qualità del servizio che sapremo offrire.

Tutto questo è necessario per capire che non è tanto il modello a fare la differenza quanto la capacità di dialogare e di completarsi vicendevolmente fra azienda cliente e partner fornitore.

Ci sono poi modelli che funzionano con ottimi risultati in altri settori e che credo dovrebbero e potrebbero affermarsi anche nel settore del Facility Management. Vi sono ad esempio grosse società di consulting che entrano all'interno delle aziende, vi lavorano come consulenti per potergli offrire delle soluzioni ottimali (Accenture con Vodafone). Potrebbe dunque essere interessante pensare che una società di Facility Management possa offrire del personale in grado di lavorare non solo parallelamente ma internamente all'azienda stessa.

Secondo Lei, in un'ottica di efficientamento del servizio, quale modalità di remunerazione fornisce le maggiori garanzie sia per il cliente che per il fornitore?

Esiste sostanzialmente un principio di calcolo che è stato accreditato a livello internazionale come unità di misura, ed è il rapporto prestazione su metro quadrato.

Questa metodologia non è casuale bensì figlia di una logica ben precisa, ovvero quella del Project Finance. Infatti quando si decide di produrre un prodotto, in questo caso edilizio, si effettuano un'analisi preventiva ed un progetto finanziario che originano un business plan che studia le previsioni dei costi e ricavi del prodotto per comprendere quando quest'ultimo comincerà a produrre utile.

Questo è da tenere a mente perché tutte le attività di Facility Management che agiscono su un prodotto edilizio sono una componente fondamentale della composizione economica di questo prodotto.

In un'ottica di sempre maggiore integrazione fra le attività di progettazione, costruzione e gestione del prodotto edilizio si è cercato di uniformare le modalità di definizione dei costi delle tre differenti fasi. Si è capito inoltre che, nel caso di edifici destinati ad attività lavorative, lo spazio non è semplicemente uno spazio fisico ma anche strutturale ed infrastrutturale. Quello che inizialmente era visto come una superficie bidimensionale di calcolo, ovvero il metro quadrato, diventa tridimensionale e contempla tutta una serie di costi che prima non erano compresi (manutenzione, pulizie, servizi vari).

Nell'ambito del processo di esternalizzazione dei servizi di Facility Management quali ritiene essere le fasi maggiormente delicate e critiche?

Credo che sia molto soggettivo e dipenda da come un fornitore di servizi si avvicina a questo argomento.

Io personalmente parto dal presupposto che non esista nessuna erogazione di un servizio che non abbia un progetto alle spalle, per fare il quale è necessaria una fase di anamnesi ben strutturata. Io sono convinto che non esista futuro se non vi è memoria del passato, per questo io non sono in grado di aiutare un'azienda a costruire il proprio futuro se non ne conosco la storia. L'ostacolo più grosso, secondo la mia esperienza, è proprio quello di far capire al cliente la differenza che c'è fra chi risponde ad una gara presentando il prezzo migliore per l'erogazione di un servizio e chi invece progetta quello stesso servizio perché costituisca una componente attiva e produttiva dell'azienda che lo richiede.

Per altri invece credo che la difficoltà maggiore sia rappresentata dal saper trovare il giusto equilibrio fra acquisto e vendita di servizi e dunque poter "uscire" con il miglior prezzo possibile. Molti si impegnano a vendere ad un prezzo vincente che però richiede di saper comprare ad un prezzo ancor più favorevole, credo che questo sia l'aspetto più problematico per chi si avvicina al Facility Management con questa mentalità sebbene io non la condivida.

Quali sono, a Suo avviso, i metodi di controllo delle performance più efficaci? Rappresentano aspetti critici nelle attività di Facility Management o piuttosto le agevolano?

Anche in questo caso diventa fondamentale il rapporto sinergico tra il cliente ed il fornitore di servizi, perché ci devono essere un'interazione ed un dialogo costante tra i due soggetti.

Bisogna essere in grado di guardare l'operato di un fornitore non solo sulla base di parametri contrattuali prestabiliti, che eppure aiutano e sono importanti, ma anche in un'ottica di gestione su medio lungo termine. Se ad esempio un'azienda si affida ad un fornitore che inizialmente risponde a 100 ticket al giorno e nel giro di un anno li riduce a 10 ticket al giorno, vorrà dire che questo ha raggiunto delle performance eccellenti che non derivano dalla mera esecuzione degli interventi richiesti ma dalla capacità del fornitore di capire quali possono essere le modalità di intervento anche a costo di comportare un investimento iniziale più oneroso al fine di abbattere il numero di interventi nel futuro.

Ritengo dunque che il controllo sull'operato del fornitore debba essere fatto a 360°, non valutando semplicemente il suo operato ma anche pesando la sua capacità di divenire vero e proprio partner dell'azienda stessa e quindi saper proporre soluzioni migliorative e di efficientamento delle prestazioni e dei costi nelle modalità di cui ho parlato nelle precedenti risposte.

Su quali aspetti si concentrano maggiormente gli sforzi nell'erogazione dei servizi di una commessa? Il mondo della domanda è preparato per comprendere queste dinamiche?

In parte credo di aver già risposto nelle precedenti domande, dicendo che è necessario avere un interlocutore all'interno dell'azienda cliente in grado di comprendere le dinamiche ed i vantaggi che i servizi di Facility Management possono generare.

Se ci si interfaccia con persone di questo tipo è più facile far capire i risultati che si ottengono e le loro conseguenze positive che si generano. È necessaria, da parte del cliente, la capacità di saper guardare al medio periodo come strumento di valutazione dell'operato di un fornitore. Se il cliente non possiede queste capacità diventa veramente difficile far comprendere gli sforzi e le dinamiche che caratterizzano l'operato delle aziende di Facility Management.

Purtroppo gran parte del mercato non è ancora pronto, non ha quella mentalità di cui abbiamo già parlato che gli permetta di rendersi conto delle opportunità che la gestione integrata dei servizi può comportare.

Quali sono gli strumenti su cui un'azienda che eroga servizi di Facility Management può fare leva per fidelizzare i clienti in un mondo che, per logiche di mercato, richiede spesso di cambiare fornitori ed interlocutori?

Senza dubbio è necessario in primis aver un alto valore di performance, quindi aspetti quali immediatezza del servizio, cortesia e tutto ciò che è legato alla continuità nell'erogazione del servizio stesso.

Dopo di che si deve cercare di lavorare in un'ottica di abbattimento dei costi, ovvero essere in grado di affiancarsi in maniera seria alla struttura del cliente e diventarne parte viva, attiva.

Solo grazie a questa mentalità è possibile raggiungere quell'unità di intenti e di obiettivi che, ad oggi, è l'unico strumento certo per mantenere la fiducia di un cliente e di conseguenza avere maggiori possibilità di vedere rinnovato di volta in volta il proprio contratto.

Quali sono a Suo avviso le differenze fra il mercato pubblico e quello privato? Quali vantaggi e quali limiti presentano per le imprese che erogano servizi di Facility Management?

Io credo che ci sia una enorme differenza fra i due mercati. In quello pubblico sono convinto che a farla da padrona sia quella mentalità di cui ho parlato in precedenza secondo la quale la carta vincente di un'azienda di Facility Management stia nella capacità di acquistare servizi a prezzo conveniente al fine di rivenderli al miglior prezzo sul mercato. È questa la logica che governa ad oggi il settore pubblico del Facility Management.

Al contrario nel settore privato sono convinto che vinca la professionalità, ovvero la capacità di saper dare delle risposte efficaci all'azienda cliente. Sono molto apprezzate qualità come la velocità, l'affidabilità, la riservatezza, tutti aspetti che nel pubblico sono totalmente ignorati.

Quali sono i limiti del mercato italiano del Facility Management? È possibile, a Suo avviso, colmare nel breve periodo il gap che ci separa da altre realtà internazionali certamente più evolute della nostra?

È evidente che c'è un grosso gap fra il nostro mercato e quelli più evoluti come quello americano o inglese. Io credo che prima di tutto dovrebbe essere la politica a comprendere l'importanza del Facility Management, imponendo un albo per la figura del Facility Manager (tecnicamente preparati e non figure improvvisate) e delle disposizioni di legge che obblighino ad andare nella direzione dei mercati con cui ci confrontiamo.

Faccio un esempio, oggi le aziende hanno infiniti obblighi cui adempiere per legge e che nel 99% dei casi vengono giustamente demandate a figure professionali autorizzate al loro compimento. Ecco, io credo che se la politica capisse realmente cos'è il Facility Management, potrebbe e dovrebbe normare questi servizi e la professionalità di chi li eroga.

Finché non accadrà questo credo che continueremo a vivere all'italiana, dove non è il mercato che detta le regole ma il modus operandi figlio della mentalità del nostro paese.

Accade infatti che società multinazionali che gestiscono i propri patrimoni immobiliari per macroregioni (spesso continenti), decidono di affidare la gestione del patrimonio italiano a società di altri paesi proprio per le difficoltà che incontrano nell'approcciarsi a realtà così lontane dalla loro esperienza e dunque difficili da comprendere.

Maurizio Claudio

Secondo Lei quali sono le principali motivazioni che spingono un'azienda ad esternalizzare i servizi di Facility Management?

Ci sono tantissime motivazioni che spingono un'azienda ad esternalizzare i servizi e sono diverse fra loro.

Dipende innanzitutto dalla predisposizione all'outsourcing che ha l'azienda e dalla sua capacità di cambiare mentalità nel tempo.

Molti giustificano l'esternalizzazione con la riduzione dei costi fissi ma non credo rappresenti una soluzione reale questo problema, infatti i costi fissi restano tali sia che il personale sia interno sia che sia esterno. Ovviamente è più difficile gestire il personale interno, mentre quello esterno risulta essere più flessibile ma al di là di questo oggettivo vantaggio non credo vi sia grossa influenza sull'entità dei costi fissi che un'azienda deve sostenere.

Al contrario credo che siano decisivi aspetti quali la qualità e l'efficienza che si ricercano nel fornitore di servizi, ovviamente rivolgendosi a specialisti del settore è possibile ottenere dei livelli di servizio decisamente migliori, in particolar modo grazie alle tecniche e alle tecnologie di cui questi possono disporre.

A Suo avviso quali sono gli obiettivi che persegue un'azienda nell'esternalizzazione dei servizi di Facility Management?

Come ho già avuto modo di accennare nella domanda precedente credo che quello che le società ricercano nei partner esterni per la fornitura di servizi è principalmente la maggiore qualità.

Poi ovviamente tutto dipende dalle situazioni, ad esempio H3G che è nata abbastanza di recente non ha mai avuto la mentalità di avere personale interno quindi non ha dovuto affrontare un processo vero e proprio di outsourcing per il semplice fatto che sin dal principio ha affrontato la tematica dei servizi con la stessa mentalità.

Quei pochi servizi che si è deciso di mantenere interni derivano dalla presenza di problemi logistici nell'esternalizzazione di servizi particolari.

Chiarite le motivazioni e gli obiettivi delle aziende che esternalizzano, ci sembra interessante chiederLe quali caratteristiche ritiene siano maggiormente ricercate nei partner selezionati per l'erogazione dei servizi di Facility Management, cosa ne pensa?

Io mi occupo personalmente della scelta dei fornitori per le strutture H3G e posso dirvi quali sono le caratteristiche che tengo sempre in considerazione nella selezione dei fornitori.

Ricerco essenzialmente delle società che abbiano struttura organizzativa ed operativa adeguata al servizio che richiedo e sono molto interessato alle cosiddette "referenze", ovvero mi informo costantemente sulle modalità con cui i fornitori operano presso altri clienti e quali risultati sono stati in grado di ottenere.

Bisogna poi aggiungere che a seconda del servizio che si sta ricercando può essere utile concentrarsi su altre caratteristiche come ad esempio la stabilità finanziaria o la capacità di informatizzare i processi.

Secondo Lei quale modello di gestione risulta più efficiente? Ovvero, mi spiego meglio, ritiene che per un'azienda sia consigliabile mantenere il management interno ed esternalizzare solo il servizio oppure esternalizzare tutto il servizio comprensivo della parte di management?

Premetto che anche in questo caso non c'è una risposta univoca valida per tutte le situazioni, nella mia esperienza infatti mi è capitato di gestire alcuni servizi con determinati modelli di gestione e altri, all'interno della medesima azienda, con sistemi differenti.

Ad esempio in alcuni casi utilizzo il modello management agent, ovvero adopero personale interno con l'affiancamento di consulenti esterni. Trovo utile questo modello principalmente per lo svolgimento di attività altamente specifiche.

In altri casi, soprattutto per quanto riguarda la manutenzione ordinaria e programmata, utilizzo il modello management contractor, il quale mi permette di esternalizzare il servizio avendo cura di occuparmi della contrattualizzazione e della supervisione dello stesso.

La cosa che ritengo più importante, al di là del modello che si sceglie di implementare, è la capacità di concentrare i fornitori in pochi soggetti; quando sono arrivato in H3G c'erano decine di fornitori diversi per gli stessi servizi su sedi differenti, nei primi anni mi sono adoperato per concentrare la fornitura di quei servizi nelle mani di un unico fornitore a livello nazionale e devo ammettere che questo ha portato grandi benefici, portando ad una uniformazione del livello di servizio e soprattutto ha ridotto notevolmente gli aspetti burocratici della gestione e delle conseguenti ripercussioni sull'impiego delle risorse per il controllo dei fornitori.

Secondo Lei, in un'ottica di efficientamento del servizio, quale modalità di remunerazione fornisce le maggiori garanzie sia per il cliente che per il fornitore?

Non è facile rispondere perché la varietà di sistemi di remunerazione è molto ampia, noi ad esempio per molti servizi troviamo comodo ed efficace remunerare i fornitori a prestazione o a misura.

Ma questo non è sempre possibile e così per alcuni servizi più complessi stiamo cominciando ad utilizzare la remunerazione conosciuta come performance fee ed è sicuramente questa la direzione che intendo battere negli anni a venire. Ovviamente questo metodo per essere applicato necessita delle adeguate "condizioni ambientali", il che significa che devono esserci lealtà ed unità di intenti da parte di entrambe le parti in causa, in questo modo può assolutamente funzionare.

Nell'ambito del processo di esternalizzazione dei servizi di Facility Management quali ritiene essere le fasi maggiormente delicate e critiche?

Credo che senza dubbio la parte più critica può essere individuata nella fase di start up di una commessa, questo perché in questa fase si svolgono l'affiancamento, la formazione e l'informazione del personale che sono attività che sono solito definire "time consuming". Nella mia esperienza infatti ho visto molte volte sottostimare i tempi di insediamento e di avviamento di una commessa e questo ha sempre comportato conseguenze negative sia per il cliente che per il fornitore.

Un'adeguata programmazione e progettazione della fase di start up è dunque indispensabile. Ovviamente poi ci sono altri momenti critici, come ad esempio l'esecuzione delle attività non programmate e quindi le difficoltà nell'interagire con il fornitore per lavori che esulano da quelli contrattualmente previsti.

La politica che ho portato avanti in H3G è quella di ricorrere sempre a fornitori differenti per le attività programmate e quelle non programmate.

Quali sono, a Suo avviso, i metodi di controllo delle performance più efficaci? Rappresentano aspetti critici nelle attività di Facility Management o piuttosto le agevolano?

Io nasco come gestore di processi quindi sono abituato a lavorare per obiettivi e per verifica degli stessi. I metodi di controllo li conosciamo tutti (SLA, KPI, ecc..), quello che fa la differenza è la modalità con cui ci si approccia ad essi.

Io nel gestire i servizi per H3G ho implementato delle procedure e dei processi che ritengo essere decisamente positivi, ma credo anche che sia necessario avere della flessibilità nel giudizio di un servizio e dunque una sensibilità che vada al di là del semplice parametro matematico.

In alcuni casi io so già che sarà impossibile per il fornitore rispettare i parametri da me indicati nelle procedure, in quanto questi rappresentano una situazione ottimale, pertanto giudico con flessibilità i risultati ottenuti dai fornitori.

Quali sono gli strumenti su cui un'azienda che eroga servizi di Facility Management può fare leva per fidelizzare i clienti in un mondo che, per logiche di mercato, richiede spesso di cambiare fornitori ed interlocutori?

Credo che per fidelizzare un cliente sia necessario che il fornitore tocchi gli aspetti più cari al cliente stesso. Ad esempio ci sono servizi totalmente marginali in cui la leva principale è sicuramente la competitività economica, se il servizio non è importante e non c'è particolare differenza fra i fornitori ovviamente tenderò ad andare nella direzione del massimo risparmio possibile.

In altri casi ricerco principalmente rapidità nell'erogazione del servizio e quindi fornitori che sono in grado di dimostrare di essere efficacemente strutturati trovano maggior gradimento presso le aziende clienti.

Credo che non sia da trascurare anche la flessibilità del fornitore e la capacità di poter erogare un numero vasto di servizi.

Quali sono i limiti del mercato italiano del Facility Management? È possibile, a Suo avviso, colmare nel breve periodo il gap che ci separa da altre realtà internazionali certamente più evolute della nostra?

Le caratteristiche che differenziano il mercato italiano del FM da quello di altre realtà europee (prima fra tutti quello Inglese), ne rappresentano allo stesso modo i limiti. La grande capacità che permette ad aziende dislocate sul territorio italiano, anche di caratura internazionale, di stilare ottime procedure operative, si scontra con la purtroppo nota tendenza italiana ad aggirare gli

ostacoli ed a ricercare il percorso più breve e/o conveniente. La valida possibilità di confronto tra aziende e professionisti che può rappresentare un proficuo momento di scambio e crescita reciproca è purtroppo confinata esclusivamente “alla carta”, in quanto difficilmente professionisti del medesimo gruppo o di differenti imprese trovano interesse ad un confronto “*open book*” con i propri competitor rendendo di fatto pubblici i propri punti deboli e meno ancora le proprie strategie vincenti.

L’implementazione e la crescita sono quindi da ricercare al proprio interno, nel rispetto delle procedure che abbiamo implementato dalla nascita dell’azienda.

Giovanni Soffiantini

Secondo Lei quali sono le principali motivazioni che spingono un'azienda ad esternalizzare i servizi di Facility Management?

La motivazione principale è quella di non avere i costi diretti in una struttura al proprio interno che significa non avere una squadra di manutenzione e tutta una serie di incombenza da gestire per garantire la corretta funzionalità dell'azienda.

Attraverso l'esternalizzazione l'azienda ricerca sostanzialmente una riduzione dei costi fissi e al tempo stesso ricerca nel proprio partner quelle competenze tecniche che difficilmente potrebbe trovare al proprio interno.

A Suo avviso quali sono gli obiettivi che persegue un'azienda nell'esternalizzazione dei servizi di Facility Management?

Personalmente ritengo che l'obiettivo principale che persegue un'azienda nell'esternalizzazione dei servizi di Facility Management sia essenzialmente quello di dar vita ad un vero e proprio progetto di gestione, ovvero la capacità da parte del fornitore scelto di sviluppare una serie di soluzioni tecniche in un'ottica di medio periodo.

Chiarite le motivazioni e gli obiettivi delle aziende che esternalizzano, ci sembra interessante chiederLe quali caratteristiche ritiene siano maggiormente ricercate nei partner selezionati per l'erogazione dei servizi di Facility Management, cosa ne pensa?

Quello che ricerco nella scelta dei miei partner è la loro capacità di calarsi nel progetto che gli presento. Non mi interessa un fornitore che mi garantisca una semplice manutenzione o un qualsiasi altro servizio, ma piuttosto una realtà che lavori al nostro fianco per garantirci un miglioramento continuo e che si ponga i nostri stessi obiettivi.

Noi venivamo da una storia in cui non esisteva un vero e proprio progetto di gestione delle sedi poiché nella maggior parte di queste eravamo semplicemente affittuari e dunque la maggior parte dei servizi erano compresi direttamente nel canone di locazione.

Con il passare del tempo abbiamo acquisito alcune sedi e questo ha comportato una presa di coscienza relativa alle tematiche di gestione; le criticità emerse nei primissimi istanti di questo passaggio hanno fatto da molla per l'avvio di un progetto interno di gestione che è culminato nella ricerca di partner che potessero soddisfare le nostre richieste in maniera soddisfacente e propositiva.

Proprio per questo la caratteristica più importante che ricerchiamo nei nostri partner è senza dubbio l'organizzazione; infatti sono abbastanza convinto che in molti siano grado di offrire un servizio ben fatto (le squadre di manutenzione mediamente ci hanno sempre assicurato livelli di servizio soddisfacenti) ma pochi sono invece in grado di fornire anche un'adeguata organizzazione e gestione del progetto stesso.

È questo il valore aggiunto che noi ricerchiamo nei nostri partner.

Secondo Lei quale modello di gestione risulta più efficiente? Ovvero, mi spiego meglio, ritiene che per un'azienda sia consigliabile mantenere il management interno ed esternalizzare solo il servizio oppure esternalizzare tutto il servizio comprensivo della parte di management?

Per esperienza personale credo che la cosa migliore sia mantenere all'interno dell'azienda tutti gli aspetti strategici, mentre quelli gestionali e prettamente tecnici devono essere esternalizzati.

Sicuramente l'aspetto gestionale è quello maggiormente delicato, in alcuni casi può essere esternalizzato mentre in altri può anche essere mantenuto interno all'azienda e questo ovviamente dipende dalla tipologia di servizio che si sta trattando.

Nel caso in cui non si esternalizzi l'aspetto gestionale bisogna sicuramente fare i conti con alcune difficoltà oggettive quali il moltiplicarsi degli interlocutori e delle conseguenti risorse da impiegare nel rapporto con essi. È ovvio che a quel punto sarebbe onere dell'azienda coordinare le diverse figure con cui si interfaccia e si esporrebbe con maggior facilità a problemi organizzativi e di gestione dei diversi fornitori.

Secondo Lei, in un'ottica di efficientamento del servizio, quale modalità di remunerazione fornisce le maggiori garanzie sia per il cliente che per il fornitore?

Sinceramente non saprei dire quale è il metodo migliore in assoluto, ma credo che vari da situazione a situazione. Ad esempio una remunerazione di tipo forfettario può portare a situazioni di eccessivi ribassi o viceversa ci sono casi in cui si generano rialzi spropositati.

Credo che la soluzione sia sapersi muovere coscientemente tra questi metodi di remunerazione ed individuare di volta in volta il giusto mix. Poi ci sono aspetti come i premi o le penali che possono essere introdotti in casi particolarmente importanti ovvero per lavori che sono potenzialmente invalidanti per l'attività aziendale.

Tendenzialmente sono convinto che un bravo Facility Manager debba essere in grado muoversi fra queste opzioni avendo cura di rimanere sempre all'interno di quei valori benchmark che vengono individuati per le differenti attività. Personalmente con i fornitori che gestisco mi sono accordato su un corrispettivo a misura, partendo come detto da benchmark di riferimento (€/mq, ecc.), al quale va ad aggiungersi una percentuale che remunera direttamente le risorse impiegate dal fornitore per la gestione delle attività e per la risoluzione di problemi vari che, se restassero all'interno dell'azienda, comporterebbero gravi problematiche per la nostra struttura.

Nell'ambito del processo di esternalizzazione dei servizi di Facility Management quali ritiene essere le fasi maggiormente delicate e critiche?

Devo ammettere che negli ultimi esercizi si sta rivelando particolarmente difficoltosa la fase di stesura contrattuale; noi ovviamente in questa fase abbiamo la necessità di tutelarci da possibili problematiche intrinseche nelle differenti attività e ciò rende questo momento particolarmente delicato. Infatti da un lato dobbiamo accertarci dell'affidabilità economica del fornitore con cui intavoliamo la trattativa per metterci al riparo da possibili mancanze o falle nell'erogazione del servizio, dall'altro dobbiamo recuperare informazioni circa l'affidabilità tecnica dello stesso poiché

nel caso di inadempienze normative la responsabilità ricadrebbe comunque su di noi in virtù del fatto che non abbiamo scelto il fornitore con la dovuta diligenza richiesta dalla legge.

Poi ovviamente la fase più delicata nel momento in cui si avvia la commessa è certamente la fase di start up, le cui difficoltà derivano da quel tempo che è necessario al fornitore per prendere confidenza con l'edificio e le dinamiche della nostra azienda.

Quali sono, a Suo avviso, i metodi di controllo delle performance più efficaci? Rappresentano aspetti critici nelle attività di Facility Management o piuttosto le agevolano?

Sicuramente a monte di tutte le considerazioni che possiamo fare c'è una valutazione annuale a cui sottoponiamo i fornitori, senza entrare nel dettaglio delle singole attività ma andando a valutarne l'operato nel complesso.

Dopo di che cerchiamo di tenere monitorati alcuni aspetti che riteniamo essere fondamentali come la rapidità di intervento, grado di efficienza del servizio, qualità del servizio, ecc.

Tra gli indicatori che ritengo più validi per la mia attività c'è quello relativo al numero dei ticket che ritengo molto valido per valutare se tutte quelle attività di manutenzione ordinaria che vengono svolte sono effettivamente in grado di ridurre al minimo le necessità di interventi di emergenza e potenzialmente invalidanti per la nostra attività.

Su quali aspetti si concentrano maggiormente gli sforzi nell'erogazione dei servizi di una commessa? Il mondo della domanda è preparato per comprendere queste dinamiche?

Credo che molto dipenda dalla storia e dalla caratura di un'azienda, infatti è necessario un certo tipo di cultura per comprendere appieno i vantaggi da una gestione in Facility Management e non tutte le aziende la posseggono.

Talvolta anche all'interno di una stessa azienda c'è chi si sforza per andare nella direzione di una gestione integrata e consapevole dei servizi e chi, invece, resta ancorato a sistemi di gestione più tradizionali con i problemi e le difficoltà che tutti ben conosciamo.

Per quello che ho visto negli anni posso dire che molte società vedono il tema esclusivamente come un costo e dunque questo non le spinge a voler cercare un'ottimizzazione ma semplicemente una riduzione al minimo dei costi, che come sappiamo rappresenta l'esatta antitesi della logica che governa le attività di Facility Management.

Quali sono gli strumenti su cui un'azienda che eroga servizi di Facility Management può fare leva per fidelizzare i clienti in un mondo che, per logiche di mercato, richiede spesso di cambiare fornitori ed interlocutori?

Come avete anticipato va detto che molte realtà, per politica aziendale, cambiano i fornitori con una regolarità che può variare dai 2 ai 5 anni. Ad esempio noi abbiamo l'obbligo di rinnovare i contratti annualmente anche se questo non ci impedisce di stabilire delle partnership durature; il senso di questa direttiva aziendale è sostanzialmente quello di mantenere i fornitori in una logica di continua valutazione del loro operato e dunque, a nostro avviso, di massima efficienza ed impegno.

Detto questo ci sono senza dubbio alcune leve su cui possono giocare gli erogatori di servizi per fidelizzare i propri clienti. La prima sembrerà scontata ma non lo è, e sto parlando del prezzo; infatti se il prezzo è congruo rispetto al servizio fornito difficilmente l'azienda sarà invogliata a rivolgersi ad altri fornitori. Dopo di che ci sono diversi altri aspetti come ad esempio l'efficienza e la capacità di modellare la propria offerta sulle esigenze del cliente.

7 – Mercato media impresa

Introduzione

Le società che fanno ricorso al Facility Management per la gestione dei propri servizi “no core” sono caratterizzate per la maggioranza da dimensioni grandi e medio-grandi.

La rilevazione di questo trend è stata possibile tanto nella “teoria” (testi di natura statistica e descrittiva del mercato) quanto nella “pratica” nel corso delle svariate interviste sostenute con importanti figure dirigenziali presso aziende erogatrici di servizi ed aziende clienti.

Il fatto quindi che solo un modesto numero d’imprese, indifferentemente dai mercati in cui esse operano, abbia implementato o stia implementando modelli di Facility Management (considerando anche le svariate possibilità di approccio esistenti) rappresenta un importante spunto di riflessione.

Se a quest’analisi viene aggiunta anche la considerazione circa le dimensioni grandi e medio-grandi delle imprese menzionate, si ha un maggiore livello di dettaglio su quanto si sta analizzando.

Valutando in modo preliminare le risultanze rilevate, si potrebbe concludere che i servizi di Facility Management sono di interesse esclusivo delle imprese con dimensioni e strutture importanti, quali ad esempio le S.P.A. o multinazionali, in quanto risultano essere le uniche ad averne necessità oltre che ad ottenerne benefici in termini di contenimento dei costi.

Approfondendo maggiormente i dati ed analizzando strutture aziendali con dimensioni inferiori oltre che con differenti regimi societari, si evidenzia il fatto che la considerazione precedentemente espressa sia profondamente errata. Le reali necessità delle imprese medie e medio-piccole non solo non sono differenti negli standard ma non sono nemmeno motivo d’incremento dei costi per l’erogazione di questo tipo di servizi.

Si prendano in considerazione, ad esempio, i servizi di pulizia della sede e di erogazione della manutenzione presso immobili ed impianti.

Gli standard richiesti per la pulizia degli ambienti, così come gli obiettivi che muovono il mantenimento degli immobili e degli impianti, non risultano affatto differenti tra imprese multinazionali e di medie dimensioni. Infatti indifferentemente dalla tipologia dell’azienda che richiede l’erogazione dei due servizi presi ad esame, si riscontrerà la necessità di usufruire di ambienti puliti e di edifici ed impianti mantenuti secondo quanto indicato dalla vigente normativa e dalle prescrizioni dei singoli produttori, oltre che dai risultanti piani di manutenzione.

Semmai risulteranno comprensibilmente differenti le quantità/frequenze/specificità delle attività e delle tipologie di impianti oggetto di programmazione.

Replicando quanto visto fino ad ora circa le attività di pulizie e manutenzione, è possibile considerare l’estensione di numerose attività “no core” solitamente attive in società di grandi dimensioni e implementabili o migliorabili in quelle di dimensioni medie o medio-piccole. Questo a fronte del fatto che gli obblighi normativi e legislativi si estendono a numerose aree di cui le aziende si devono fare carico, quali ad esempio le attività di adeguamento normativo, d’implementazione delle prestazioni energetiche o la gestione dei servizi alla persona.

Interventi della P.A.

Appurata quindi la sostanziale necessità di questo tipo di servizi, ci si chiede per quale motivo non risultino gestiti o implementati presso imprese di medie e medio-piccole dimensioni con logiche appartenenti al Facility Management?

Grazie ai numerosi momenti di confronto che è stato possibile ottenere con esperti del settore, appartenenti sia alla categoria degli erogatori di servizi integrati, che a quella di acquirenti di servizi di Facility Management, si sono raccolte indicazioni comuni sulle principali motivazioni per cui il Facility Management stenta a prendere piede in questa fascia di mercato che tra l'altro è la più consistente sul territorio italiano.

Le considerazioni derivanti dalle citate interviste, fanno emergere la mai svanita volontà delle aziende erogatrici di servizi di estendere il proprio portfolio clienti anche presso questa fascia di mercato. I tentativi svolti in passato in questo senso, hanno però evidenziato una sostanziale assenza del fatidico incontro tra domanda ed offerta, conditio sine qua non per poter generare un mercato.

Le caratteristiche difficoltà che sono risultate evidenti a tutti gli interlocutori riguardano sostanzialmente due tematiche che possono così essere sintetizzate:

- Scarsa informazione/formazione delle figure che governano la gestione e la programmazione dei servizi di Facility Management presso le imprese di medie e medio-piccole dimensioni;
- Scarso appeal generato presso le imprese erogatrici di servizi di Facility Management dalle singole imprese, a causa delle modeste attività richieste da ciascuna azienda di medie e medio-piccole dimensioni, conseguenza di budget limitati. Di fatto la remunerazione ottenuta da attività così caratterizzate, comprime i profitti e le marginalità rispetto a quelle ottenibili con aziende di dimensioni maggiori.

Emergono chiaramente da queste risultanze, le principali difficoltà che di fatto frenano l'espansione dei modelli di Facility Management presso il mercato in oggetto, così come si palesa con la medesima significatività, la necessità quotidiana di gestire ed erogare i servizi "no core" da parte delle aziende clienti che per una grande parte di queste, vengono considerate come sostanziali costi.

Analizzando le possibili figure potenzialmente dotate degli strumenti per poter affrontare il tema, facendosi promotore e punto cardine per le imprese presenti sul territorio, si è considerata la Pubblica Amministrazione.

La natura centrale e catalizzante della P.A. la rende di fatto uno dei più efficaci strumenti al fine di veicolare conoscenze grazie alla sua privilegiata posizione, che la vede connessa a doppio filo con le imprese che possono potenzialmente essere interessate da uno sviluppo in questa direzione e le imprese che invece erogano questo tipo di servizio.

Le caratteristiche intrinseche della P.A. impongono giustamente una sostanziale tutela circa le modalità con cui si deve affrontare il tema, e sulle ricadute che queste avranno sia sulla P.A. stessa che sul proprio tessuto produttivo e sociale di competenza.

Nella sostanza si prevede la possibilità che la P.A. si faccia in prima battuta, promotrice di incontri con le imprese del territorio che potenzialmente potrebbero essere interessate a sviluppare modelli di FM all'interno della propria struttura aziendale al fine di giovare delle ottimizzazioni che questo porterebbe sia a livello gestionale che economico.

Questi incontri andrebbero ad affrontare tematiche differenti al fine di mostrare le numerose sfaccettature che un'implementazione di questo tipo garantirebbe e sarebbero svolte da figure universitarie ed imprenditoriali di spicco del settore del Facility Management.

Una volta ottenuto un quadro chiaro delle reali esigenze mostrate dalle singole imprese stanziate sul territorio, si potrebbe passare ad una seconda fase, maggiormente operativa e vero cuore del processo messo in atto dal P.A.

Si tratterebbe infatti di definire un accordo quadro all'interno del quale identificare tutte le attività o servizi necessari alle aziende del territorio e che possano rappresentare gli strumenti per consentire una corretta ed efficace erogazione di servizi di Facility Management.

Questo documento diverrebbe poi la base su cui indire la gara al fine di assegnare l'erogazione dei servizi stessi ad un'unica impresa o ad un'associazione di imprese.

Così facendo si potrebbero superare le difficoltà rilevate precedentemente.

In primo luogo si andrebbe ad estendere il mercato della domanda, che avrebbe a disposizione prima gli strumenti informativi/conoscitivi e poi una concreta contrazione dei costi dovuta alla definizione degli standard di esecuzione dei servizi. Inoltre la presenza di un accordo quadro con prezzi definiti e chiari consentirebbe all'impresa acquirente di definire preventivamente il costo dei servizi ed avere uno strumento di confronto sui servizi erogati nella realtà.

All'impresa aggiudicatrice dell'appalto, si offrirebbe un mercato potenziale di consistenti dimensioni con attività predefinite nell'accordo quadro di sicuro interesse per il mercato a cui vengono offerte, in quanto proprio su queste è stato costruito.

Infine per la P.A. si andrebbero a concretizzare diverse leve atte a spingere la stessa verso una concretizzazione del presente progetto.

Le ricadute positive ottenibili attraverso questa iniziativa, interessano in prima battuta il tessuto sociale e produttivo del territorio oggetto d'implementazione.

Anche per la P.A. stessa, si andrebbero a definire vantaggi sia di natura economica che strategica. Nel primo caso, i vantaggi sarebbero ottenibili attraverso interventi su beni pubblici da parte del vincitore della gara, già inseriti nell'accordo quadro per i quali non vengono previsti costi aggiuntivi per la P.A.

Nel secondo caso invece, i vantaggi si otterrebbero dalla ricadute positive per l'occupazione del territorio, il rispetto ambientale (promozione di interventi di efficientamento energetico) e la creazione di mercati secondari all'erogazione di servizi (come ad esempio fornitori ecc.)

Le categorie di vantaggi sono classificabili per natura:

- Sociale/ambientale

- Economica
- Fiscale

Vantaggi sociali

Il tema sociale/ambientale possiede una grande rilevanza sia per quanto riguarda gli enti appartenenti alla pubblica amministrazione che per le aziende private.

Gestire queste tematiche, soprattutto in un periodo storico così complesso, significa avere la possibilità di offrire un contributo rilevante in primis alle persone ed in secondo luogo all'ambiente in cui essi vivono e lavorano, generando ripercussioni sulle vite di un grande numero di cittadini.

L'interessamento e l'impegno della P.A. verso la promozione presso imprese di medie e medio-piccole dimensioni presenti sul proprio territorio, circa le dinamiche appartenenti proprie del Facility Management ed ai vantaggi che esse sono in grado di offrire, successivamente alla loro corretta adozione, rappresenta un sicuro momento di crescita; non solo di tipo culturale ma anche e soprattutto di mercato. L'implementazione di soluzioni di Facility Management da parte di un numero consistente di imprese, porta con sé, se correttamente strutturati contratti e modelli gestionali, vantaggi prima di tutto qualitativi e successivamente economici.

Basti pensare all'implementazione di soluzioni che consentono reali economie di scala (per coloro che erogano i servizi) e certezza di risultato/qualità (per chi invece acquista il servizio). Così facendo possono essere ottenuti standard con rapporti qualità/prezzo difficilmente raggiungibili con i modelli tradizionali.

Conseguenza diretta dell'incremento dell'offerta di servizi messi a disposizione del mercato territoriale, è la crescita di occupazione. Attirare conoscenze, forza lavoro (sia specializzata che non) e comunque know how, è uno dei primi risultati che possono essere concretamente registrati successivamente all'applicazione ed implementazione di logiche appartenenti al Facility Management.

La gestione della risposta alle singole esigenze delle imprese che decidono di implementare logiche di Facility Management, richiede un cambio di mentalità non solo presso gli acquirenti ma anche presso i fornitori stessi, che devono essere in grado di mutare in quota parte le proprie modalità di gestione, attingendo al mercato del lavoro, generando di fatto una domanda di risorse sia a livello gestionale che operativo.

La promozione delle pratiche derivanti dal Facility Management può essere affidata direttamente alla P.A.

La necessità non solo di svolgere una funzione informativa ma anche di congiunzione tra mercato della domanda e quello dell'offerta, richiede la presenza di un player terzo esterno alle logiche di entrambi e che sia conoscitore del territorio oggetto di attenzione. Non solo, questa figura deve essere anche in grado di mettere a disposizione una grande visibilità sul territorio oltre a svolgere un ruolo da garante circa le ricadute sociali che l'espansione del mercato in oggetto può garantire. Di fatto, dall'analisi delle diverse figure in grado di raccogliere questo tipo di ruolo, sicuramente impegnativo, ne è risultata idonea la sola P.A. con i suoi innumerevoli enti/assessorati, riconosciuti come gli unici player in grado di rispondere adeguatamente a tutte le caratteristiche richieste.

L'aspetto ambientale non risulta di valore inferiore a quello sociale, anzi ne rappresenta il completamento. La dimostrazione di questa affermazione la si riscontra nei numerosi impegni che sono già stati adottati e promossi dal legislatore, sia a livello europeo che italiano, da alcuni anni nei confronti di questo tema.

Primo fra tutti è stato il Protocollo di Kyoto che ha dato una svolta significativa al tema del rispetto ambientale e del contenimento dei consumi, seguito poi a livello europeo dalla direttiva UE 20-20-20 che ha posto obiettivi concreti oltre che ambiziosi ai paesi membri. Riduzione dei Gas serra del 20%, incremento fino a quota 20% per la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili e innalzamento del 20% dell'efficientamento energetico entro il 2020, sono i principali obiettivi introdotti dalla direttiva, a cui sono seguiti importanti strumenti attuativi al fine di rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi stessi.

La legislazione italiana ha raccolto le indicazioni europee, introducendo vincoli ai consumi energetici e promuovendo la massimizzazione delle efficienze in campo energetico nei settori maggiormente protagonisti, quali i trasporti, gli elettrodomestici ma in particolar modo nel settore delle costruzioni.

Soprattutto in questo campo, la legislazione ha spinto notevolmente al fine di raggiungere standard qualitativi elevati che permettessero la riduzione delle emissioni inquinanti, della produzione di rifiuti, dei consumi nella gestione degli edifici.

Proprio nelle logiche di gestione che fanno capo al Facility Management è possibile identificare quelle che sono le soluzioni da applicare al fine di rispondere alle appena elencate necessità del settore immobiliare e che si concretizzano attraverso ad esempio l'introduzione di logiche avanzate di gestione degli immobili o l'implementazione di soluzioni tecniche/tecnologiche/funzionali verso immobili di qualunque tipologia di destinazione d'uso.

Grazie al ruolo chiave svolto dalla P.A., questa ottiene un duplice risultato implementando in questa direzione la propria posizione. Il primo è quello di rappresentare un diffusore d'informazioni nonché costituire una vera e propria piattaforma d'incontro tra domanda ed offerta. Il secondo invece è quello di ottenere, con la sempre maggiore implementazione di questo modello gestionale, l'avvicinamento costante al raggiungimento degli obiettivi imposti dalla comunità europea.

Questo perché le aziende che decideranno di aderire alla nuova modalità di gestione dei servizi e delle manutenzioni, avranno modo di ricevere quel know how necessario per poter implementare tutte quelle soluzioni necessarie ad ottenere risultati tangibili e senza costi aggiuntivi per la riduzione della produzione dei rifiuti, contenimento dei consumi energetici (sia per quanto concerne quelli elettrici che di gas), minori emissioni nocive nell'ambiente, ottenendo al contempo un allungamento del ciclo di vita dell'edificio.

Vantaggi economici

La crescita di uno specifico mercato sia per motivi endogeni che esogeni rappresenta di fatto un risultato positivo non solo per il mercato stesso ma anche per tutta quella serie di mercati che indirettamente interagiscono con esso. Nel dettaglio, la crescita del mercato del Facility Management, può portare con sé ricadute positive misurabili sia direttamente per le aziende private che indirettamente per la pubblica amministrazione.

In questo testo, il presente risultato sarà oggetto di approfondimento in quanto rappresenta uno dei motivi principali che possono spingere la P.A. ad impegnarsi per lo sviluppo di una rete informativa e divenire punto d'incontro tra domanda potenziale ed offerta da sviluppare.

Per le aziende di medie dimensioni presenti nel territorio oggetto di analisi, il passaggio da un modello di gestione delle attività "no core" di tipo interno (il più delle volte considerato poco più che un costo piuttosto che una vera e propria serie di attività) ad un gestione in outsourcing attraverso modelli appartenenti alle logiche proprie del Facility Management, porta con sé vantaggi tangibili sia sotto l'aspetto qualitativo che economico.

Il primo vantaggio riguarda l'immediato innalzamento del livello qualitativo del servizio erogato, in quanto risulta allineato ai più recenti standard di servizio. Questo è riscontrabile tanto in servizi ad alto valore aggiunto (manutenzioni impiantistiche) quanto in servizi a basso valore aggiunto (pulizie).

Il fornitore di servizi integrati infatti, grazie alle economie di scala che è in grado di raggiungere attraverso il consistente numero di clienti e la specializzazione nello specifico settore, offre standard qualitativi allineanti a quanto il mercato attualmente richiede, senza generare nel cliente un incremento di spesa. In un secondo momento, le aziende che hanno deciso d'implementare il modello di Facility Management, otterranno anche una riduzione dei costi, grazie alla possibilità di scegliere in modo preciso e conforme alle proprie esigenze, i servizi di cui necessitano (con ad esempio le frequenze/cadenze con cui eseguire le attività).

Il ruolo della P.A. nel promuovere a cluster territoriali strumenti per l'incontro tra domanda ed offerta è fondamentale e consente di raggiungere ulteriori risultati.

Stimolare le imprese di medie dimensioni ad aggiornare i propri modelli di gestione dei servizi no core, ha come ricaduta positiva l'incremento di domanda sia di servizi che di know how ad esso legati. I territori in cui sono dislocate queste imprese, potranno così registrare indirettamente la crescita di domanda di nuovi servizi e conoscenze, estendendo o addirittura creando un'offerta composta da imprese e professionisti che potranno risponderci.

La P.A. nel proprio ruolo riceve direttamente ed indirettamente risposte positive a questo contesto di crescita ed espansione di conoscenze ed attività.

Si consideri la possibilità per l'amministrazione pubblica di bandire gare per l'erogazione di alcune tipologie di servizi considerati "no core" da un consistente numero d'imprese dislocate sul territorio da questa governato. La scelta di quali attività inserire nei bandi è da collocarsi antecedente alla gara stessa, e frutto di diverse sessioni informative e formative con imprese operanti sul territorio ed invitate a partecipare al fine di conoscere nuove logiche di gestione ed ottimizzazione dei propri costi. Il confronto con queste imprese sulle relative esigenze, permetterà così di selezionare una serie di attività di sicuro interesse che andranno a popolare il successivo bando, la cui capienza complessiva, andrà a comprendere anche una serie di operazioni verso i beni di proprietà o in gestione alla P.A.

Così facendo, i vantaggi risultano a carico di tutti i player interessati dalla promozione e successiva pubblicazione del bando. In prima battuta vi sono le imprese del territorio, che riuscendo ad accorpate le proprie esigenze con aziende limitrofe, risultano in grado di generare una domanda di servizi consistente attirando così l'interesse dei fornitori di servizi di FM.

Anche le imprese erogatrici di servizi possono ottenere ricadute positive da queste attività.

La crescita strutturata ed informata della domanda di servizi integrati consente a queste ultime di poter ampliare il proprio mercato in modo duraturo, con trend di crescita maggiormente lineari, premesse positive per programmare investimenti sia in risorse umane che tecniche.

Per la P.A. infine i vantaggi registrabili sono legati sia ad aspetti diretti che indiretti. Nello specifico nel primo caso, vanno menzionati i maggiori introiti dovuti alla crescita di uno o più mercati localizzati sul proprio territorio, mentre per i secondi sono da rilevare il numero crescente di servizi offerti dalla P.A. stessa verso i proprio cittadini ed imprese, come risultato degli accordi sottoscritti nei bandi precedentemente organizzati.

Vantaggi fiscali

Ulteriore vantaggio oltre a quello sociale-ambientale e quello economico, ottenibile dalla P.A. con l'implementazione di meccanismi per la divulgazione delle informazioni relative ai modelli gestionali propri del Facility Management e con la promozione di bandi per l'assegnazione di servizi integrati alle imprese di medie dimensioni, è quello fiscale.

In questo caso, la leva che può sostenere l'impegno della macchina pubblica a favore di un mercato privato, è la possibile ricaduta positiva su tutte le figure coinvolte (pubbliche e private).

Precedentemente si sono illustrati quelli che sono i principi che muovono i modelli gestionali più evoluti impiegati per la gestione immobiliare. Uno di quelli più rilevanti è sicuramente quello del rispetto ambientale e del conseguente impegno per la riduzione dei consumi e delle emissioni inquinanti. Una gestione attenta a questi aspetti e competente sotto il profilo tecnico-normativo è in grado di promuovere l'adozione di meccanismi ed implementazione di soluzioni tecniche per il raggiungimento di questi obiettivi. La legislazione italiana per questo tipo di attività, ha previsto una serie di accorgimenti fiscali atti a contenere l'impatto economico di queste ultime sui bilanci delle imprese interessate ad adottarle. La conoscenza di questi meccanismi e la relativa adozione fanno parte di quel know how che contraddistingue le imprese di Facility Management maggiormente attente ed evolute, in grado di identificare le reali esigenze del partner e assisterlo nella concretizzazione degli aspetti anche progettuali. La riduzione dell'impatto fiscale/finanziario delle aziende che decidono di adottare meccanismi di questo tipo, va sicuramente menzionato come uno dei principali vantaggi derivanti dalla possibile applicazione di quanto proposto.

Distretti industriali

Il successo o meno di iniziative come quella qui descritta, derivano da fattori legati sia alla bontà del progetto che della sua messa in opera ma soprattutto dalla capacità del territorio interessato di reagire per farsi parte attiva nell'implementazione di nuove tematiche e sviluppi gestionali.

Raccogliere infatti un vasto consenso presso un numero elevato di imprese risulta essere un compito assai complesso che richiede un grande impegno e tenacia nell'affrontare i temi di maggiore interesse per le imprese che operano sul territorio oggetto di analisi.

Concentrare gli sforzi della P.A. e delle imprese partner presso zone industriali accomunate da prossimità territoriale o di interesse operativo rappresenta sicuramente un primo aspetto importante. Il successo di iniziative di questo genere è comunque garantito in maggiore misura nel caso di aree che coinvolgono, in contesti di contenuta estensione, imprese operanti nello stesso settore o comunque in settori complementari, così da affrontare esigenze comuni. Queste

caratteristiche sono riscontrabili presso i “distretti industriali” che basano il proprio sviluppo e sostentamento sui rapporti di interdipendenza e di cooperazione tra imprese di piccole dimensioni ubicate in un territorio. Le caratteristiche che identificano strutturalmente i distretti industriali sono l’elevata specializzazione produttiva anche grazie ad impianti produttivi che consentono elevate economie di scala e l’elevato numero di imprese con la sostanziale assenza di un leader (concorrenza imperfetta) oltre ad un sistema di circolazione delle informazioni molto efficiente.

I processi che vengono a generarsi presso queste aree e che ne caratterizzano il successo riguardano principalmente l’effetto imitativo e complementare. Grazie a questi due fattori specifici prevalentemente dei distretti industriali, è possibile ottenere riscontri importanti per lo sviluppo ed il successo dell’iniziativa che riguarda l’attivazione di modelli gestionali appartenenti al FM. In questo caso, il processo di gestione di una singola impresa viene, con i dovuti modi e proporzioni, adeguato per rispondere ad un importante numero di medie e medio-piccole imprese i cui processi ed esigenze operative risultano assai assimilabili le une alle altre. Proprio questa caratteristica del tutto localizzata e specifica la rende terreno fertile per questo tipo d’iniziativa.

Gli effetti poc’anzi menzionati vanno a descrivere il primo la capacità di diffondere le conoscenze presso tutti i soggetti del distretto, per effetto principalmente della prossimità geografica e del continuo processo di trasferimento delle conoscenze tecnologiche (fall out innovativo) per cooperazione tra le imprese che lo compongono. Nel secondo caso, questi determinano agglomerazione di imprese ed approfondimento della filiera produttiva.

Introdurre la possibilità di accedere a servizi di FM da parte di un operatore specialistico, per l’erogazione di tutte quelle attività “no core”, rappresenta un’implementazione di concreti servizi alla reale produzione, che di fatto è quello che sostiene e rende vitale il distretto stesso.

8 – Flussi Informativi

Introduzione

Da quanto emerso dalle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione raccolta si è evidenziata una problematica di non poco conto, ovvero le complicazioni legate ai flussi informativi fra cliente, fornitore ed utente finale relativamente ai servizi di Facility Management.

Le problematiche individuate riguardano sostanzialmente due aspetti dell'operato di un'azienda di Facility Management; da un lato i rapporti B2C (Business to Consumer) che intercorrono fra l'erogatore del servizio e l'utente finale, dall'altro i rapporti B2B (Business to Business) che si riferiscono all'erogatore del servizio e l'azienda cliente.

In entrambi i casi quello che abbiamo rilevato è una sostanziale pesantezza delle procedure e confusione nella definizione dei ruoli. Questa circostanza è dovuta al fatto che negli anni le divisioni di Facility delle aziende hanno dovuto adattarsi a rapidi e repentini cambiamenti e, come già sottolineato, ciò non ha fatto altro che creare confusione ed impedire uno sviluppo lineare e coerente di tale business unit.

La principale difficoltà che abbiamo individuato nelle aziende che mantengono una gestione interna dei servizi riguarda la sovrapposizione dei ruoli e l'impossibilità da parte del personale interno, spesso sottostimato numericamente, di far fronte a tutte le problematiche che si verificano.

Solitamente il Facility Manager aziendale deve occuparsi non solo della gestione dei singoli fornitori cui richiede determinati servizi, ma anche dell'organizzazione di tutte le attività svolte internamente e, non certo ultimo per complessità, della programmazione operativa che permetta una serena convivenza fra tutte le parti chiamate in causa.

Questa situazione genera solitamente un grande appesantimento delle procedure e, in molti casi, una vera e propria confusione dei ruoli in essere.

Essendo infatti il Facility Manager l'unico responsabile di tutti i procedimenti, tutte le informazioni devono necessariamente transitare da lui e tutti gli input operativi devono essere da lui avviati. Queste condizioni generano una situazione in cui il Facility Manager è chiamato ad interfacciarsi con un numero spropositato di figure fra le quali deve gestire anche la reciproca e pacifica convivenza.

Riteniamo che sia possibile, attraverso semplici procedure, avviare un processo di esternalizzazione dei servizi ed anche, seppur in parte, della loro gestione ed organizzazione. In questa maniera il Facility Manager avrà la possibilità di vedere notevolmente ridotto il proprio numero di soggetti con cui interfacciarsi e potrà dunque svolgere il proprio lavoro in maniera più efficace.

In questo capitolo sottolineeremo gli aspetti problematici rilevati per i rapporti di cui sopra e cercheremo di individuare possibili soluzioni migliorative per garantire un miglioramento dell'efficienza dei servizi erogati.

Business to Business

Come anticipato in questa prima parte tratteremo le problematiche derivanti dalle difficoltà di gestione dei flussi informativi fra le componenti di business che si interfacciano nell'erogazione dei servizi di Facility Management.

Troppo spesso infatti l'affidamento di servizi delicati e fondamentali da parte delle aziende che ne fanno richiesta, risulta effettuato con superficialità e mancanza di programmazione e chiarezza nelle modalità operative.

Pertanto abbiamo deciso di proporre delle indicazioni che dovrebbero guidare l'interazione fra i diversi soggetti che contribuiscono all'erogazione dei servizi di Facility Management, a partire dalla decisione da parte di un'azienda di esternalizzare un servizio sino alla sua esecuzione da parte del fornitore selezionato.

Per fare questo abbiamo individuato tre tipologie di procedure che, a nostro avviso, sintetizzano i processi di esternalizzazione e di esecuzione dei servizi.

In particolar modo abbiamo elaborato delle procedure per le seguenti attività:

- Progettazione dei Servizi
- Affidamento dei Servizi
- Erogazione dei Servizi

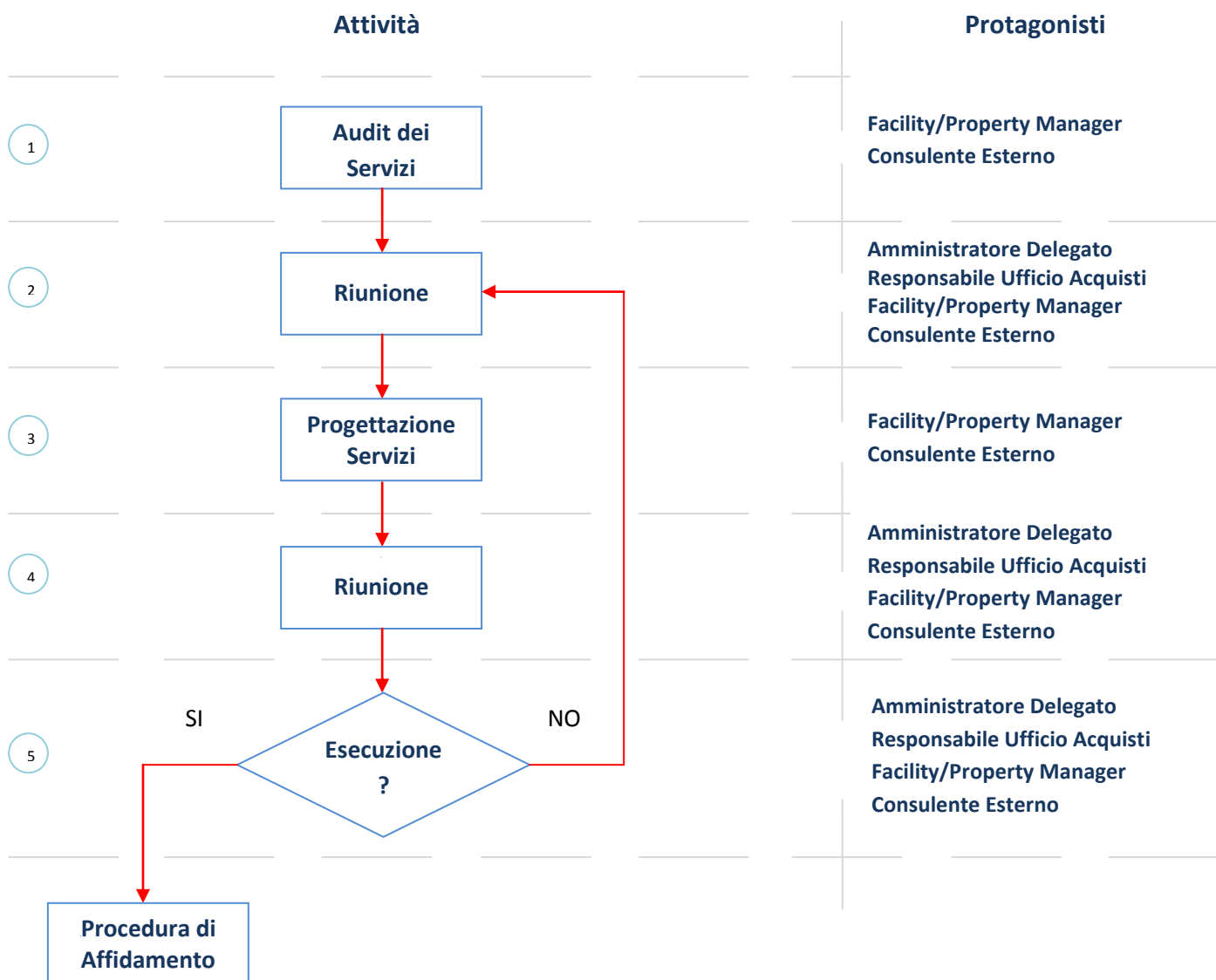
Siamo consapevoli di non poter fornire in queste poche pagine delle procedure universalmente valide ed adattabili a tutte le circostanze, è infatti evidente che le procedure operative debbano essere definite di volta in volta a seconda della realtà in cui ci si trova e delle peculiarità dei servizi richiesti.

Partendo da questa consapevolezza abbiamo comunque voluto proporre delle procedure standard per le attività sopra citate, facendo riferimento ad un caso tipo in cui un'azienda decida di esternalizzare alcuni servizi no core rivolgendosi ad una società di Facility Management in grado di fornire in servizi richiesti senza fare ricorso a sub fornitori.

Procedura di Progettazione dei Servizi

In questa fase si è ipotizzato che un'azienda di grosse dimensioni decida di affidare a società di Facility Management alcuni servizi no core, fino a quel momento erogati da personale interno dell'azienda oppure da singoli fornitori.

Di seguito si riporta uno schema della procedura ideata, che verrà spiegata nelle pagine seguenti:



Segue una sintetica descrizione di come dovrebbero svolgersi le attività relative alla progettazione dei servizi.

1) La prima attività della procedura di progettazione dei servizi riguarda l’Audit degli stessi che viene svolto dalle figure del Facility e Property Manager interno all’azienda e da un Consulente Esterno di comprovata competenza nel settore.

In questa fase vengono censiti tutti i servizi oggetto della possibile esternalizzazione avendo cura di definire per ognuno di essi i seguenti aspetti:

- Livello di servizio
- Personale che svolge il servizio
- Costi del servizio

2) Sulla base delle informazioni raccolte nella prima attività deve essere organizzata una riunione che veda fra i partecipanti le figure indicate in procedura.

Queste dovranno esaminare i risultati dell'audit dei servizi prodotto precedentemente e stabilire le modalità con cui avverrà l'esternalizzazione.

In primo luogo spetterà all'Amministratore Delegato esprimersi in merito alla possibilità di esternalizzare i servizi rispetto a quella di mantenere una gestione interna; il suo compito sarà quello di definire da un punto di vista strategico le modalità operative che dovranno essere adoperate dall'azienda.

La presenza del Responsabile Ufficio Acquisti risulta fondamentale per la definizione dei budget a disposizione del Facility Manager per acquistare esternamente i servizi, ovviamente previa approvazione dell'Amministratore Delegato.

Le figure del Facility Manager e del Consulente Esterno hanno invece il compito di presentare i risultati dell'audit e di riuscire a convincere l'Amministratore Delegato ed il Responsabile dell'Ufficio Acquisti della bontà dell'operazione.

Nella riunione verranno dunque definiti con esattezza i servizi da esternalizzare, i livelli di servizio richiesti ed il budget a disposizione per acquistarli.

3) A seguito della riunione si entra nella fase più critica del processo, ovvero quella relativa alla progettazione vera e propria dei servizi.

A questa attività collaborano il Facility e Property Manager aziendale ed il Consulente Esterno; i due elaborano un preliminare relativo al possibile capitolato dei servizi da esternalizzare avendo cura di definire:

- Numero di fornitori cui rivolgersi
- Attività richieste per il rispetto dei livelli di servizio stabiliti
- Organizzazione delle attività per evitare interferenze con il business aziendale
- Distribuzione di massima dei centri di costo sulle singole attività previste

4) Sulla base del documento elaborato nella fase precedente viene indetta una nuova riunione che vede la partecipazione dei medesimi soggetti.

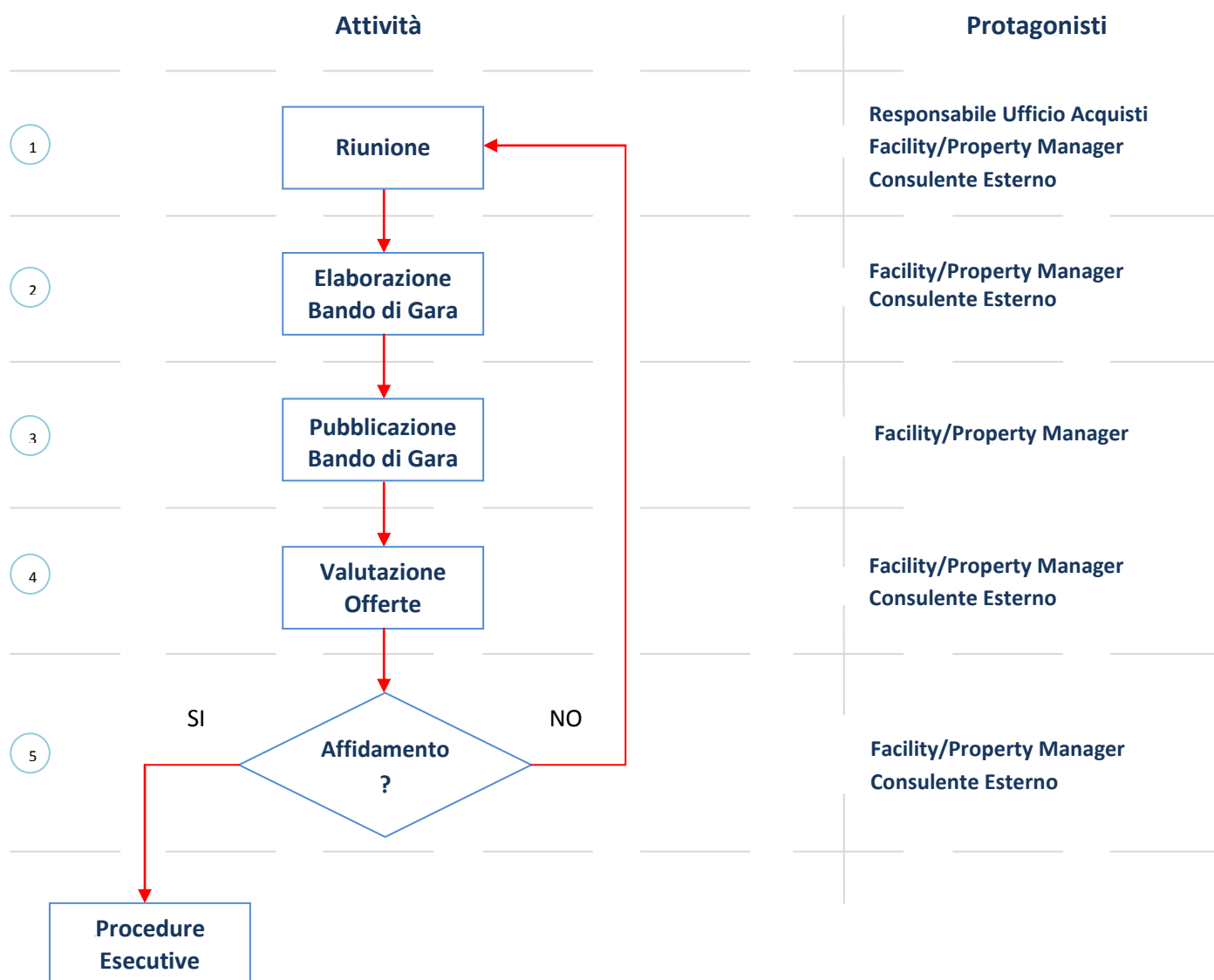
In questa fase l'Amministratore Delegato ed il Consulente Esterno sono chiamati a valutare la fattibilità di quanto proposto dal Facility e Property Manager e dal Consulente Esterno e dunque a decidere se procedere di fatto con l'esternalizzazione oppure no.

5) Il risultato della fase precedente può essere di due tipi:

- La valutazione risulta positiva e dunque si procede all'esternalizzazione dando origine alla procedura di gara.
- La valutazione risulta negativa e dunque si rimanda ad altra riunione per stabilire nuovamente i termini dell'esternalizzazione e avviare un nuovo processo di progettazione dei servizi sulla base delle criticità emerse in fase di giudizio.

Procedura di Affidamento dei Servizi

A seguito del giudizio positivo relativo al preliminare di gara elaborato nelle fasi precedenti si procede con la procedura di affidamento dei servizi, di cui si presenta un sintetico schema:



Segue una sintetica descrizione di come dovrebbero svolgersi le attività relative all'affidamento dei servizi.

1) La prima attività di questa procedura prevede una riunione cui partecipano il Responsabile Ufficio Acquisti, il Facility e Property Manager ed il Consulente Esterno. In questa riunione viene esaminato nuovamente il documento di capitolato preliminare e vengono definiti con precisione i budget destinati alle singole attività previste ed i criteri con cui verranno valutate le offerte pervenute.

2) L'elaborazione del bando di gara viene effettuata in collaborazione dal Facility e Property Manager e dal Consulente Esterno. I due approfondiscono nei dettagli il documento di capitolato

preliminare, individuando con precisione le singole attività richieste al fornitore, le modalità di erogazione ed individuando una base di gara corrispondente al budget stabilito precedentemente.

3) Il Facility e Property Manager provvede alla pubblicazione del bando ed all'invito di tutte quelle aziende ritenute idonee per l'erogazione dei servizi richiesti.

4) Le offerte pervenute vengono valutate in collaborazione tra il Facility e Property Manager ed il Consulente Esterno, i quali individuano l'offerta migliore sulla base dei criteri tecnici prestabiliti.

5) Il Facility e Property Manager ed il Consulente Esterno decidono circa l'affidamento dei servizi constando la corrispondenza dell'offerta migliore con il budget prestabilito.

Nel caso in cui l'offerta soddisfi tutti i criteri economici si procede con l'affidamento dei servizi e dunque con la predisposizione delle singole procedure.

Nel caso contrario la decisione verrà rimessa ad una nuova riunione con la partecipazione del Responsabile Ufficio Acquisti per una revisione del budget di spesa.

Procedure Esecutive

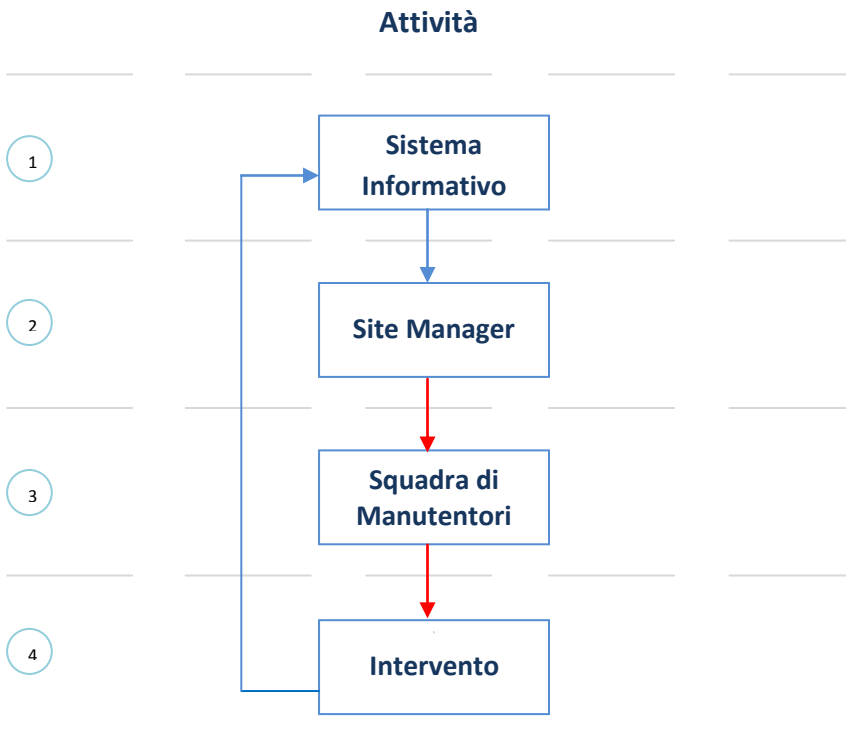
Una volta affidata l'esecuzione dei servizi ad una determinata società di Facility, è necessario che quest'ultima e l'azienda cliente collaborino alla realizzazione di adeguate procedure esecutive.

Consapevoli di non poter fornire delle procedure universalmente valide per via della varietà dei contratti e delle condizioni in cui si è chiamati ad operare, tenderemo comunque di fornire delle procedure di massima applicabili a 3 situazioni tipiche dell'attività di Facility Management, ovvero:

- Procedura per Opere di Manutenzione Programmata
- Procedura per Opere di Manutenzione di Emergenza
- Procedura per Opera Extra Contratto

Le procedure qui presentate si riferiscono ad un caso tipo in cui le attività di manutenzione di un patrimonio immobiliare aziendale sono affidate ad un unico fornitore esterno, il quale garantisce alla committenza la presenza di un Site Manager dedicato per ogni edificio oggetto del contratto ed un presidio di manutentori/tuttofare sulle sedi. Le squadre di manutentori specializzate intervengono solo qualora il manutentore di presidio non sia in grado di svolgere la mansione richiesta per eccessiva specificità tecnica della stessa.

Procedura per Opere di Manutenzione Programmata



— Flusso Informativo

— Flusso Decisionale

Per le opere di manutenzione programmata si suppone che venga inizialmente redatto un preciso e puntuale piano di manutenzione relativo a tutte le attività da svolgere sugli impianti presi in carico dal fornitore.

Il piano di manutenzione, adeguatamente caricato su di un sistema informativo, indica la cadenza con cui tali attività devono essere erogate al fine di garantire la massima efficienza degli impianti, di ridurre al minimo i casi di guasti o malfunzionamenti e il rispetto della normativa.

Di seguito presentiamo una breve descrizione di come dovrebbe essere implementata la procedura relativa alle attività di manutenzione programmata.

1) Il sistema informativo sul quale è caricato il piano di manutenzione rileva le attività da svolgere con un anticipo predefinito a seconda della criticità dell'organizzazione dell'attività.

Il sistema informativo elabora il dato contenuto nel piano di manutenzione e trasmette al Site Manager una notifica relativa alle attività da svolgere ed alle tempistiche ad essa assegnate.

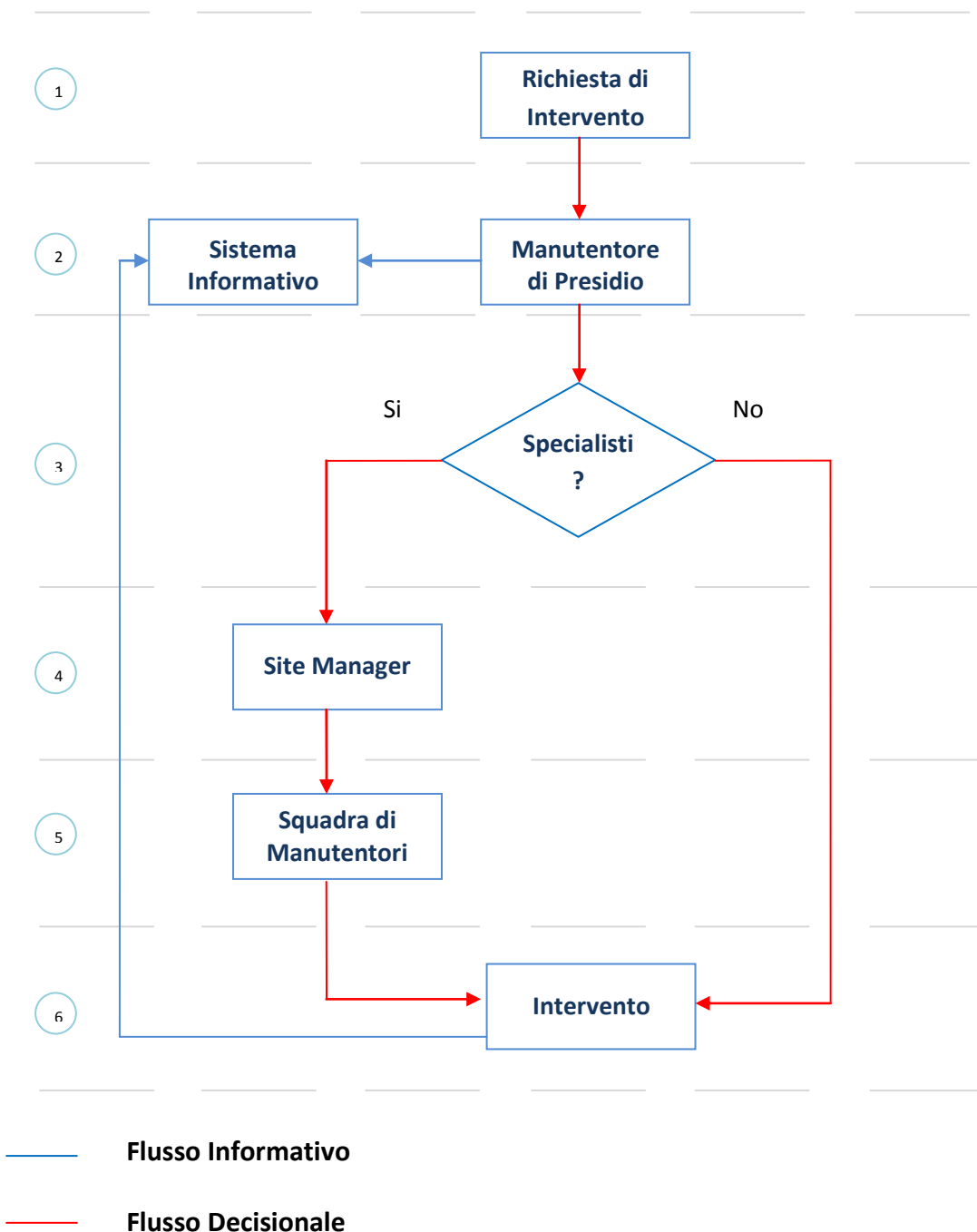
2) Il Site Manager riceve la notifica direttamente dal sistema informativo e provvede a verificare la possibilità di eseguire le opere nei tempi e nei modi programmati in relazione alle attività aziendali ed extra aziendali in corso.

Una volta appurata la fattibilità delle opere da eseguire provvede a dare indicazioni alla squadra di manutentori più indicati sulle attività da eseguire e le modalità operative cui attenersi.

3) La squadra di manutentori riceve dal Site Manager le informazioni relative alle operazioni da svolgere e provvede alla programmazione operativa dell'attività.

4) La squadra di manutentori esegue l'intervento di manutenzione programmata e ne da adeguata segnalazione al sistema informativo che registra l'evento ed eventuali documenti prodotti in seguito alle opere realizzate.

Procedura per Opere di Manutenzione di Emergenza



Le opere di manutenzione di emergenza si riferiscono a quei guasti o malfunzionamenti improvvisi che qualsivoglia impianto può manifestare.

Di seguito presentiamo una breve descrizione di come dovrebbe essere implementata la procedura relativa alle attività di manutenzione di emergenza.

1) Gli utenti finali o il Facility Manager aziendale provvedono a segnalare il malfunzionamento o il guasto rilevato attraverso gli opportuni canali, solitamente con l'apertura di un ticket.

2) La richiesta di intervento perviene al manutentore di presidio che si reca sul posto ed effettua una prima analisi della situazione, trasmettendo quanto rilevato al sistema informativo.

3) Il manutentore effettua una valutazione circa la possibilità di procedere autonomamente o meno alla riparazione in oggetto.

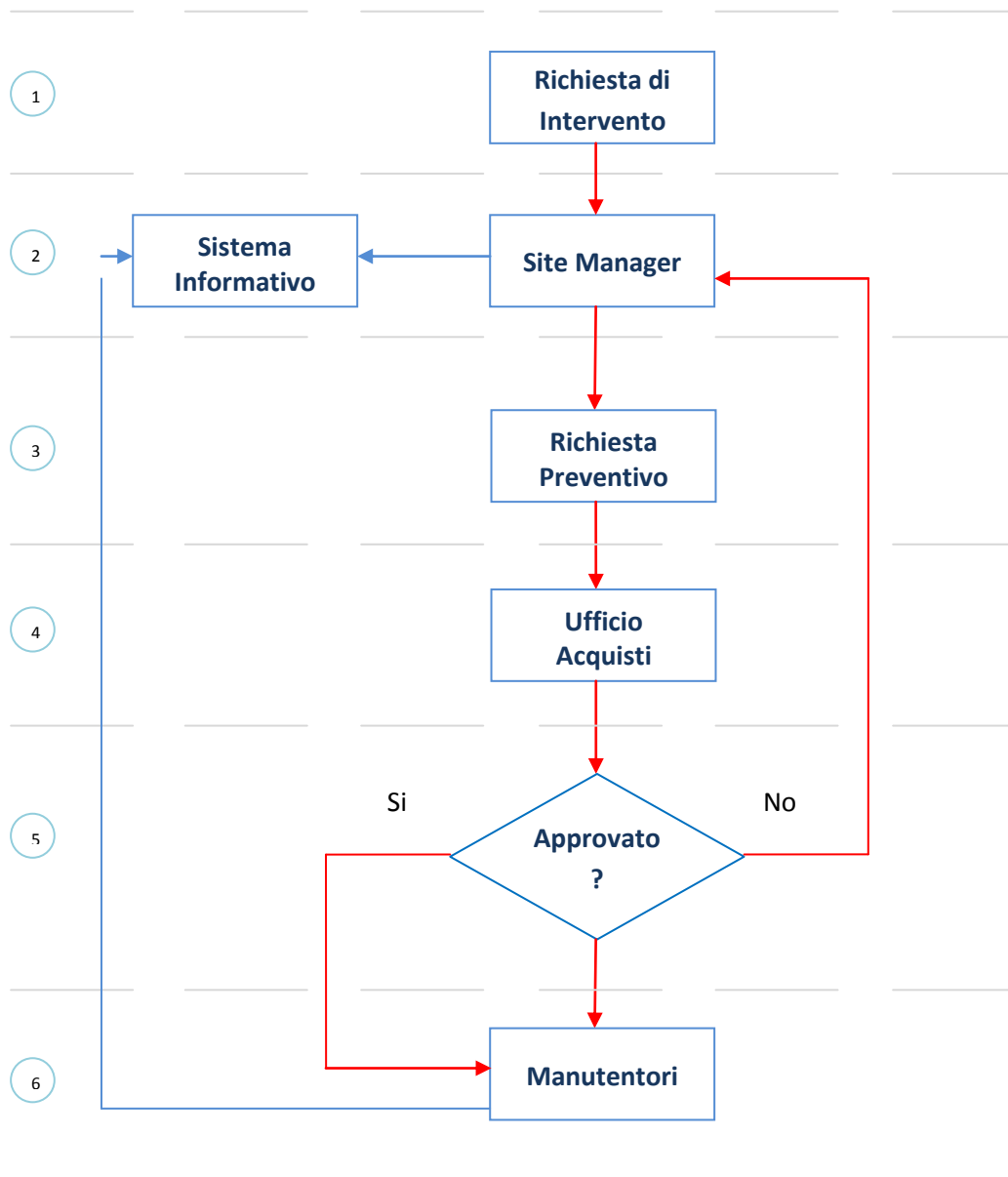
Nel caso in cui rilevi un'impossibilità nell'agire in prima persona provvede a comunicare al Site Manager gli estremi del guasto e delle eventuali conseguenze.

4) Il Site Manager riceve la segnalazione da parte del manutentore di presidio, elabora i dati ricevuti e decide in merito a quale squadra di manutentori specialisti attivare per il malfunzionamento in oggetto.

5) La squadra di manutentori specialisti viene attivata dal Site Manager e si reca nei tempi contrattualmente prestabiliti per gli interventi di emergenza sul luogo per effettuare la riparazione.

6) La squadra di manutentori specialisti o il manutentore di presidio eseguono l'intervento di manutenzione di emergenza e segnalano quanto svolto al sistema informativo che provvede a registrare quanto eseguito.

Procedura per Opere Extra Contratto



La procedura per le opere extra contratto si attiva ogni qual volta la committenza richieda al fornitore dei servizi di eseguire un'attività che non rientra direttamente nelle proprie competenze tecniche e contrattuali.

Di seguito presentiamo una breve descrizione di come dovrebbe essere implementata la procedura relativa alle attività di manutenzione di emergenza.

1) Il Facility Manager aziendale richiede al fornitore di servizi di eseguire un'opera che non rientra nelle proprie competenze tecniche e contrattuali.

2) Il Site Manager elabora la richiesta della committenza e la trasferisce al sistema informativo. Successivamente provvede ad effettuare una selezione dei possibili fornitori cui rivolgersi.

- 3) Il Site Manager dopo la selezione dei fornitori richiede un preventivo per le opere da realizzare.
- 4) Il preventivo viene girato all'ufficio acquisti che ha il compito di valutare la congruenza fra le opere da eseguire ed il budget a disposizione.
- 5) La valutazione relativa al preventivo può risultare positiva e dunque produrre l'ordine di acquisto relativo alle opere da realizzare, oppure negativa e dunque essere rimessa nelle mani del Site Manager per la revisione del preventivo ed un'eventuale modifica del fornitore o del capitolato delle opere.
- 6) Previa autorizzazione dell'ufficio acquisti si procede con l'esecuzione delle opere previste e, una volta ultimate, si trasferiscono le relative informazioni al sistema informativo che ne registra i tempi e i modi di esecuzione.

Business to Consumer

In questa parte andremo ad analizzare le principali problematiche che sorgono in virtù della mancanza di una corretta comunicazione fra fornitore, cliente ed utente finale.

Molto spesso infatti i servizi di Facility Management sono richiesti da parte di grosse aziende nei cui uffici possono arrivare a lavorare centinaia di persone differenti che nella maggior parte dei casi sono del tutto estranee ai processi di esternalizzazione dei servizi e dunque non ne conoscono in alcun modo i dettagli.

A partire da questa convinzione abbiamo individuato tre temi che consideriamo critici negli attuali modelli di gestione e che riteniamo possano contribuire ad un innalzamento della soglia di qualità dei servizi di Facility Management.

Conoscenza degli Standard Contrattuali

Una problematica che si verifica non di rado riguarda la mancata conoscenza da parte del personale di un'azienda dei livelli di servizio contrattualmente definiti con i propri fornitori.

Questo tema all'apparenza può sembrare di poco conto ma cela in realtà dei rischi assolutamente considerevoli sia per l'azienda stessa sia per il fornitore di un servizio.

Infatti può verificarsi che, fra le centinaia di persone che lavorano nell'headquarter di una grossa azienda, non tutti abbiano ben chiaro a chi rivolgersi per la gestione delle specifiche emergenze.

Si potrebbe obiettare che per tutte le problematiche relative agli immobili ed ai servizi ci si possa rivolgere al Facility Manager aziendale, il quale avrà poi il compito di contattare chi di dovere. Ma questa eventualità è in netto contrasto con quanto abbiamo enunciato all'inizio del capitolo, ovvero rappresenta una modalità operativa che finisce per appesantire incredibilmente le procedure aziendali.

L'obiettivo deve dunque essere quello di fare in modo che i singoli utenti, in questo caso i dipendenti dell'azienda, sappiano con precisione a chi rivolgersi in caso di problematiche che possono sorgere con i diversi servizi senza dover scomodare per ogni inezia il Facility Manager.

Ovviamente l'individuazione dei livelli di servizio è appannaggio della dirigenza aziendale e del fornitore del servizio stesso, quello che crediamo sia auspicabile è una diffusione delle informazioni relative agli standard contrattuali concordati fra le due parti.

Un esempio può aiutare a comprendere meglio quanto detto:

Azienda e fornitore stabiliscono che il livello di servizio relativo al benessere igrotermico di un ambiente di lavoro sia soddisfacente ad una temperatura compresa fra i 21° ed i 24°. Il singolo lavoratore, ignaro di questi accordi contrattuali, alla temperatura di 24° percepisce caldo e dunque segnala il disagio al Facility Manager che a sua volta dovrà attivarsi per inviare un tecnico sul posto per verificare il corretto funzionamento del sistema di condizionamento. Il tecnico, rilevata la temperatura di 24° e dunque allineata con gli standard di servizio concordati, non potrà fare altro che suggerire una riduzione della temperatura del sistema di condizionamento.

Chiaramente questo esempio rappresenta un'estrema semplificazione delle possibilità che si verificano fatti di questo genere, ma tale eventualità si presenta con una certa frequenza che aumenta al crescere delle dimensioni della commessa e dunque degli utenti finali coinvolti.

L'eventualità di una segnalazione errata può comportare considerevoli conseguenze di tipo economico sia nel caso in cui sia previsto un presidio da parte del personale manutentivo, sia nel caso in cui non lo sia.

Infatti nel primo caso il personale di presidio dovrebbe interrompere le proprie attività programmate per effettuare delle semplici verifiche, con il rischio, se le segnalazioni dovessero ripetersi, di veder slittare le attività programmate e non riuscire a concluderle nei tempi preventivati.

Nel secondo caso, a maggior ragione, la richiesta di intervento non necessaria sarebbe ancor più gravosa perché richiederebbe di pagare il diritto di uscita prestabilito dalle parti.

Altra problematica simile si verifica quando, alla presenza di più fornitori, una criticità viene segnalata al fornitore sbagliato (esempio classico quello del malfunzionamento degli apparecchi elevatori che non viene segnalato alla società responsabile dell'impianto ma ai semplici manutentori). Le conseguenze di questi fraintendimenti sono molto simili a quelle presentate nel caso precedente.

Riteniamo dunque che sia necessario informare gli utenti finali relativamente ai livelli di servizio concordati con i fornitori in maniera precisa e puntuale.

Per fare questo crediamo sia sufficiente, una volta raggiunta un'intesa contrattuale fra le parti, distribuire a tutti gli utenti una copia riassuntiva del contratto, ovviamente epurata di tutti gli aspetti puramente tecnici ed economici, che costituisca una guida chiara ed efficace di quali problematiche devono essere segnalate ed a chi.

Ovviamente, non avendo a che fare con tecnici, è necessario essere quanto più chiari possibile. È pertanto consigliabile individuare le principali anomalie riscontrabili e, per ognuna di esse, produrre uno specchietto informativo nel quale descrivere come ci si deve comportare nel caso si verificano e a chi rivolgersi.

Tutte queste informazioni dovrebbero essere raccolte a formare un piccolo "Libretto Informativo" che gli utenti finali dovrebbero tenere sempre a portata di mano all'interno dell'azienda.

Di seguito si riporta un piccolo esempio di come potrebbe essere strutturato per le problematiche relative alle postazioni di lavoro.

Postazioni di Lavoro			
Problema	Livello di Servizio	Responsabile	Contatto
Pulizia della Postazione di Lavoro	Le postazioni di lavoro vengono pulite con cadenza settimanale e prevedono le seguenti attività: - pulizia scrivania - pulizia monitor e tastiera pc - svuotamento immondizia -pulizia della seduta	BL Pulizie s.r.l.	Qualora si rilevasse che le attività previste non sono state erogate secondo i livelli di servizio indicati contattare il Sig. Ferrari al numero: 345/21212221 Oppure la sede di BL Pulizie s.r.l. al numero: 02/21212221
Mancanza di Rete Internet o Telefonica	Le postazioni di lavoro devono permettere all'utente di collegarsi in qualsiasi momento ad internet ed alla linea telefonica.	AD Rete	In caso di assenza di rete o di segnale telefonico rivolgersi al Sig. Galetti al numero: 333/12121112 per il ripristino immediato delle linee.
Mancanza di Illuminazione	Le postazioni di lavoro devono essere sufficientemente illuminate. I punti luce sovrastanti le postazioni, se guasti, devono essere sostituiti nell'arco delle due ore successive alla segnalazione.	BC Electro s.p.a	In caso di guasto ai punti luce sovrastanti le postazioni di lavoro segnalare tempestivamente al sig. Antico la postazione di riferimento al numero: 312/89899989.

L'esempio risulta indicativo di come dovrebbe essere strutturato il "Libretto Informativo" per garantire agli utenti finali la certezza di rivolgersi all'interlocutore giusto e soprattutto di richiedere interventi effettivamente previsti dal contratto sottoscritto dalle parti.

Snellimento Procedure di Segnalazione Criticità

Questo punto vuole rappresentare un'estensione degli intenti manifestati in quello precedente; l'obiettivo infatti rimane il medesimo, ovvero snellire le procedure per la segnalazione delle criticità.

Se nel punto precedente abbiamo caldeggiato l'ipotesi di informare gli utenti finali tramite la diffusione di un "Libretto Informativo", ora cercheremo di sottolineare gli effetti positivi che si genererebbero nella informatizzazione delle segnalazioni delle criticità.

Quello che andiamo a proporre è uno strumento che può essere utilizzato soprattutto nei casi di affidamento dei servizi ad un unico global service.

In questo caso riteniamo che risulterebbe estremamente più semplice ed efficace gestire le segnalazioni di intervento con una piattaforma informatizzata la cui interfaccia dell'utente è rappresentata da un'applicazione scaricabile direttamente sul proprio cellulare.

Siamo ben consapevoli che progetti simili a questo sono stati già affrontati in passato e in molti casi sono tutt'ora al vaglio degli esperti ed in fase di rodaggio.

Quanto vogliamo fare in questa tesi è semplicemente suggerire delle linee guida per l'attuazione di queste politiche.

Ovviamente per garantire una corretta implementazione di un sistema del genere, è anzitutto necessario impostare un sistema informativo altamente dettagliato nel quale siano racchiuse, con estrema precisione e chiarezza, le caratteristiche di quanto censito e dunque oggetto di manutenzione.

Riteniamo che una società di Facility Management possa trovare conveniente proporre al proprio cliente una soluzione di segnalazione ticket tramite specifica applicazione per smartphone.

I vantaggi di questa soluzione, oltre a quelli che elencheremo di seguito, sono da ricercarsi anche e soprattutto nella reazione dei clienti ad una proposta simile. Infatti, la possibilità di veder creata un'applicazione specifica per la propria azienda può aumentare esponenzialmente il livello di soddisfazione del cliente e permette a tutti gli utenti finali di vedere tangibilmente il lavoro svolto dalla società di Facility Management.

Come già accennato, è necessario potersi basare su di un sistema informativo altamente specifico la cui predisposizione può richiedere diversi mesi di lavoro.

Pertanto riteniamo che nei primissimi mesi di commessa possa risultare conveniente proporre al cliente una applicazione di tipo standardizzato, che verrà aggiornata in seguito sulla base dei dati forniti dal sistema informativo.

Non si vuole qui andare a descrivere, da un punto di vista tecnico, le modalità con cui produrre l'applicazione ma semplicemente fornire degli standard relativi a come dovrebbe essere impostata ed utilizzata.

Innanzitutto è doveroso testare l'applicazione e le sue modalità operative prima di offrirla ai clienti come prodotto e dunque come oggetto di remunerazione.

Per fare questo riteniamo che sia auspicabile per un'azienda di grosse dimensioni, proporre ad alcuni propri clienti consolidati l'implementazione gratuita dell'applicazione elaborata; in questa maniera il cliente vedrà soddisfatta una propria esigenza senza il bisogno di ulteriori esborsi economici, mentre l'azienda di Facility Management avrà la possibilità di raccogliere dati sugli effettivi vantaggi che possono essere conseguiti ed eventualmente andare a migliorare le criticità che inevitabilmente emergono dall'utilizzo di un simile strumento.

Una volta testata l'applicazione su un numero sufficiente di commesse per un periodo di almeno un anno, e dopo essere intervenuti per migliorare il prodotto sulla base delle criticità emerse sarà

possibile cominciare a proporre il prodotto sulle altre commesse, comprese quelle in fase di avviamento.

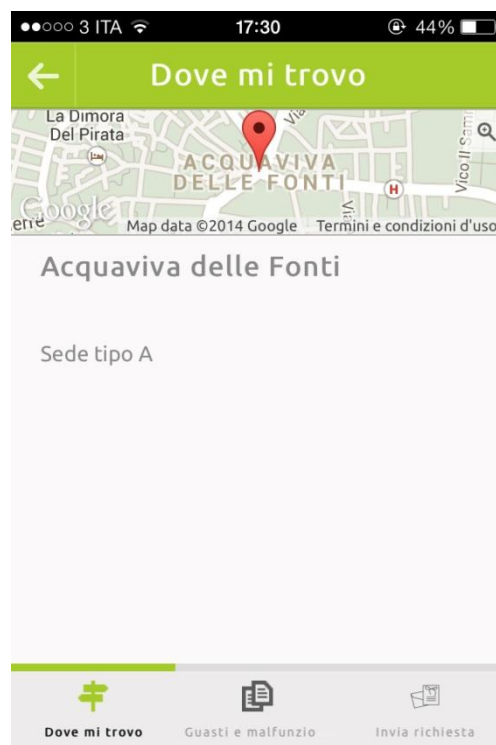
L'applicazione dovrebbe essere studiata per costituire una rapida ed efficace interfaccia fra l'utenza finale e l'operatore di servizio, in questo caso l'azienda di Facility Management.

Perché il suo utilizzo sia alla portata di tutti, in particolar modo dell'utenza finale che non ha particolari conoscenze tecniche, l'applicazione dovrà essere facilmente interpretabile ed evitare, quantomeno nell'interfaccia dedicata all'utenza eccessivi tecnicismi.

Di seguito presentiamo una breve sintesi di come dovrebbe essere strutturata ed utilizzata l'applicazione:

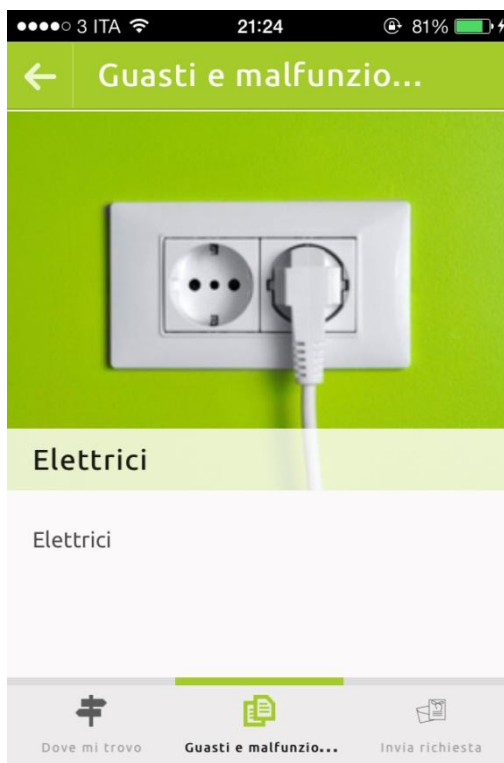
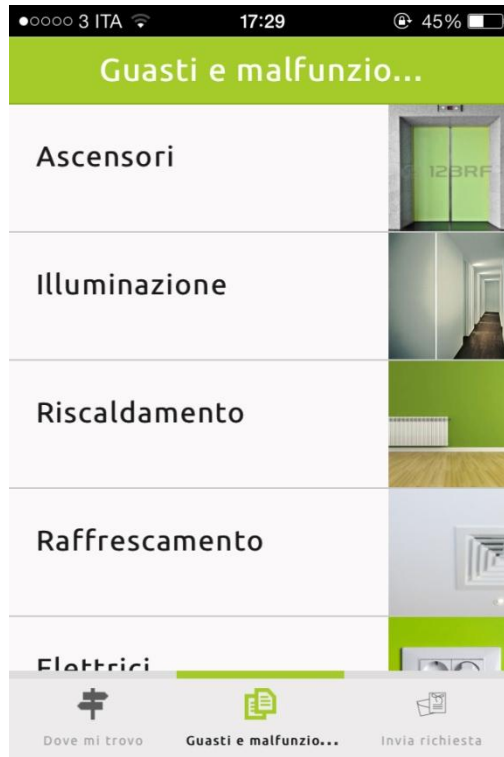
1) Ipotizzando una commessa che copra diverse sedi di una stessa società cliente, in prima battuta l'applicazione dovrà essere in grado di identificare la sede di appartenenza grazie all'utilizzo di un sistema di geolocalizzazione satellitare, simile a quelli utilizzati per applicazioni come navigatore e social network ed ormai disponibili su qualsiasi smartphone.

L'utente finale, accedendo all'applicazione attiverà il sistema di geolocalizzazione satellitare che individuerà la sede di appartenenza. Dovrà comunque essere possibile selezionare la sede manualmente qualora sorgessero complicazioni con la rilevazione satellitare.

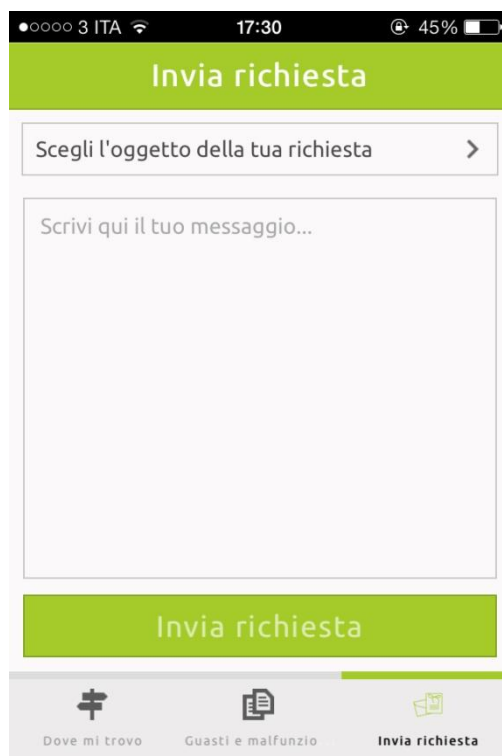


2) Una volta definita la sede di appartenenza verrà visualizzata una schermata in cui saranno indicate le differenti categorie di impianti o eventualmente di servizi per i quali si desidera segnalare un guasto o un disservizio.

Ovviamente le categorie saranno adeguatamente designate sulla base della commessa specifica, vale a dire che sarà possibile segnalare unicamente guasti o disservizi effettivamente legati alle attività contrattualmente prestabilite.



3) Una volta individuata la categoria di appartenenza del guasto o disservizio, l'utente finale potrà indicare l'oggetto della propria richiesta e descrivere brevemente l'accaduto, esattamente con lo stesso procedimento che viene utilizzato per segnalare i ticket via computer.



Quanto sopra descritto è relativo all'interfaccia dell'utente che, come detto, deve risultare rapida ed efficace.

Ovviamente l'applicazione trasferirà immediatamente le informazioni al fornitore di servizi che potrà attivare la propria struttura in risposta a quanto segnalato e secondo quanto previsto dal contratto stipulato.

Vi è poi tutta un'altra serie di possibili migliorie legate ad un'informatizzazione del servizio, che però richiederebbero una trattazione dettagliata e che comunque non costituisce il focus della nostra proposta.

Ci riferiamo ovviamente all'introduzione della tecnologia NFC ed alla dotazione di smartphone, tablet e stampanti portatili al personale manutentore che ottimizzino i canali di comunicazione con gli altri attori del processo (call center, back office, centri servizi, ecc.).

Questi processi, che ribadiamo non essere al centro della nostra proposta, costituiscono però una interessante possibile integrazione dell'applicazione da noi elaborata.

I vantaggi derivanti dall'utilizzo di queste tecnologie sono stati quantificati da Nazca nel Case Study relativo alla commessa Daikin Air Conditioning Italy Spa e possono essere così riassunti:

- Riduzione dei tempi di evasione dei ticket del 50 %
- Riduzione dei costi operativi
- Ratifica cliente immediata: i cicli di fatturazione si accorciano, liquidità migliorata

- Riduzione nelle procedure amministrative, risparmio di tempo e migliore qualità dei dati
- Miglioramento nella qualità delle attività di assistenza, le squadre operative sono più produttive ed efficienti
- Aumento della soddisfazione e fidelizzazione del cliente
- Migliore gestione di inventario e guasti
- Report più efficienti

Riteniamo dunque che l'introduzione di un'applicazione per la segnalazione dei guasti o dei disservizi possa costituire un'interessante integrazione di quei sistemi informatizzati che sempre più stanno prendendo piede nel mondo del Facility Management, andando ad incrementare ulteriormente i vantaggi sopra elencati.

9 - Formazione

Introduzione

Le problematiche relative alla formazione del personale riguardano in prima battuta l'organizzazione di un'azienda e dunque le persone che la compongono, ma trovano la propria origine in un sistema scolastico/formativo che non è in grado di offrire gli strumenti necessari per comprendere a pieno le logiche che governano il Facility Management.

Dalle interviste effettuate e dalla documentazione presa in esame per la redazione di questa tesi sono dunque emerse due forti criticità riconducibili alla insufficiente formazione del personale.

La prima riguarda l'incapacità del nostro sistema scolastico ed universitario di formare delle figure manageriali che siano allineate con le medesime figure formate invece in altri paesi.

La seconda si riferisce invece alle difficoltà che emergono nella convivenza fra la parte manageriale di un'azienda di Facility Management e la parte tecnico/esecutiva della stessa, a causa della differente mentalità che guida l'operato di queste figure.

In questo capitolo cercheremo di analizzare, per entrambe le problematiche proposte, le cause e le possibili soluzioni da mettere in atto per allinearci con quanto viene fatto negli altri paesi e dunque con le best-practice del settore.

La Figura del Facility Manager

Per comprendere quali possono essere le conseguenze di una non corretta formazione di figure chiave come quella del Facility Manager è necessario innanzitutto fare chiarezza sui compiti e le responsabilità affidate a chi ricopre questo ruolo.

Il Facility Manager è un professionista che organizza e controlla i processi di gestione di tutti i servizi necessari per l'ottimale funzionalità di un edificio o patrimonio immobiliare.

Questa figura oggi racchiude in sé tutta una serie di attività che fino a non molto tempo addietro erano divise ed oggetto di gestioni separate; queste attività oggi tendono ad essere strutturate in un unico progetto che ha come obiettivo quello di tenere conto di tutte le necessità dell'azienda, ovvero:

- Pianificazione a lungo termine dei servizi
- Pianificazione annuale dei servizi (tactical planning)
- Pianificazione e gestione economica e finanziaria dei servizi
- Gestione degli spazi di lavoro (space planning)
- Supervisione (programmazione e controllo) di tutte le attività di manutenzione, riqualificazione e reingegnerizzazione dei sistemi dell'edificio
- Servizi generali (ristorazione, trasporti interni, distribuzione della posta, centralino, reception)
- Sistemi di sicurezza (antintrusione, antincendio, sicurezza sul lavoro)
- Gestione degli impianti (tecnico, elettrico, ecc.)
- Gestione degli approvvigionamenti, rapporti con i fornitori e gestione-controllo dei servizi/attrezzature da questi ultimi prestati

- Gestione amministrativa-contabile di tutti i servizi erogati

La commistione di tutti questi aspetti rende necessaria una formazione molto ampia e composita in grado di muoversi in maniera consapevole all'interno di discipline delicate e complesse quali architettura, ingegneria, amministrazione, gestione delle risorse umane, ecc.

In sostanza il Facility Manager deve essere una persona polivalente capace di comprendere la filosofia del business della società, di rispettare i suoi obiettivi finanziari, legali e qualitativi, gestire il budget, selezionare i consulenti, occuparsi degli standard legati allo spazio e agli arredi, definire i programmi di acquisto, tradurre le necessità dei servizi per gli utenti in un luogo di lavoro cost-effective, sicuro ed esteticamente piacevole. Il suo ruolo è dunque quello di assicurare all'utente ed alla società un progetto on time and on budget, ossia a tempi e costi definiti e vantaggiosi, che garantisca allo stesso tempo la massima corrispondenza alle necessità presenti e future.

In quest'ottica il Facility Manager svolge anche un ruolo importante come interlocutore fra differenti figure con le quali deve interfacciarsi continuamente e, soprattutto, deve essere in grado di comprendere a pieno ciò che gli viene detto e di gestire con fermezza e consapevolezza i rapporti con le seguenti figure:

- Architetti
- Ingegneri
- General contractor e sub contractor
- Fornitori di servizi specifici
- Consulenti e pianificatori
- Installatori di arredi
- Compagnie di trasloco
- Consulenti di varia natura (informatici, d'energia, di fonia, di dati, di servizi di ristoro, di illuminazione, di trattamento del paesaggio, di gestori di dati, di sicurezza e di servizi accessori)
- Property Manager e Asset Manager
- Manutentori, servizi di portineria e controllo
- Venditori e forniture in genere

Se ne conclude che il Facility Manager rappresenta l'anello di congiunzione tra l'azienda ed i consulenti, ed è dunque colui che deve essere in grado di trasferire correttamente tutte le esigenze dell'azienda e di valutare le soluzioni proposte dai consulenti.

In sostanza la figura del Facility Manager si delinea come quella di un grande coordinatore di un team di lavoro molto esteso per dimensione e per peculiarità tecniche.

La descrizione del ruolo che abbiamo appena prodotto induce a pensare che la figura del Facility Manager debba affrontare un duro e complesso percorso formativo trasversale alle diverse discipline contemplate nel suo campo d'azione.

In realtà, a differenza di altri paesi, c'è da sottolineare che in Italia a tutt'oggi non esiste una definizione precisa del ruolo del Facility Manager e delle sue responsabilità e posizione in azienda. Quello che manca è la presenza di un linguaggio e di un'esperienza comuni che aiutino ad

identificare con chiarezza questo ruolo che, nelle aziende italiane, viene spesso svolto dal Responsabile dei Servizi Generali, che risponde al Direttore del Personale.

Questa confusione porta ad una tragica conseguenza per il mercato del Facility Management, infatti il ruolo di Facility Manager è spesso svolto da persone assolutamente prive di una preparazione e di un background culturale adeguato, si tratta in molti casi di tecnici o amministrativi che, vivendo in azienda da tanti anni, possiedono la memoria storica dell'edificio ma non hanno poteri decisionali.

Questo implica l'impossibilità di una valutazione complessiva del patrimonio immobiliare a scapito di una programmazione delle attività, di un risparmio sui costi di gestione e soprattutto della mancanza di corretti investimenti per poter potenziare le rendite immobiliari.

La nostra indagine ha rafforzato in noi la convinzione che questa problematica trovi le proprie origini in una mancanza di adeguata formazione del personale che ricopre il ruolo di Facility Manager.

In generale la formazione di personale manageriale si articola su 2 livelli, in primo luogo quella accademico/universitaria e in secondo luogo la formazione continua che prosegue per tutto l'arco della carriera di un professionista.

Di seguito andremo ad analizzare lo stato di fatto dei due percorsi formativi per far emergere le principali falle e cercheremo di individuare delle linee guida per uscire dalla situazione attuale.

Formazione Accademico/Universitaria in Italia

Come sappiamo il Facility Management è arrivato in Italia con un relativo ritardo rispetto ad altri paesi Europei ed ancor più lenta è stata la risposta del sistema universitario italiano alla crescente domanda di figure specializzate nella gestione di patrimoni immobiliari.

L'Italia vanta da sempre un'ottima tradizione per quanto riguarda la formazione di tecnici dell'edilizia e questo è un dato di fatto tutt'ora valido. Basti pensare alle innumerevoli università che erogano corsi di eccellenza in materie come Architettura, Ingegneria Edile ed affini.

Purtroppo solo poche realtà universitarie sono state in grado di cogliere il cambiamento in atto nel settore dell'edilizia e dunque comprendere le nuove necessità palesate dal mercato. Questo si è tradotto nella sostanziale incapacità di produrre figure manageriali in grado di ricoprire con autorevolezza il ruolo di Facility Manager, spesso affidato a figure incomplete quali Architetti, Ingegneri di varia natura, ecc.

Come spesso accade l'università che ha saputo reagire più prontamente ed in maniera più completa è il Politecnico di Milano che, a partire dall'anno accademico 2005/2006, ha potuto offrire ai propri studenti il corso di Laurea Magistrale in Gestione del Costruito.

Il corso nasce dalla collaborazione delle facoltà di Ingegneria Edile, di Architettura e di Ingegneria dei Sistemi, ed ha come obiettivo quello di formare professionisti in grado di interagire con altre figure professionali a 360°: i laureati infatti sanno conciliare aspetti di gestione economico-finanziaria con aspetti di carattere tecnico-operativo.

Il corso di Laurea Magistrale in Gestione del Costruito si è rapidamente affermato e ha presentato riscontri positivi da parte degli studenti provenienti da diversi settori (Architettura, Ingegneria

Edile, Ingegneria Gestionale, ecc.). Con l'anno accademico 2014-2015 è stato avviato il progetto di internalizzazione dei corsi di Laurea Magistrale che vengono dunque erogati in lingua inglese; questa novità consegna il Politecnico di Milano ad una dimensione internazionale che costituisce un elemento indispensabile per la formazione di figure ad ampio raggio come quella del Facility Manager.

Nello specifico il percorso di Laurea Magistrale in Gestione del Costruito ha assunto la denominazione di Management of Built Environment ed offre insegnamenti che garantiscono una formazione trasversale rispetto alle tematiche del Facility Management.

Sempre il Politecnico di Milano offre un percorso di studi post-laurea importante nel panorama del Facility Management italiano, ovvero il Master in Real Estate Management.

Questo percorso formativo ha come obiettivo quello di creare delle figure altamente qualificate in grado di operare in settori quali gestione di edifici, consulenza immobiliare, pianificazione e gestione di operazioni di sviluppo immobiliare, gestione di investimenti immobiliari, processi di valorizzazione immobiliare e processi di acquisizione o dismissione immobiliare.

Pur non essendo unicamente incentrati sulle tematiche del Facility Management questi due percorsi rappresentano quanto di meglio offra ad oggi il sistema universitario italiano relativamente alla formazione di Facility Manager, poiché la completezza della formazione offerta garantisce la crescita di professionisti che conoscono le logiche che governano il Facility Management e che sanno leggerne il ruolo all'interno del più vasto settore del Real Estate.

Nel resto d'Italia la situazione non è certo idilliaca, in alcuni casi sono erogati brevi corsi di Facility Management all'interno di percorsi di studio di Architettura o Ingegneria Edile mentre in altri sono proposti dei percorsi post-laurea che non garantiscono la completezza nella formazione.

Tra i casi più positivi va senza dubbio segnalato il Master in Gestione Integrata dei Patrimoni Immobiliari – Asset, Property e Facility Management offerto dall'Università Sapienza di Roma. Il master tratta con sufficiente approfondimento tematiche fondamentali quali Asset, Property e Facility Management ed alterna l'apprendimento in aula con la pratica sul campo e numerosi interventi di professionisti del settore che condividono con i partecipanti le loro esperienze lavorative.

Per certi versi affine alla Laurea in Gestione del Costruito era il percorso offerto dall'Università Federico II di Napoli in Manutenzione e Gestione Edilizia ed Urbana.

Questa Laurea Magistrale, pur non trattando nel dettaglio gli aspetti economici e di servizi indispensabili per la figura del Facility Manager, offriva una ottima preparazione relativa alla manutenzione dei patrimoni immobiliari garantendo delle competenze di base sugli aspetti di gestione degli stessi. Purtroppo questo corso di Laurea è stato cancellato e ad oggi non viene più erogato, privando di fatto tutto il Sud Italia dell'unico polo universitario che era stato in grado di affrontare, anche se marginalmente, le tematiche del Facility Management.

Questo caso rappresenta in maniera realistica ed al tempo stesso drammatica la situazione in cui versa il nostro sistema universitario rispetto ad argomenti così attuali. Il mondo accademico ha perfettamente intuito che il tema del Facility Management rappresenta un elemento cardine del mercato del futuro e questo è evidente dai numerosi seminari e workshop organizzati da varie università proprio su questi aspetti.

Quello che manca è la capacità di reagire in maniera univoca ed uniforme alle richieste che il mercato fa al sistema formativo universitario. Non siamo stati in grado di proporre, negli ultimi dieci anni, un modello formativo consolidato e diffuso su tutto il territorio creando di fatto difformità nella formazione dei professionisti del settore e, talvolta, ignorando quanto richiesto dalle aziende.

Riteniamo che quando ci si trova in una situazione di difficoltà e incapacità di agire come si dovrebbe, sia necessario guardare a chi in passato è stato in grado di affrontare le medesime problematiche riuscendo a trarne conseguenze positive.

Pertanto per meglio comprendere come debba reagire il mondo universitario italiano ci sembra opportuno analizzare come si è organizzato negli anni il sistema universitario del Regno Unito che rappresenta l'apice Europeo nella formazione dei Facility Manager.

Formazione Accademico/Universitaria nel Regno Unito

Il sistema universitario del Regno Unito è organizzato su due livelli formativi: Undergraduate e Postgraduate.

L'undergraduate prevede percorsi formativi di 3 anni, simili alla nostra laurea triennale, che permettono l'accesso alla formazione postgraduate, corrispondente alla nostra laurea specialistica, che però ha la durata di 1 solo anno, aspetto che favorisce gli studenti nel presentarsi sul mercato del lavoro globale con un anno di vantaggio rispetto ai propri competitors, ovvero gli studenti di altri paesi.

Già a partire dalla formazione undergraduate, nel Regno Unito esiste un'innumerabile varietà di percorsi formativi dedicati al settore delle costruzioni che trascendono le materie classiche di Architettura ed Ingegneria Edile e che si concentrano su aspetti più trasversali e completi del settore delle costruzioni e della sua relativa gestione.

Di seguito si riportano solo alcuni dei percorsi di studio undergraduate offerti in maniera diffusa sul territorio dalle principali università del Regno Unito:

- Construction Management
- Building Engineering
- Building Surveying
- Property and Planning
- Real Estate Management
- Property Development and Management
- Construction and Project Management

Come è facilmente osservabile non si tratta di percorsi di studio classici (Progettazione Architettonica ed Ingegneria Edile) che, sia chiaro, sono comunque offerti dal sistema universitario del Regno Unito; si tratta invece di percorsi in grado di formare già nei primi 3 anni delle figure realmente competenti non solo sugli aspetti di base del mercato delle costruzioni ma anche su quelli più di dettaglio e con una particolare propensione al management, aspetto fondamentale per la formazione di figure professionali complete.

Ma la grande forza del sistema universitario del Regno Unito risiede nella formazione postgraduate, snella ed al tempo stesso altamente specializzata e dunque qualificante.

Ed è proprio a questo livello che viene segnato il solco fra la formazione dei Facility Manager nostrani rispetto a quelli d'oltremarina. Infatti non si contano i corsi postgraduate che vengono offerti unicamente e specificatamente sulle tematiche del Facility Management.

Di seguito presentiamo una breve sintesi dei corsi offerti dalle principali università del Regno Unito sul tema:

- University of Greenwich – M.Sc. Facilities Management
- University College of London – M.Sc. Facility and Environment Management
- University of Westminster – M.Sc. Facilities and Property Management
- Liverpool John Moores University – M.Sc. Applied Facilities Management
- University of Brighton – M.Sc. Facilities Management
- Sheffield Hallam University – M.Sc. Facilities Management
- Leeds Beckett University - M.Sc. Facilities Management
- University of Wales Trinity Saint David - M.Sc. Facilities Management
- Edinburgh Napier University - M.Sc. Facilities Management

Questi sono solo alcuni dei percorsi di formazione magistrale offerti dalle università del Regno Unito. Il primo aspetto che sorprende per chi proviene dal mondo universitario italiano è l'uniformità dei programmi di formazione. Sin dalla denominazione, praticamente identica per tutte le università, è evidente che le tematiche affrontate sono le medesime e che il grado di approfondimento si equivale fra le diverse proposte formative.

Questo garantisce ovviamente una uniformità formativa su tutto il territorio nazionale, permettendo quindi al mercato di crescere e svilupparsi in maniera diffusa grazie alla presenza di professionisti di simile valore in tutto il Regno Unito.

A questo già importante aspetto deve aggiungersi l'alto livello di specializzazione raggiunto dagli studenti di questi corsi.

Per dare un'idea del livello di preparazione che possono raggiungere i professionisti del Regno Unito grazie a questi percorsi di formazione proponiamo un breve resoconto delle materie e delle tematiche affrontate in un percorso universitario ideale. Fra quelli analizzati il più completo è risultato essere quello offerto dalla Westminster University composto a livello undergraduate dal BSc. Property and Planning, ed a livello postgraduate dal M.Sc. Facilities and Property Management.

BSc. Property and Planning – University of Westminster

Il corso, della durata di 3 anni, fornisce strumenti importanti per l'assimilazione dei concetti di valutazione, sviluppo, pianificazione, rigenerazione e management del mercato immobiliare. Questa commistione di conoscenze garantisce il bagaglio culturale necessario per approcciarsi consapevolmente al mondo del Facility Management.

Di seguito si riportano le materie oggetto di studio del corso:

Anno 1:

- Global Cities: Introduction to Urban Sociology
- Introduction to Building Technology
- Introduction to Legal Studies
- Introduction to Property Investment and Valuation
- Introduction to Urban Policy and Planning Law
- Property Economics
- Public and Private Finance in Property

Anno 2;

- Environmental Law and Policy
- Housing Law
- London's City Regeneration
- Managing Property Businesses
- Planning Practice
- Urban Regeneration and Development
- Valuation Practice

Anno 3:

- Community Engagement in Urban Policy Making and Implementation
- Development and Investment Appraisal
- International Planning and Property Practice
- Personal Development for Work
- Property Management (Residential and Commercial)
- Sustainability and Planning

M.Sc. Facilities and Property Management – University of Westminster

Il corso ha una durata annuale ed ha l'obiettivo di formare figure specializzate nell'ambito del Facility e del Property Management. I professionisti che provengono da questo percorso di studi sono in grado di gestire in maniera consapevole le commesse loro affidate in virtù del background tecnico, economico e gestionale fornito dal corso.

Le materie affrontate sono le seguenti:

- Fabric and Services Management
- Facilities Management: Strategy and Practice
- Finance and Asset Management
- Landlord and Tenant
- Law for Property Professionals
- Space Strategies and Legislation

- Valuation and Law

Quello che abbiamo deciso di presentare è solo uno dei possibili percorsi formativi che possono essere intrapresi nel Regno Unito per una formazione da Facility Manager. Ovviamente ogni università presenta delle peculiarità e delle specializzazioni che la differenziano dalle altre, senza però minare quella uniformità formativa cui abbiamo già accennato, che costituisce la vera forza di un mercato sviluppato e diffuso come quello del Facility Management nel Regno Unito.

Proposte di Miglioramento del Sistema di Formazione Accademico/Universitario

Sulla base di quanto detto sinora ci pare opportuno trarre delle indicazioni relative a possibili migliorie da apportare al nostro sistema universitario.

1) Uniformazione della proposta formativa

Sarebbe opportuno che le università italiane, in collaborazione con il Ministero dell'Istruzione, dessero vita a percorsi formativi condivisi e diffusi sul territorio relativamente alle tematiche sopra citate.

Sull'esempio di quanto avviene oltremontana si ritiene indispensabile includere sin dai corsi di Laurea Triennale materie trasversali in grado di offrire agli studenti un'ampia gamma di spunti formativi sulle diverse tematiche concernenti il settore delle costruzioni. I corsi più comuni quali Architettura ed Ingegneria Edile dovrebbero essere affiancati da corsi che affrontino in maniera completa tutti gli aspetti del settore immobiliare che non possono più essere considerati slegati dal mondo della progettazione architettonica ed ingegneristica.

Tematiche come quelle relative al Real Estate, al Property Management, all'Asset Management, al Project Management e, non ultimo, al Facility Management non possono essere semplici spunti forniti durante un percorso di studi ma devono costituirne veri e propri fondamenti che tutti gli operatori del settore devono conoscere.

Ultimati gli studi triennali dovrebbe poi essere possibile specializzarsi, attraverso un corso di studio di Laurea Magistrale, nel settore di propria predilezione. È impensabile che non vi siano ad oggi Lauree Magistrali relative al mondo del Facility Management; anche in questo caso si ritiene che le università ed il Ministero dell'Istruzione abbiano il dovere di rispondere alla crescente richiesta del mercato istituendo delle specializzazioni specifiche per la tematica del Facility Management.

Ovviamente per tutti i percorsi formativi di cui sopra si ritiene che spetti al Ministero dell'Istruzione provvedere a dettare le linee guida da seguire nell'erogazione di tali insegnamenti e, successivamente, alle università il compito di plasmare la propria offerta formativa sulle peculiarità e specializzazioni che la contraddistinguono.

2) Riduzione dei tempi formativi

Si ritiene che il sistema di specializzazione del Regno Unito, dalla durata annuale, presenti dei vantaggi così come degli svantaggi.

In prima istanza va detto che sicuramente la possibilità di concludere gli studi con un anno di anticipo sui principali "competitors" degli altri paesi rappresenta un grosso vantaggio per

gli studenti britannici, che possono così approcciarsi più velocemente al mercato del lavoro.

D'altra parte bisogna sottolineare che questo modello difficilmente potrebbe essere adottato in Italia, poiché troppo alto sarebbe il rischio di ridurre il livello qualitativo della formazione.

Una possibile via di mezzo che potrebbe aiutare il mercato fornendo figure professionali di un certo spessore potrebbe essere quella di offrire Master di 1° livello altamente specializzati nella disciplina del Facility Management.

Ovviamente questo punto è strettamente legato al primo, per due motivi.

In primo luogo non è pensabile offrire dei Master altamente specializzati in Facility Management se non c'è, sin dalle lauree triennali, una formazione di base relativa a questa tematica.

In secondo luogo, perché se ne vedano gli effetti sul mercato in termini di produzione di professionisti, è necessario che questi Master non siano sporadiche iniziative delle singole università ma che facciano parte di un più ampio progetto di formazione condiviso su scala nazionale.

In questa maniera sarebbe possibile formare figure professionali altamente specializzate nel Facility Management con soli 4 anni accademici. Ovviamente la formazione di un Master di 1 anno non può essere paragonata a quella di una Laurea Magistrale di 2 anni, ma si ritiene che potrebbe comunque fornire gli strumenti per svolgere in maniera consapevole il ruolo di Facility Manager in determinate realtà aziendali.

3) Collaborazione con il mercato del lavoro

La pur breve esperienza che abbiamo acquisito nel mondo del lavoro del Facility Management ha rafforzato in noi una convinzione: la pratica insegna molto di più della teoria.

Riteniamo che sarebbe altamente opportuno aumentare il numero di crediti formativi, e dunque di ore, dedicati attualmente ai tirocini curricolari nelle università italiane ed in particolar modo nelle facoltà prevalentemente tecniche come quella di cui trattiamo. Soprattutto in sede di Laurea Magistrale sarebbe opportuno poter svolgere uno stage presso una realtà aziendale della durata di almeno 480 ore (pari a 3 mesi lavorativi), per riuscire veramente a calarsi nel mondo del lavoro e per comprendere con esattezza quale strada intraprendere nella propria carriera futura.

Per fare questo sarebbe sufficiente comprimere gli insegnamenti dei 4 semestri che costituiscono i 2 anni accademici nei primi 3 semestri e lasciare l'ultimo a disposizione degli studenti per lo svolgimento del tirocinio ed eventualmente della tesi ad esso associabile.

Pertanto riteniamo che i corsi di Laurea Magistrale in Facility Management dovrebbero essere pensati e strutturati per poter offrire una consistente esperienza lavorativa ai propri studenti, così da consegnarli al mercato del lavoro già consapevoli di cosa li aspetta e dunque più appetibili per le aziende stesse.

In conclusione riteniamo che la formazione di professionisti del settore del Facility Management passi inevitabilmente da 3 novità da introdurre nel sistema universitario italiano:

- Introduzione di corsi di Facility Management in tutte le facoltà di Architettura, Ingegneria Edile ed affini per garantire che tutti i professionisti del settore, anche qualora non si occupassero in prima persona del tema, conoscano sufficientemente i principi e le logiche della materia.
- Introduzione di Master di 1° livello sul mondo del Facility Management, se possibile offerti in inglese, per essere competitivi sul mercato del lavoro internazionale e per garantire una formazione sufficientemente specializzata per il settore del Facility Management
- Introduzione di Lauree Magistrali in Facility Management, se possibile offerte in inglese, per formare professionisti di alto livello per il settore del Facility Management in grado di ricoprire sin da subito posizioni di rilievo e responsabilità sul mercato del lavoro.

Formazione continua dei professionisti del Facility Management

Iniziamo subito con il dire che ad oggi in Italia non esiste alcun obbligo di formazione continua per gli operatori del Facility Management.

Si segnala invece con piacere la presenza di uno strumento di formazione continua offerto da IFMA (International Facility Management Association), ovvero il FMS – Facility Management Specialist.

Un professionista che desideri ottenere il riconoscimento Facility Manager Specialist deve accumulare 5 crediti formativi seguendo i corsi proposti dall’offerta formativa, tenendo in considerazione che ad ogni credito formativo corrispondono 15 ore di frequenza.

La struttura del percorso formativo è articolata in cinque aree tematiche di cui si spiegano brevemente i contenuti.

Area Basic

I corsi che fanno capo all’Area Basic sono studiati per chi ha necessità di acquisire le conoscenze di base sulla disciplina del Facility Management, perché ha da poco assunto la responsabilità della gestione delle facility aziendali, o per chi ha bisogno di sistematizzare in un quadro coerente e approfondito le esperienze raccolte sul luogo di lavoro nei primi anni di attività.

L’approccio metodologico utilizzato è al contempo intuitivo e scientifico in quanto all’esposizione di teorie di tipo economico (nozioni di organizzazione aziendale, management, gestione dei costi, struttura del mercato, rapporti tra operatori dell’offerta e Facility Manager) si mescola l’analisi di esperienze pratiche anche attraverso la presenza di case history.

I partecipanti sono stimolati a mettere in relazione la teoria con l’esperienza maturata o, in mancanza, con casi pratici appositamente elaborati, allo scopo di comprendere l’importanza strategica di un’efficiente gestione delle facility per il conseguimento del risultato economico aziendale e di fare propri gli strumenti indispensabili per svolgere questa attività in modo corretto ed efficace.

Corsi dell’area basic:

- Primer of Facility Management

Area Gestione dei Servizi

I corsi compresi in quest'area sono rivolti sia ai Facility Manager, che costituiscono il lato della domanda, sia agli operatori che costituiscono il lato dell'offerta, in risposta alle necessità di approfondimento sulle dimensioni del mercato, sulle dinamiche che muovono le relazioni tra i diversi operatori e tra Cliente e Fornitore, sui meccanismi e le modalità di approccio più efficaci per offrire alle aziende clienti proposte innovative e in linea con le loro esigenze e l'evoluzione del mercato.

Il management dei servizi implica l'approfondimento di diversi temi: l'influenza delle caratteristiche ambientali sulle performance dei dipendenti, l'importanza dell'approccio comunicativo a colleghi e collaboratori per il conseguimento degli obiettivi aziendali, la rilevanza dell'ottimizzazione dei costi nella gestione delle facility, le modalità di misurazione dell'efficienza al fine di conseguire il miglioramento continuo.

Corsi dell'area gestione dei servizi:

- Performance and Customer Satisfaction
- Benchmarking, budget and FM cost analysis
- Advanced Facility Management
- Processo di gara e start up

Area Leadership e Management

I corsi dell'area Leadership & Management sono stati progettati per fornire ai gestori delle facility strumenti di supporto allo sviluppo delle competenze comunicative, delle capacità decisionali e di risoluzione dei problemi. Chi gestisce servizi è chiamato a misurarsi con cambiamenti continui e ad operare in condizioni di stress. I corsi sono caratterizzati da una didattica attiva, volta a massimizzare il coinvolgimento di tutti i partecipanti. La trattazione teorica è intervallata da esercitazioni che facilitano l'apprendimento e aiutano nell'individuazione di risposte alle problematiche incontrate durante l'attività lavorativa.

Corsi dell'area leadership e management:

- Comunicazione e Facility Management
- Gestione dei conflitti nel Facility Management
- Solving Facility Problem
- Facility Team Working
- Time Management

Area Organizzazione e Supporto al Business

I corsi che fanno capo a quest'Area sono stati studiati per fornire al partecipante i mezzi per affrontare con consapevolezza decisioni di tipo economico e finanziario inerenti alle facility: dalle scelte relative alla locazione o all'acquisto della sede aziendale, alle modalità e ai tempi da impiegare nella realizzazione di progetti, dalla fase di programmazione a quelle di realizzazione e di verifica dei risultati.

Per rivestire appieno il ruolo di Facility Manager è indispensabile possedere conoscenze di tipo economico che spaziano dalle tecniche di redazione e verifica del budget alla comprensione del funzionamento del mercato immobiliare fino alle modalità e agli strumenti di gestione di progetti complessi.

Corsi dell'area organizzazione e supporto al business:

- Facility and Project Management
- Gestione edifici ed impianti
- Progettazione Manutenzione Impianti
- Real Estate Management
- Finance

Area Green

Il percorso formativo è rivolto a coloro che desiderano acquisire, approfondire e ampliare le proprie competenze e conoscenze sulle nuove tecnologie, le innovative tecniche di costruzione edilizia, le normative vigenti e le certificazioni esistenti a livello internazionale in ambito di sostenibilità ambientale.

Corsi dell'area green:

- Introduzione al Green
- Primery of Facility Management
- Green Facility Specialist

Il riconoscimento Facility Manager Specialist ha una validità biennale ed è rinnovabile a patto di dimostrare il continuo aggiornamento sulle tematiche del settore.

Proposte di Miglioramento del Sistema di Formazione Continua dei Professionisti del Facility Management

Riteniamo che l'iniziativa proposta da IFMA sia estremamente valida e che consenta di distinguere i veri professionisti del settore dai semplici tecnici che talvolta si arrogano l'appellativo di Facility Manager.

Ma nonostante la positività dell'iniziativa riteniamo che sia purtroppo insufficiente per garantire un elevato livello professionale delle figure dei Facility Manager.

Innanzitutto ci teniamo a specificare che quanto proposto di seguito non è assolutamente scindibile da quanto proposto nei precedenti paragrafi relativamente alla formazione accademico/universitaria.

Siamo convinti che se si riuscisse a realizzare quanto proposto per il sistema universitario nazionale ne trarrebbe beneficio l'intero settore del Facility Management. A questo dovrebbe però seguire un riconoscimento legale della figura del Facility Manager.

Quello che riteniamo indispensabile, in un settore troppo spesso guidato da approssimazione e ruoli improvvisati, è dunque la creazione di un "albo dei Facility Manager".

In questo caso, a differenza di quanto accade per Architetti, Ingegneri o altri ordini professionali, non sarebbe necessario superare un esame per esercitare la professione in quanto naturalmente non vi sarebbe alcun diritto di firma assimilabile ai primi; l'adesione all'albo sarebbe assolutamente libera per coloro i quali abbiano completato dei percorsi di studio relativi al Facility Management. In questo modo si andrebbe a normare la posizione di queste figure e soprattutto, si porrebbe freno all'abuso del titolo di Facility Manager cui si assiste quotidianamente sul mercato del lavoro.

Inoltre l'adesione all'Albo dei Facility Manager darebbe diritto, a seguito del pagamento di una quota di iscrizione, alla frequentazione di corsi di aggiornamento annuali sulle tematiche, gli strumenti e i metodi del Facility Management con l'obbligo di ottenere un certo numero di crediti per mantenere il titolo di Facility Manager.

Questa prassi fungerebbe da tutela sia per il Facility Manager che vedrebbe riconosciuta pubblicamente la propria professionalità, sia per le aziende che potrebbero rivolgersi a professionisti di sicura caratura ed affidabilità.

Ovviamente siamo consapevoli delle difficoltà che si incontrerebbero nell'applicazione di questa proposta.

In primo luogo si incontrerebbe l'opposizione di coloro i quali per anni hanno svolto il ruolo di Facility Manager pur non avendo adeguata formazione. A questo possibile intoppo rispondiamo con quanto dichiarato poche pagine addietro, ovvero "la pratica insegna molto di più della teoria". A partire da questo assunto riteniamo che chi abbia svolto per un periodo di almeno 10 anni ruoli assimilabili a quello di Facility Manager, seppur proveniente da percorsi formativi differenti, acquisisca di diritto la possibilità di iscriversi all'albo dei Facility Manager.

Negli altri casi, ovvero per chi ha svolto la professione per meno di 10 anni o per chi proviene da mondi accademici affini (architettura o ingegneria edile), potrebbe essere ideato un esame di effettiva verifica della conoscenza delle logiche che governano il Facility Management attraverso un colloquio orale che comprenda una parte teorica ed una pratica.

Infine l'iscrizione all'albo sarebbe naturalmente automatica per coloro i quali conseguissero il titolo di Master di 1° Livello in Facility Management o la Laurea Magistrale in Facility Management.

Riteniamo che quello proposto rappresenti l'unico metodo per garantire professionalità in un settore, che fin troppo spesso vede semplici tecnici o laureati nelle materie più varie occuparsi di Facility Management.

Ovviamente lo stato di fatto attuale deriva dall'improvvisa diffusione della pratica del Facility Management cui si è assistito in Italia circa un ventennio fa. In quei momenti, quando la tematica del Facility si è affermata e ovviamente non vi erano professionisti formati per occuparsene, la soluzione più logica è sembrata ai più quella di affidare la gestione dei servizi e degli immobili a figure non propriamente formate per farlo.

Quella fase è stata inevitabile e ha comunque saputo produrre effetti positivi creando un mercato del Facility Management consolidato anche in Italia. La nostra convinzione però, è che oggi sia necessario voltare pagina, avendo ben presente il prezioso lavoro svolto da chi per primo ha praticato Facility Management in Italia, ma con la consapevolezza che per competere con gli altri paesi con cui ci confrontiamo è necessario innalzare la soglia di professionalità del settore.

Convivenza fra Manager e Tecnici

Come accennato all'inizio del capitolo le problematiche relative alla formazione del personale non si esauriscono con quanto documentato circa la formazione dei Facility Manager.

Come ben sappiamo all'interno delle aziende di Facility Management vi è una forte interazione e collaborazione fra la parte manageriale e quella tecnica dell'azienda. A tal proposito si rende indispensabile la comunione d'intenti fra le due parti per garantire al cliente l'erogazione di un servizio ottimale.

Il problema che abbiamo rilevato riguarda l'effettiva comprensione da parte dei tecnici sul mercato delle logiche che governano le attività di Facility Management.

Come abbiamo già avuto modo di dire, l'Italia possiede una straordinaria tradizione professionale nel settore delle costruzioni ed affini, ed ha generato pertanto figure tecniche altamente specializzate (muratori, idraulici, elettricisti e tecnici di varia natura).

Ma, esattamente come nel caso del sistema universitario, anche il mondo dei tecnici ha reagito con difficoltà ed estrema lentezza ai venti di cambiamento portati dall'arrivo del Facility Management.

Molti tecnici, pur lavorando in aziende di Facility Management, sono rimasti ancorati ai principi ed alle tecniche che per decenni hanno governato il loro operato.

Proprio da questa difficoltà nel cambiare mentalità nasce una delle principali problematiche all'interno delle aziende di Facility Management, ovvero la convivenza fra la parte manageriale e quella tecnica.

Si premette che in molti casi la stessa parte "manageriale" non possiede quella formazione necessaria per affrontare correttamente le tematiche del Facility Management; questo è il motivo per cui abbondano sul mercato aziende di "Facility Management" che, a ben vedere, risultano essere una organizzata accozzaglia di tecnici di varia natura che confondono il Facility Management con una semplice erogazione di servizi multipli.

Venendo però alle aziende realmente impegnate nell'erogazione di servizi di Facility Management, si presenta con una certa immediatezza il problema cui abbiamo accennato.

In questi casi si verifica che la parte manageriale, soprattutto per quanto riguarda la gestione impiantistica e manutentiva, cerca di attuare delle politiche di manutenzione e di controllo preventivo che non appartengono appieno alla cultura ed alla mentalità dei tecnici nostrani.

Allo stesso modo va segnalato che, non di rado, può verificarsi anche il problema contrario, ovvero che la parte manageriale non riesca a comprendere appieno le indicazioni tecniche degli operatori. Questi fattori generano una biunivoca possibilità di fraintendimento che può portare ad una perdita di efficienza nell'erogazione dei servizi proposti.

Proposte di Miglioramento della Convivenza fra Manager e Tecnici

Riteniamo che per offrire un servizio efficiente e di qualità sia necessario che la componente tecnica sia allineata con quella manageriale.

Perché questo si verifichi è sufficiente che ai tecnici vengano fornite quelle nozioni di base del Facility Management che permettano loro di comprenderne le modalità operative ed anche, sulla base della propria esperienza, di migliorare l'offerta del servizio da parte della propria azienda.

Anche in questo caso la risposta alla problematica si trova nella formazione professionalizzante, è infatti necessario che i tecnici che lavorano per società di Facility Management siano adeguatamente formati, poiché il loro lavoro sarà marcatamente differente rispetto all'operato di un medesimo tecnico che svolge il lavoro come libero professionista.

A questa formazione dovrebbero provvedere in primis proprio le società di Facility Management al fine di aumentare la qualità del proprio servizio e di spendere questa formazione nel proporsi sul mercato.

È questo il caso delle grandi aziende che offrono servizi di Facility Management. In queste realtà dovrebbe essere l'azienda stessa a prevedere dei cicli di formazione continua, con cadenza quantomeno biennale, in cui la componente manageriale dell'azienda trasferisce alla componente tecnica tutte le informazioni necessarie per comprendere le scelte e le modalità operative messe in atto dall'azienda.

Queste aziende, di dimensioni considerevoli, potrebbero inoltre trovare conveniente da un punto di vista economico aprire questi corsi anche a tecnici di altre realtà più piccole operanti nel settore del Facility Management, ovviamente dietro al pagamento di una quota di iscrizione.

In questo modo le aziende più piccole, chiaramente impossibilitate a organizzare dei corsi interni, potrebbero comunque formare il proprio personale contando sulla professionalità dei colossi del settore, i quali vedrebbero ripagati i propri sforzi (coprendo i costi delle figure chiamate a tenere i corsi) grazie al pagamento delle iscrizioni dei tecnici esterni.

I corsi non dovrebbero però essere organizzati unicamente dalle aziende, bensì anche dalle università e dalle associazioni di settore.

In questo modo il personale docente potrebbe essere composto sia da manager, tutti i giorni a contatto con la realtà aziendale, sia da professori, in grado di dettare le linee guida e le best practice per operare nel settore.

I corsi ovviamente dovrebbero riguardare in particolar modo gli aspetti tecnici dell'operato ma sempre avendo cura di renderne evidente la stretta interdipendenza con gli aspetti decisionali.

L'obiettivo principale dovrebbe essere quello di far comprendere agli operatori la differenza fra il mercato cui sono stati abituati a rivolgersi ed il mercato nuovo del Facility Management che risponde ad esigenze differenti.

Nei corsi sarebbe pertanto opportuno affrontare quantomeno le seguenti tematiche:

- Principi del Facility Management
- Tecniche di Manutenzione
- Interazione con il Cliente
- Gestione delle Criticità

Quelle proposte sono solo alcune delle possibili macro aree formative cui si ritiene sia necessario sottoporre i tecnici operanti nelle società di Facility Management.

Siamo convinti che in questo modo sarebbe possibile innalzare il livello qualitativo del servizio e in molti casi snellire le procedure operative delle aziende stesse grazie ad una uniformazione della formazione che riduca al minimo la necessità di coordinamento fra le diverse aree aziendali, a questo punto focalizzate sul comune obiettivo di lavorare in partnership con il proprio cliente e non per il proprio cliente.

10 – Conclusioni

Giunti al termine della tesi ci sembra opportuno trarre le dovute conclusioni.

Siamo consapevoli di aver affrontato, nelle pagine precedenti, degli argomenti che avrebbero richiesto approfondimenti ben più consistenti rispetto a quanto abbiamo potuto fare a causa dei crescenti impegni lavorativi.

Nonostante le oggettive difficoltà che abbiamo incontrato, questo lavoro ha contribuito in maniera considerevole ad accrescere il nostro entusiasmo relativo alle tematiche del Facility Management ed a rinnovare in noi la convinzione di voler essere parte, in futuro, di questo mondo.

Nella tesi abbiamo volutamente evidenziato tutte quelle problematiche che, a nostro avviso, costituiscono degli ostacoli allo sviluppo ed alla crescita del Facility Management italiano.

Quanto proposto nelle pagine conclusive del lavoro non vuole costituire un'indicazione definitiva delle soluzioni da implementare nel settore del Facility Management per favorirne la definitiva affermazione, ma piuttosto una base di discussione e di confronto per tutti i soggetti coinvolti.

La nostra principale volontà è stata quella di far emergere le difficoltà di un mondo che, seppur in espansione continua, fatica a radicarsi nella cultura lavorativa ed imprenditoriale italiana.

Abbiamo voluto analizzare problemi differenti, a partire dalle condizioni intrinseche del mercato, passando per i modelli di gestione messi in atto dalle società del settore, fino ad arrivare alla definizione di percorsi idonei alla formazione di figure professionali in linea con quelle di altri paesi.

Toccando con mano ciascuno di questi problemi ed avvalendoci della preziosa collaborazione dei professionisti che hanno voluto renderci partecipi della loro esperienza e conoscenza, abbiamo cercato di dare delle risposte che, come detto, non vogliono essere definitive ma costituire, umilmente, un punto di partenza per una discussione seria sul futuro del Facility Management che crediamo dovrebbe coinvolgere in primis le aziende di servizi ma anche le pubbliche amministrazioni, le aziende in genere ed ovviamente il mondo accademico ed universitario.

Proprio in quest'ultimo riponiamo la nostra speranza più grande perché si possa, a partire dalla formazione, "produrre" professionisti competenti e polivalenti in grado di muoversi sapientemente nel mondo del Facility Management.

Crediamo soprattutto che vi sia, oggi più che mai, la necessità di un dialogo fra i soggetti sopracitati che voglia mettere in luce tutte quelle differenze, piccole e grandi, che sommate costituiscono quel grande gap che ci separa dai mercati più avanzati presenti nel resto del continente e del mondo.

Questa tesi vuol costituire un primo, piccolo tassello di questo dialogo che, consapevoli dei nostri limiti ma decisi nei nostri obiettivi, proponiamo in particolar modo al mondo accademico perché possa cogliere con entusiasmo e determinazione la grande sfida di crescita che il mercato del Facility Management ci ha lanciato.

Bibliografia di Riferimento

Andersen M., Ankerstjerne P., *How new ways of working affect our use of facilities*, ISS, 2012.

Bellintani S., Ciaramella A., *L'audit immobiliare*, Collana Real Estate, Il sole 24 ore, Milano, 2008.

Burt N., *Facilities Management. Good practice guide*, FMA Australia, Melbourne, 2012.

Camera di Commercio, *Il mercato pubblico dei servizi FM: multi servizio e global service*, Roma, 2012.

Ciaramella A., Tronconi O., *Facility Management. Progettare, misurare, gestire e remunerare i servizi*, Franco Angeli Editore, Milano, 2014.

Ciaramella A., Tronconi O., *Manuale del Facility Management. Metodi e pratiche*, Il sole 24 Ore, Milano, 2006.

Ciaramella A., *Come rendere i servizi di facility un valore aggiunto per l'impresa*, Assolombarda, Quaderni del territorio, 2012.

Cigolini R., Valentini S., Villa A., *Facility management e global service integrato*, Tecnica e management, 2005.

Curcio S., *Lessico del Facility Management. Gestione integrata e manutenzione degli edifici e dei patrimoni immobiliari*, Il sole 24 Ore, Milano, 2003.

Damascelli S., *L'immobile come bond finanziario: è possibile?*, Officelayout, 2011.

De Toni A., *Open Facility Management, modelli innovative e strumenti applicativi per l'organizzazione e la gestione dei servizi esternalizzati*, Il sole 24 Ore, Milano, 2007.

Di Fausto D., *Il facility management in Italia. Il mercato pubblico e il mercato privato*, eFM, Roma, 2013.

Hendriks R., *Perception of Facility Management in Europe*, Bachelor's Thesis in Degree Programme in Facility Management, A.A. 2012-2013, Jamk University of Applied Sciences.

Ive A., *Facility Management – Servizi innovative e miglioramento continuo*, Guerini e Associati Editore, Milano, 2011.

Lisena M., *Caratteristiche e prospettive del Mercato del Facility Management in Italia*, IFMA, Bologna, 2012.

Jordan J.A. Jr., Michel F.J., *Next Generation Manufacturing*, John Wiley & Sons Inc., New York, 2000.

Noè C., Rossi T., Sorrenti D., *Indagine sul Facility Management in provincia di Varese*, Liuc Papers, 2004.

Nomisma, *Traiettorie per lo sviluppo di una "grey economy" nella pubblica amministrazione*, 2012.

Nutt B., McLennan P., *Facility Management. Risks & opportunities*, Blackwell, Bodmin UK, 2002.

Osservatorio nazionale distretti italiani, *Rapporto 2014*, Unioncamere, Roma, 2014.

Talamo C., *L'organizzazione delle informazioni nei servizi di gestione immobiliare*, Maggioli Editore, 2012.

Tronconi O., *Modelli organizzativi e gestione immobiliare*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2009.