



Gestione dei costi ed efficienza: dalla Due Diligence al governo delle facility. Un caso di successo

Edoardo Clerici, Direttore Operativo, Sodexo IFM

Agenda

1. Due Diligence: overview
2. Due Diligence: oggetto e obiettivo
3. Due Diligence: il modello
4. Operation Due Diligence
5. Finance & Legal Due Diligence
6. Due Diligence Output
7. Dalla Due Diligence al day by day

1. Due Diligence overview

Due Diligence e misurazione:

Due Diligence – una definizione

La Due Diligence è un processo organico di raccolta ed analisi di tutte le informazioni relative ai servizi oggetto di appalto con particolare riferimento alle consistenze quantitative e qualitative delle variabili:

- Tecniche
- Operative, organizzative
- Legali
- Finanziarie

di un patrimonio immobiliare.

1. Due Diligence overview

Due Diligence e misurazione:

Due Diligence – una definizione

Il processo di Due Diligence ed il correlato censimento del patrimonio immobiliare è preliminare ad azioni inerenti a:

- Valutazione
- Progettazione
- Valorizzazione
- Implementazione
- Gestione dei servizi

Elementi preponderanti di un processo di Due Diligence sono dunque l'identificazione delle consistenze e la misurazione delle variabili critiche di servizio.

1. Due Diligence overview

Due Diligence e misurazione:

Due Diligence – una definizione



1. Due Diligence overview

La Due Diligence e la misurazione:

Due Diligence e Cost Management – obiettivo

Il processo di Due Diligence, in un'ottica di Cost Management, ha come obiettivo:

- L'identificazione di misure declinabili in termini monetari
- L'elaborazione delle misure a supporto dei processi di programmazione e controllo
 - Come sto andando (rendiconto periodico)
 - Come decido (costi di fase)
 - Come opero (costi per responsabilità)

Ciò al fine di generare valore e di soddisfare le attese qualitative ed economiche degli stakeholder coinvolti:

- Cliente
- End User
- Facility

2. Due Diligence: oggetto e obiettivo

Identificazione degli oggetti di Due Diligence ed obiettivo:

Oggetto ed obiettivo della misurazione

1. Misurazione degli attributi della realtà

- Interpretare il funzionamento (codifica)
- Orientare azioni verso gli obiettivi (programmazione e controllo)

2. Tipologia delle misurazioni

- Fisico-tecniche
- Monetarie

3. Oggetto delle misure fisico-tecniche e monetarie

- Misure globali (riferite all'impresa/periodo)
- Parziali (riferite al prodotto/servizio/fase, nel periodo)

4. Obiettivo della gestione delle misure parziali

- Consentire di governare le condizioni di efficienza, efficacia e soddisfazione delle attese degli stakeholder (Cliente – End User – Azienda)

2. Due Diligence: oggetto e obiettivo

Informazioni generali:

Gli step della Due Diligence

1. Sopralluoghi tecnici approfonditi ed analisi di tutti i dati operativi del sito
2. Identificazione di tutte le attività erogate presso il sito
3. Identificazione dell'intera organizzazione in essere dedicata alle facilities
4. Analisi di tutti i dati economico-finanziari del sito
5. Identificazione degli obiettivi operativi e finanziari per sito

Obiettivo della Due Diligence

Validazione congiunta Cliente / Sodexo dell'offerta tecnica ed economica avendo incluso nell'offerta baseline e obiettivi tecnici e qualitativi

4. Ops Due Diligence

Ops Due Diligence:

Site Visit tecniche approfondite ed analisi di tutti i dati operativi del sito

1. Anagrafica delle aree per ogni edificio e piano di edificio ovvero per ogni area esterna (mq per area, tipologia delle pavimentazioni per area, occupancy ratio per area, tipologia di verde per area, etc)
2. Anagrafica impianti per ogni edificio e piano di edificio (numero, marca, modello, potenza, anno di installazione, etc per ogni impianto installato e localizzazione degli impianti per area, numero e tipologia delle trappole pest control, tipologia e quantitativi rifiuti smaltiti, etc)
3. Planimetrie (verifica status aggiornamento delle piante di ogni edificio / area)
4. Anagrafica del personale potenzialmente oggetto di trasferimento

Obiettivo della Site Visit e dell'analisi dei dati operativi del sito

Conferma o aggiornamento dagli asset da mantenere, dello status delle aree sotto manutenzione, del personale potenzialmente oggetto di trasferimento

4. Ops Due Diligence

Quali servizi:

Sodexo - MSD: Service Matrix



Category	Service	Building 1	Building 2	Building 3
Management Team	Management Team			
Maintenance and Operations	Manutenzioni meccaniche			
	Manutenzioni elettriche			
	Manutenzione impianti speciali			
	Manutenzione impianti antincendio			
	Manutenzione impianti elevatori			
Accommodation Moves	Handyman			
Janitorial	Pulizie			
Security Guarding	Security			
Front of House	Reception			
	Centralino			
Grounds Maintenance	Verde esterno			
	Verde interno			
Pest Control	Pest Control			
Waste Management	Waste disposal			
Print Room	Printing Services			
Mail Services	Mail Services			
Meeting Room Support	Configurazione meeting room			
Archiving	Gestione archivio interno			
	Gestione archivio esterno			
Call Centre	Call Centre			
Canteen	Canteen			
Caffeteria/Buffer	Caffetteria			



Sodexo property – all rights reserved

Milano 4 e 5 novembre 2009



4. Ops Due Diligence

Quali servizi in quali edifici:

Sodexo - MSD: Service Matrix



Category	Service	Building 1	Building 2	Building 3
Management Team	Management Team	X	X	X
Maintenance and Operations	Manutenzioni meccaniche	x	x	x
	Manutenzioni elettriche	x	x	x
	Manutenzione impianti speciali	x	x	x
	Manutenzione impianti antincendio	x	x	x
	Manutenzione impianti elevatori	x	x	x
Accommodation Moves	Handyman	x	x	x
Janitorial	Pulizie	x	x	x
Security Guarding	Security	X	X	
Front of House	Reception	X	X	
	Centralino	X		
Grounds Maintenance	Verde esterno	X	X	X
	Verde interno	X	X	X
Pest Control	Pest Control	X	X	X
Waste Management	Waste disposal	X	X	X
Print Room	Printing Services	X		
Mail Services	Mail Services	X		
Meeting Room Support	Configurazione meeting room	x	x	x
Archiving	Gestione archivio interno	X		
	Gestione archivio esterno	X		
Call Centre	Call Centre	X		
Canteen	Canteen			
Caffeteria/Buffer	Caffetteria	X	X	X



4. Ops Due Diligence

Organigramma, persone chiave, assorbimento attività di FM:

Identificazione dell'intera organizzazione in essere dedicata alle facilities

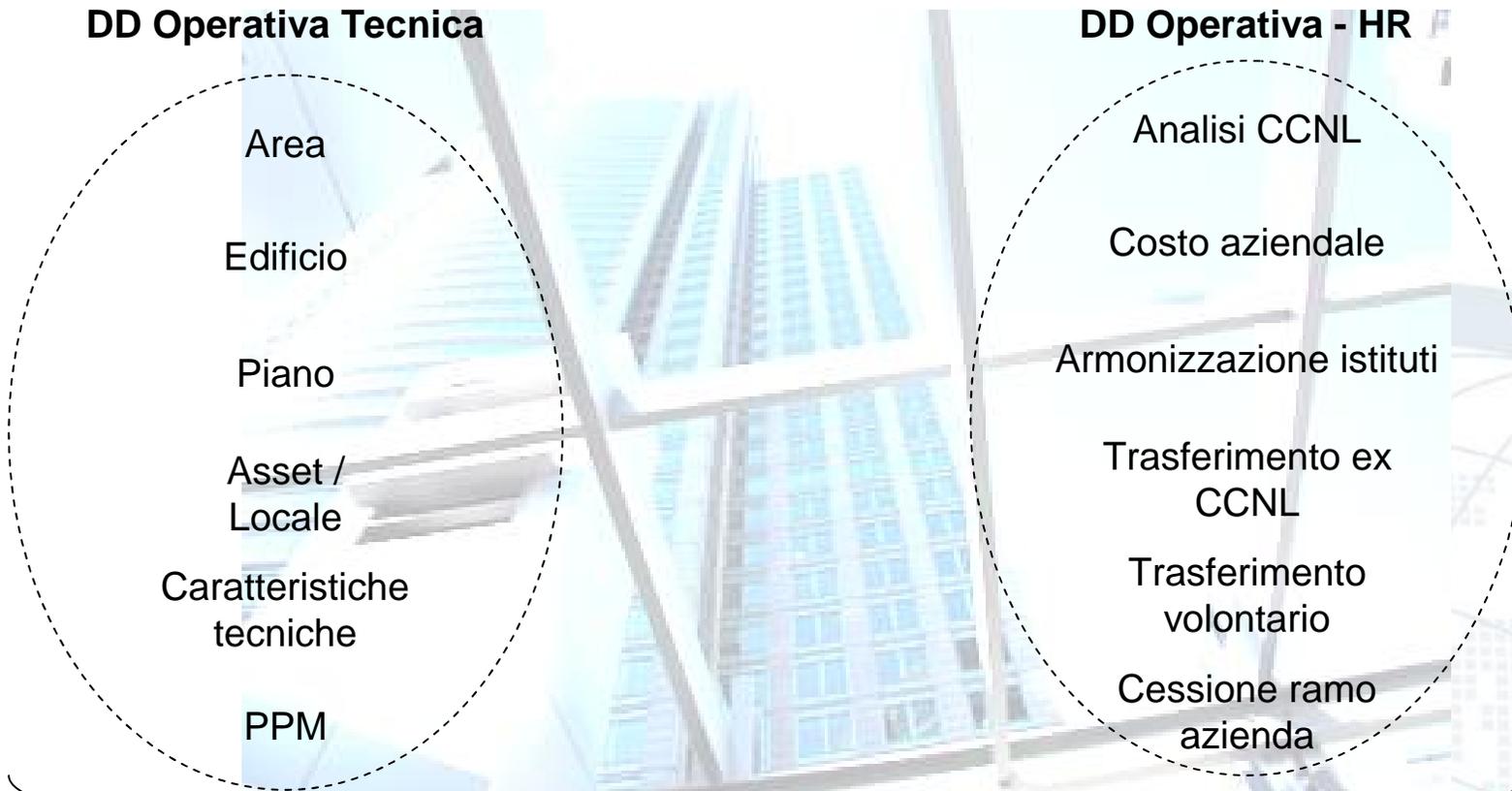
1. Identificazione delle persone chiave del Cliente e dei corrispondenti dipartimenti di appartenenza (Purchasing, Operations, Logistic, Quality, HR, Finance, Legal, etc)
2. Identificazione delle persone incaricate della gestione delle facilities e dei corrispondenti riporti
3. Identificazione dell'organigramma implementato dagli incumbent
4. Identificazione di orari, turni, periodi di chiusura, etc

Obiettivo dell'analisi dei dati economico-finanziari del sito

Definizione dell'organigramma implementato dal Cliente, delle interfacce FM e verifica dei FTE del Cliente coinvolti nella gestione delle facilities; definizione del complessivo organigramma in essere presso il sito per la gestione e l'erogazione dei servizi (Cliente + incumbent)

4. Ops Due Diligence

Dal generale al particolare - obiettivo:



Conferma o aggiornamento dagli asset da mantenere, dello status delle aree sotto manutenzione, del personale potenzialmente oggetto di trasferimento

Milano 4 e 5 novembre 2009

5. Finance Due Diligence (1/3)

Finance & Legal Due Diligence:

Analisi di tutti i dati economico-finanziari del sito

1. Analisi di tutti i contratti in essere con gli incumbent (FY)
2. Analisi dei buoni d'ordine emessi dal Cliente vs. gli incumbent (FY)
3. Analisi delle fatture passive emesse dagli incumbent vs. il Cliente (FY)
4. Analisi FI SAP (FY)
5. Analisi Capex (FY)

Obiettivo dell'analisi dei dati economico-finanziari del sito

Conferma o aggiornamento dei piani attività in essere, della baseline definita in fase di gara e della percentuale di saving

5. Finance Due Diligence (2/3)

Finance & Legal Due Diligence:

Identificazione di tutte le attività erogate presso il sito

1. Verifica di attività aggiuntive richieste anche sporadicamente per gli Hard Services
2. Verifica di attività aggiuntive richieste anche sporadicamente per i Soft Services
3. Verifica di attività aggiuntive richieste anche sporadicamente per i Food Services

Obiettivo dell'analisi dei dati economico-finanziari del sito

Identificazione di possibili nuove aree di servizio, ovvero di saving

5. Finance Due Diligence (3/3)

Finance & Legal Due Diligence:

Identificazione degli obiettivi operativi e finanziari del sito

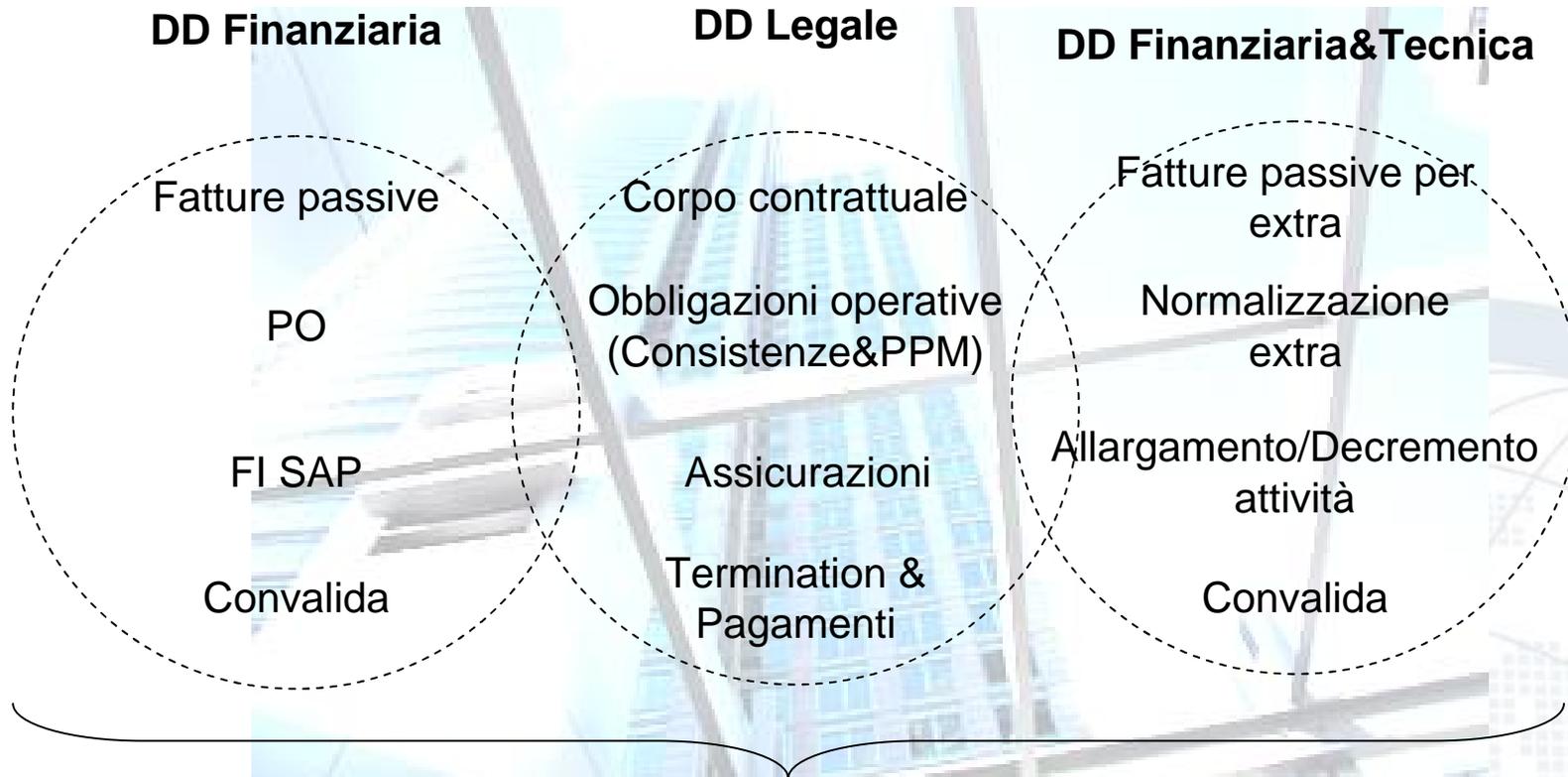
1. Verifica delle possibili politiche industriali del sito
2. Verifica dei target finanziari richiesti al sito

Obiettivo dell'analisi dei dati economico-finanziari del sito

Identificazione degli scenari di servizio che verranno richiesti nel medio-lungo termine e dei target saving richiesti al sito nel breve-medio termine al fine di definire le strategie di servizio che consentano al Cliente l'allineamento tra politiche operative-finanziarie di core business e di non core business

5. Finance & Legal Due Diligence

Dal generale al particolare - obiettivo:



Assestamento e convalida della baseline

6. Due Diligence Output

DD Output:

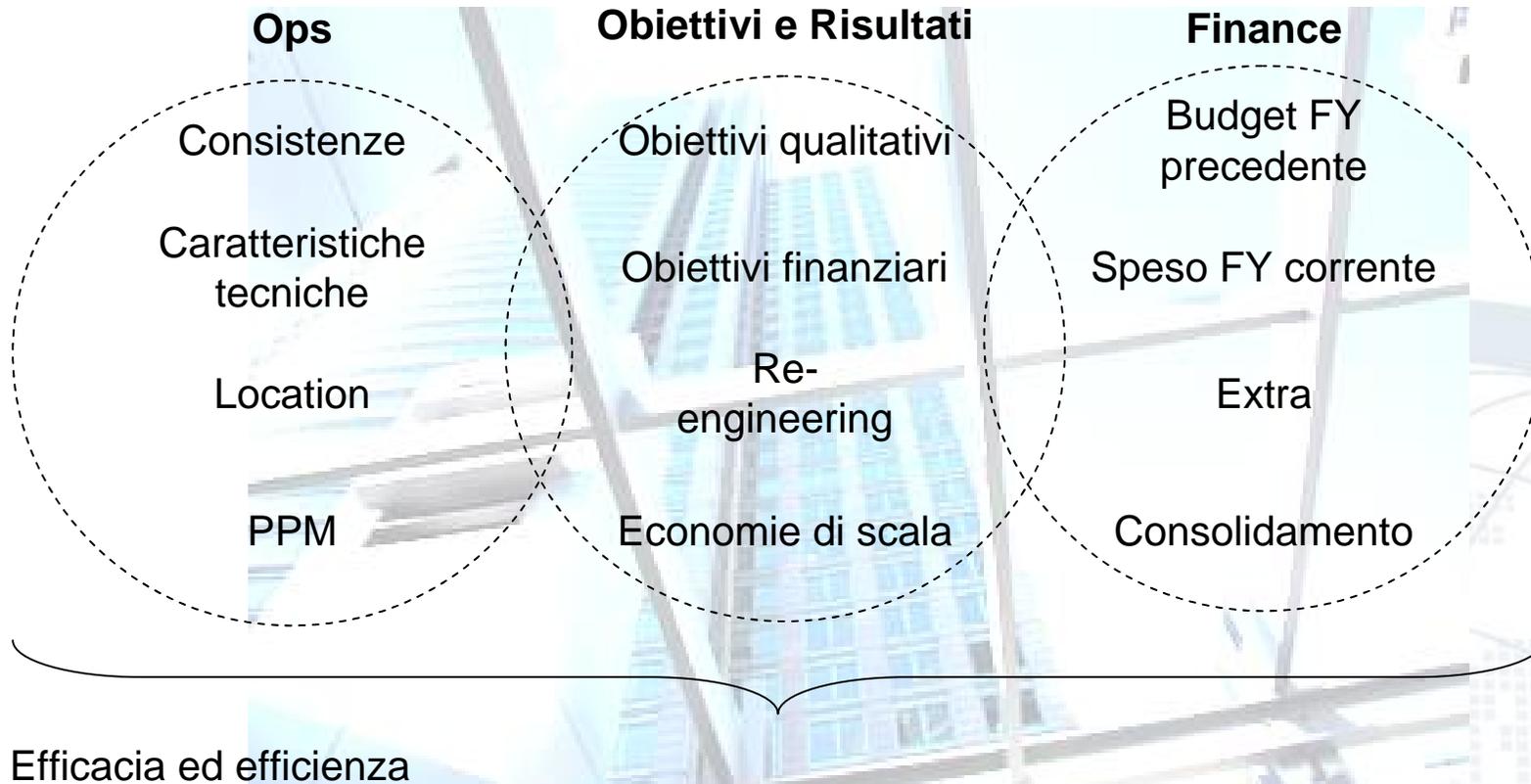
Durante e a seguito delle fase di Due Diligence, Sodexo produce 3 documenti che hanno consentito di giungere alla piena validazione dell'offerta tecnica ed economica di identificare aree di miglioramento.

La documentazione prodotta

1. Due Diligence Report
2. Audit Book
3. Due Diligence Solution

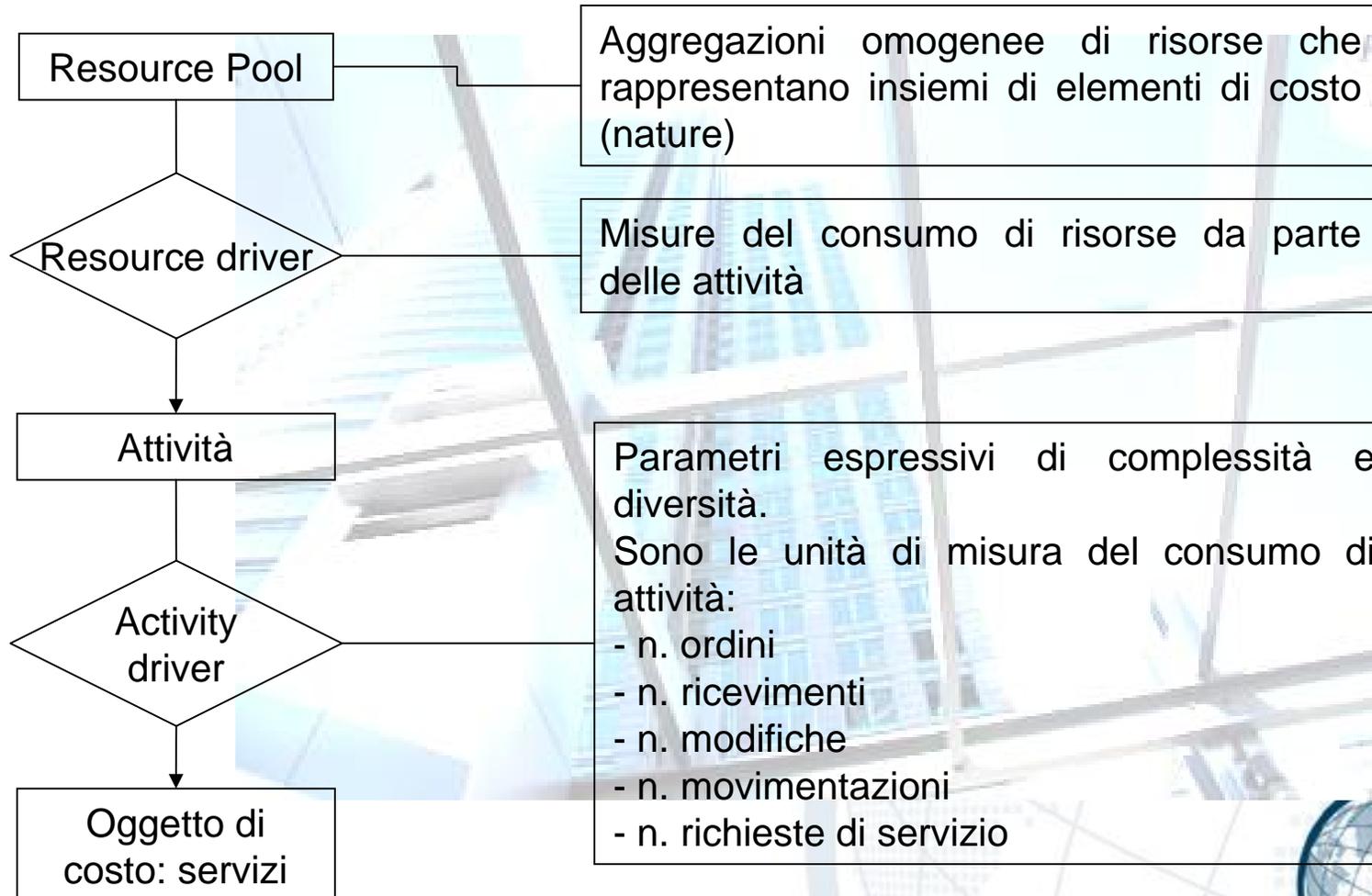
6. Due Diligence Output

Dal generale al particolare - obiettivo:



7. Dalla Due Diligence al day by day

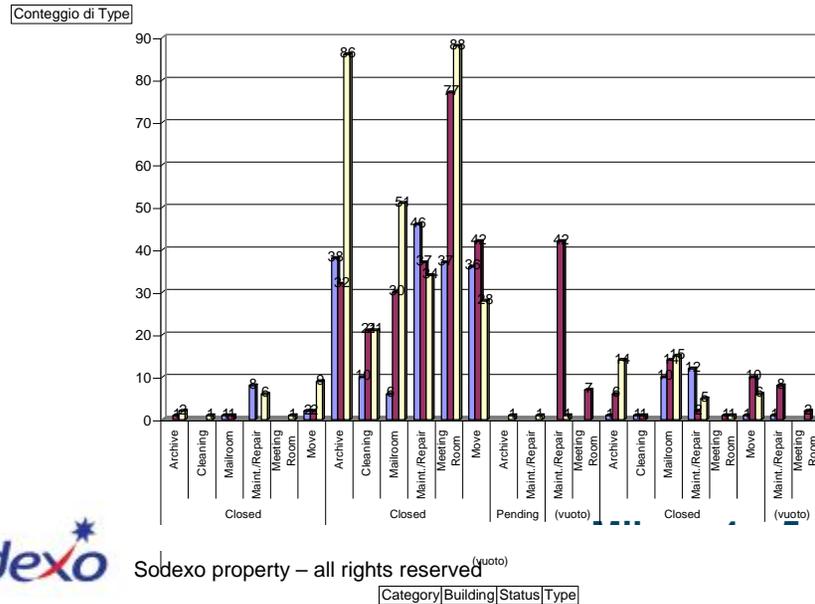
Allocazione dei costi per assorbimento di attività:



7. Dalla Due Diligence al day by day

Allocazione dei costi per attività:

- L'analisi delle necessità di servizio e dell'assorbimento dei fattori produttivi ha consentito di seguire il Cliente nello svolgimento del proprio core business, ceteris paribus
- L'analisi dei carichi di lavoro e il monitoraggio continuo delle richieste di servizio consente di allocare le risorse già disponibili su attività in cui si registra un picco, ceteris paribus
- In 12 mesi di attività il saving raggiunto su base comparabile è stato del 12,70%.
Dunque superiore a quanto preventivato



7. Dalla Due Diligence al day by day

Challenges		
Item	Challenges Faced	Note
<u>Due Diligence</u>	None	Completa disponibilità da parte del Senior Facilities Director a condividere con Sodexo tutti i dati tecnici ed economici correlati ai servizi oggetto dello SoW
<u>Solution</u>	None	Dialogo aperto e costruttivo sin dall'inizio da parte del Senior Facilities Director; il suo orientamento all'obiettivo aziendale è stato certamente fattore critico di successo
<u>Transition</u>	§ Fornitori e end user: ad inizio attività erano soliti contattare direttamente il Senior Facilities Director	Implementazione, con il supporto del Senior Facilities Director, di un sistema di comunicazione volto all'educazione di fornitori e end user
<u>Solution & Transition</u>	Presentazione di differenti soluzioni per le risorse oggetto di passaggio: § TUPE Resources § Cooperative § Altre	SDX ha organizzato meeting ad hoc con le differenti categorie di risorse oggetto di passaggio così da incontrare personalmente chi sarebbe stato trasferimento e presentare Sodexo come azienda. Goal: instaurare un primario contatto relazionale così da rispondere a dubbi, perplessità, domande. Ovvero non limitare il passaggio a mera burocrazia.

Questions and Feedback?



Edoardo Clerici
Ops Director
Sodexo Italia S.p.A.
Via Fratelli Gracchi, 36
20092 Cinisello Balsamo (MI) - Italia
Mobile: +39 334 6400433
E-mail: edoardo.clerici@sodexo.com

Milano 4 e 5 novembre 2009



Sodexo property – all rights reserved

