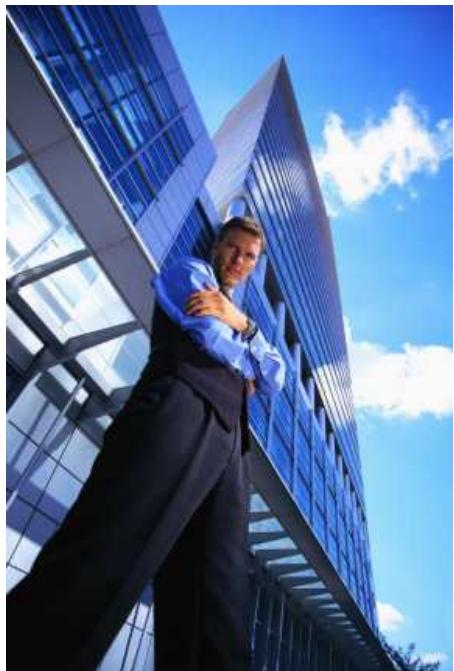


### CHE COS'È IL FACILITY MANAGEMENT

Il Facility Management è una disciplina in continua evoluzione ed infatti in un contesto



altamente dinamico, tipico della società odierna, si trova a dover interpretare e gestire straordinari mutamenti culturali, sociali ed economici. La conseguenza di tali mutamenti è quella di **valutare le opportunità ed affrontare gli ostacoli che stanno emergendo**.

Nella sua evoluzione, il Facility Management è accompagnato da un elemento chiave: la necessità di integrare questa strategia alle strategie di core business, dal momento che **un'efficace ed efficiente gestione dei servizi reca notevoli benefici all'attività principale di un'azienda**. Questa consapevolezza è alla base degli

odierni successi nell'utilizzo di tale strategia, in quanto il Facility Management non gestisce un insieme di costi da ridurre ma un gruppo di attività da sviluppare e trascurarle significa minare le performance aziendali.

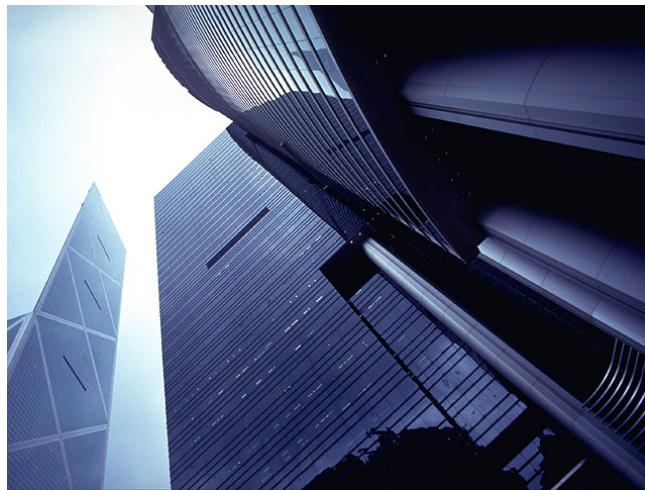
La sfida che si presenta al Facility Management è quella di esaminare le proprie competenze rispetto a diverse problematiche che il nuovo contesto propone: come già detto, collegare il Facility Management alla strategia aziendale e non considerarlo come semplice strumento per tagliare le spese; gestire la globalizzazione; ed infine gestire il cambiamento.

E proprio la necessità di gestire il cambiamento che apre la strada ad un nuovo paradigma: **l'Open Facility Management**.

Per definire i confini del Facility Management è utile tener presente il significato del termine “facility”.

Facility è l'immobile dove viene svolta l'attività lavorativa ma a tale termine vengono riferite anche tutte le attività di servizi.

**Il Facility Management è la disciplina aziendale che coordina lo spazio fisico di lavoro con le risorse umane e l'attività propria dell'azienda.** Esso integra i principi della gestione economica e finanziaria d'azienda, dell'architettura e delle scienze comportamentali e ingegneristiche.



La definizione pone l'accento sul processo di progettazione, implementazione e controllo attraverso il quale le facility (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.

Si presuppone la progettazione, pianificazione ed erogazione di servizi che supportano le attività principali, rendendo l'azienda più dinamica e migliorandone l'efficienza, in un'ottica integrata e multidisciplinare.

Sono tre gli aspetti fondamentali del Facility Management:

- ✖ **L'aspetto strategico** riguarda la decisione relativa alla politica di gestione delle facility, che può essere interna, esterna oppure mista; riguarda la responsabilità della gestione, il mantenimento e la distribuzione delle risorse da impiegare, la scelta del fornitore ecc.
- ✖ **L'aspetto analitico (Intelligence)** è relativo all'analisi delle esigenze, al controllo dei risultati. Questo è un aspetto fondamentale per il successo del Facility Management.
- ✖ **L'aspetto gestionale-operativo (Service Management)** 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 la reingegnerizzazione dei processi di erogazione ed il controllo prestazionale.

---

È importante tener 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 o condiviso.

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

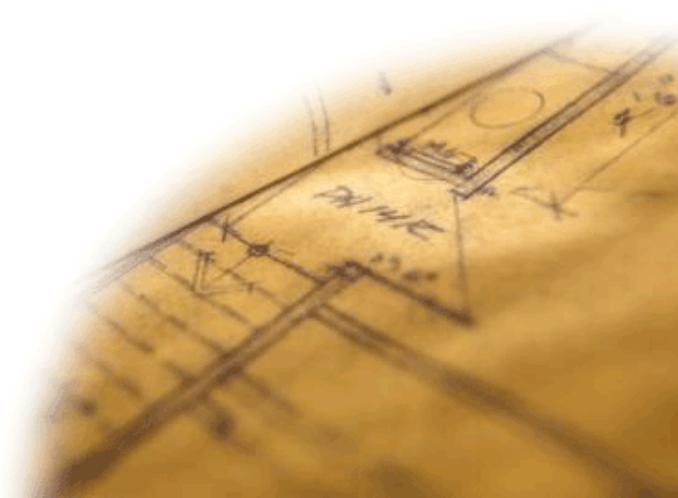
- ✖ **La macroarea servizi all'edificio** riguarda tutte problematiche di tipo tecnico relative alla funzionalità dell'edificio come: manutenzione degli impianti elettrici, di climatizzazione, di sollevamento, manutenzione edile ecc.
- ✖ **La macroarea servizi allo spazio** ha come obiettivo la stimolazione 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 riguarda quindi: progettazione degli spazi, sistemi d'arredo, sicurezza ecc.
- ✖ **La macroarea servizi alle persone** ha come obiettivo l'incremento della produttività del lavoratore e la sua fidelizzazione. Tale area riguarda: l'igiene ambientale, ristorazione, gestione documentale, vigilanza, viaggi, utility (luce, acqua, gas).

Tutte le attività non core possono essere esternalizzate e sempre di più si ricorre al mercato esterno per ricercare flessibilità e conseguire vantaggi di costo. A questo punto è necessario fare una puntualizzazione in merito alla **differenza tra Facility Management e Outsourcing**.

Infatti, erroneamente, i due termini vengono considerati equivalenti.

Il Facility Management è una nuova cultura che guarda all'edificio utilizzato dall'impresa per svolgere le proprie attività e ai servizi di supporto come elementi strategici che migliorano la produttività dell'organizzazione e creano valore. L'Outsourcing, invece è solo una delle modalità attraverso cui può operare il Facility Management. Quindi le società di Facility Management sono soggetti economici che si pongono come gestori di più servizi e che instaurano con cliente una vera e propria partnership, in quanto quando è l'attività di gestione dei servizi ad essere esternalizzata la condivisione degli obiettivi e il reciproco riconoscimento delle esigenze di business risultano fondamentali.

### Il ruolo del Facility Management



**Il Facility Management nasce negli Stati Uniti, agli inizi degli anni '80, in un'epoca di grandi cambiamenti.** Il mercato, infatti, aveva mutato radicalmente le sue caratteristiche e tutto in breve periodo. Gli effetti principali furono: maggiore libertà di circolazione delle merci e conseguente riduzione delle barriere geografiche; evoluzione delle richieste del consumatore verso

un'offerta più differenziata che inficiò il paradigma della produzione di massa ed infine 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 è in grado di essere competitiva, le aziende raggiungevano flessibilità nella struttura dei costi trasformando costi fissi in variabili e reattività ad un mercato più difficile e competitivo.

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

È questo che ha determinato la nascita della disciplina del Facility Management e del relativo ruolo.

A questo proposito è importante sottolineare che spesso ed erroneamente si ritiene che **il ruolo del Facility Management** sia solo quello di ridurre le spese.

Questa convinzione per quanto 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, è controproducente perché reca quasi inevitabilmente un abbassamento della qualità dei servizi.

Ciò nega 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 misurabile sui costi, l'altro indiretto e difficilmente quantificabile**. In quest'ottica il ruolo del Facility Management è quello di risolvere il trade-off livello di servizio/costo, con l'obiettivo di massimizzare il supporto al business, tenendo stretto controllo l'area dei costi.

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 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.

In conclusione va abbandonata la logica della minimizzazione del costo puro di servizio, l'obiettivo da raggiungere **con il Facility Management** è quello di riuscire a riorganizzare il servizio in modo da migliorare la qualità, solo così **l'azienda cresce in flessibilità e competitività**.

### Le sfide per Facility Management: la soluzione dell'open facility management.

Nel Facility Management, ormai disciplina consolidata in molti paesi, nel corso degl'ultimi anni sono emerse alcune **criticità** quali:

- ✖ assenza di misurazione oggettiva e di confronto delle performance
- ✖ rigidità nei contratti di Facility Management
- ✖ processi organizzativi poco efficaci.

Bisogna, infatti considerare che il servizio è soggetto a due vincoli: uno di natura statica, derivante dagli elementi contrattuali, e uno di natura dinamica, legato all'evoluzione del mercato e al contesto che cambia.

Da qui, **la soluzione a queste criticità è un modello di gestione basato sull'apertura ai cambiamenti** che il Facility Management dovrà affrontare.

Questo modello è **l'Open Facility management** e integra tre strumenti operativi:

- **il Tavolo di Partnership;**
- **il sistema di misurazione delle prestazioni** condiviso;
- **il contratto flessibile;**

rispettivamente relativi all'ambito organizzativo, all'ambito gestionale e all'ambito giuridico.

**Il Tavolo di Partnership** è il luogo dove tutti gli attori coinvolti possono discutere dei problemi che si prospettano.

L'obiettivo di un Tavolo di Partnership è realizzare una progettazione strategica congiunta, integrare gli indirizzi operativi da seguire, monitorare l'efficienza di erogazione dei servizi, interpretare in maniera condivisa il contratto. I compiti invece del Tavolo di Partnership sono relativi alla definizione dei livelli di servizio condiviso (Service Level Agreement: SLA) e dei parametri di misurazione dei risultati.

Un **sistema di misurazione delle prestazioni** è, invece, uno strumento che partendo dal livello di servizio previsto (SLA), dagli indicatori di prestazioni (Key performance indicator: KPI) e dai dati rilevati permette di misurare i risultati di performance.

Gli SLA definiscono l'ambito e i parametri di misurazione della qualità del servizio e le penali e i premi connessi. Esso è dinamico in quanto definisce gli ambiti e le modalità di variazione di alcune variabili. Le variazioni possono riguardare sia le prestazioni e quindi i livelli di performance previsti, sia i servizi e quindi il contenuto del servizio e la definizione di nuovi servizi.

I KPI servono a semplificare una realtà complessa. Sono definiti dagli SLA che indicano il range entro cui il valore degli indicatori di prestazioni può oscillare. Possono basarsi su rilevazioni oggettive ad es. il tempo di risposta oppure rilevazioni soggettive tramite la Customer satisfaction. Anche i KPI possono essere modificati in seguito alla nascita di nuove esigenze.

Da ciò, e **partendo dal presupposto che tutto ciò che può essere misurato può essere anche migliorato, emerge l'importanza di un sistema di misurazione delle prestazioni nella realizzazione di un Facility management di successo che tenga conto anche delle evoluzioni del mercato basandosi su un miglioramento continuo, su un'attività di benchmarking e sulla realizzazione di Partnership.**

In riferimento proprio a quest'ultimo punto, l'Open Facility Management si basa su un sistema di performance condiviso che permette di rafforzare la Partnership ed evitare rischi di incomprensione tra le parti, migliorando la soddisfazione delle stesse.

---

**L'open Facility Management consente quindi di raggiungere una maggiore integrazione tra attori** mediante un coordinamento tra questi e una condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni diversi dal Facility Management.

Infatti, mentre nel Facility Management il coordinamento tra gli attori è occasionale e non regolato, nell'open Facility Management è sistematico; così mentre nel Facility Management il sistema di misurazione delle prestazioni non è condiviso, lo diventa nell'Open Facility Management.

**Per quanto riguarda infine l'ambito giuridico,** l'Open Facility Management prevede l'utilizzo di un contratto flessibile con SLA. Precisamente mentre nel Facility Management si prevede la possibilità di scegliere tra contratti rigidi e flessibili, nell'Open Facility Management invece sono previsti solo contratti flessibili proprio per rispondere adeguatamente all'evoluzioni del mercato.

Si può concludere affermando che con l'Open Facility Management si superano sia i problemi legati ad una comunicazione complessa ed insufficiente tra imprese e committenza che implicava un a percezione differente sulla qualità e sull'efficienza dei servizi, sia i problemi legati alla difficoltà nel prendere decisioni rapide e condivise tra i contraenti.

### Il mercato del Facility Management

Il Facility Management ha come obiettivo la razionalizzazione del funzionamento degli immobili, attraverso la gestione dei servizi di supporto e la massimizzazione del valore del patrimonio immobiliare.

**Da una recente analisi** sul mercato dell'edilizia emerge che il mercato potenziale è pari a 140 miliardi di euro e una domanda effettiva stimabile tra i 24,3 e 35 miliardi di euro. Questi numeri si riferiscono al **Facility Management in Italia** che mostrano come questa strategia si trovi in una fase di consolidamento rispetto al periodo appena trascorso.

Si può inoltre affrontare che il mercato potenziale della domanda nel decennio ha visto confermata la crescita dei settori già forti, industria e pubblica amministrazione.

Dall'analisi si stima che **il mercato potenziale del facilities si attesti sui 140 miliardi di euro**, in cui il **settore industriale assorbe il 37% del totale** per un importo pari a 51,8 miliardi di euro, **la pubblica amministrazione il 23%** pari a 32,8 miliardi di euro, **il credito ed il terziario il 16,8%** pari a 23,5 miliardi di euro.

**Dal punto di vista territoriale** l'area che offre maggiori opportunità di crescita è il Nord-Ovest cui fa capo il 33% della domanda, cui segue il Nord-Est con il 26%.

I settori principali sono quello industriale e quello della pubblica amministrazione, a cui seguono attività di credito e servizio.

Sul piano quantitativo, invece, emerge una forte competizione tra operatori che offrono servizi qualificati e più specializzati.

Dunque il **Facility Management sta conoscendo una crescita sia quantitativa che qualitativa**.