



# L'utilizzo del costo a postazione agevola l'ottimizzazione dello spazio di lavoro

**Silvia Alessia Benvenuti**, Head of Offer Engineering, Gruppo Manutencoop

Milano 4 e 5 novembre 2009

# Il contesto di riferimento

- I patrimoni immobiliari, nella loro multiforme destinazione, sono diventati asset finanziario primario, una vera e propria risorsa da valorizzare attraverso una gestione attenta orientata alla massimizzazione del reddito e alla minimizzazione dei costi.
- Negli ultimi anni si sono verificati diversi “smottamenti” di mercato che hanno avuto ricadute negative anche sul settore immobiliare. La crisi è stata anche occasione di ripresa e opportunità, in particolare si sono sfruttate le esternalità negative createsi, usandole come leva per un cambiamento radicale in funzione di un cost saving.
- Occorre allora mettere in pratica Azioni in grado di poter “indirizzare” le scelte verso il miglioramento delle performance legate all’erogazione dei servizi, sia in termini di qualità che di prezzo.
- L’obiettivo della nostra attività è quello di mettere in atto i principi di cura ed attenzione alle specificità delle persone nel loro ambiente lavorativo e alle loro esigenze di produttività, cercando di coniugare le strategie a breve, medio e lungo termine dell’azienda.

# Integrazione delle fasi di gestione

Assessment



Implementazione  
&  
Service Governance



Facility Management



# Assessment

Occorre dunque prevedere un'attenta analisi dei processi interni e degli economics ad esso legati, con l'obiettivo di indicare l'indice di scostamento dalla best performance attraverso una analisi di benchmarking composta da:

- § identificazione e comprensione dei processi interni;
- § identificazione delle sacche di inefficienza dei processi che regolano il sottosistema dei servizi
- § identificazione delle Aree di Miglioramento;
- § analisi e misurazione del divario;
- § integrazione dei risultati;
- § realizzazione dei miglioramenti di performance
- § identificazione di quali strumenti utilizzare per diminuire lo scostamento.



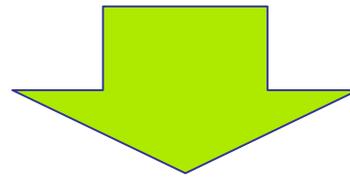
# Benefici

In generale gli effetti che l'attività di assessment prima e di governance poi permettono di ottenere sono:

- riduzione dei costi in generale
- razionalizzazione nell'uso dello spazio
- razionalizzazione nell'uso del patrimonio immobiliare
- certezza dei costi
- miglioramento della qualità dei servizi
- ottimizzazione dell'uso delle risorse
- ottimizzazione della sicurezza e del comfort ambientale per utenti
- miglioramento del livello di efficienza
- conservazione del patrimonio immobiliare
- responsabilizzazione totale del Gestore
- garanzia sul processo
- mantenimento del corretto livello dell'affidabilità e dell'efficienza degli impianti

# La catena del valore

Nell'attuale situazione economica i tradizionali servizi di Facility devono dunque essere presi in considerazione mediante un approccio integrato che consideri l'ottimizzazione dello spazio e l'erogazione dei servizi nell'ottica della creazione del valore.

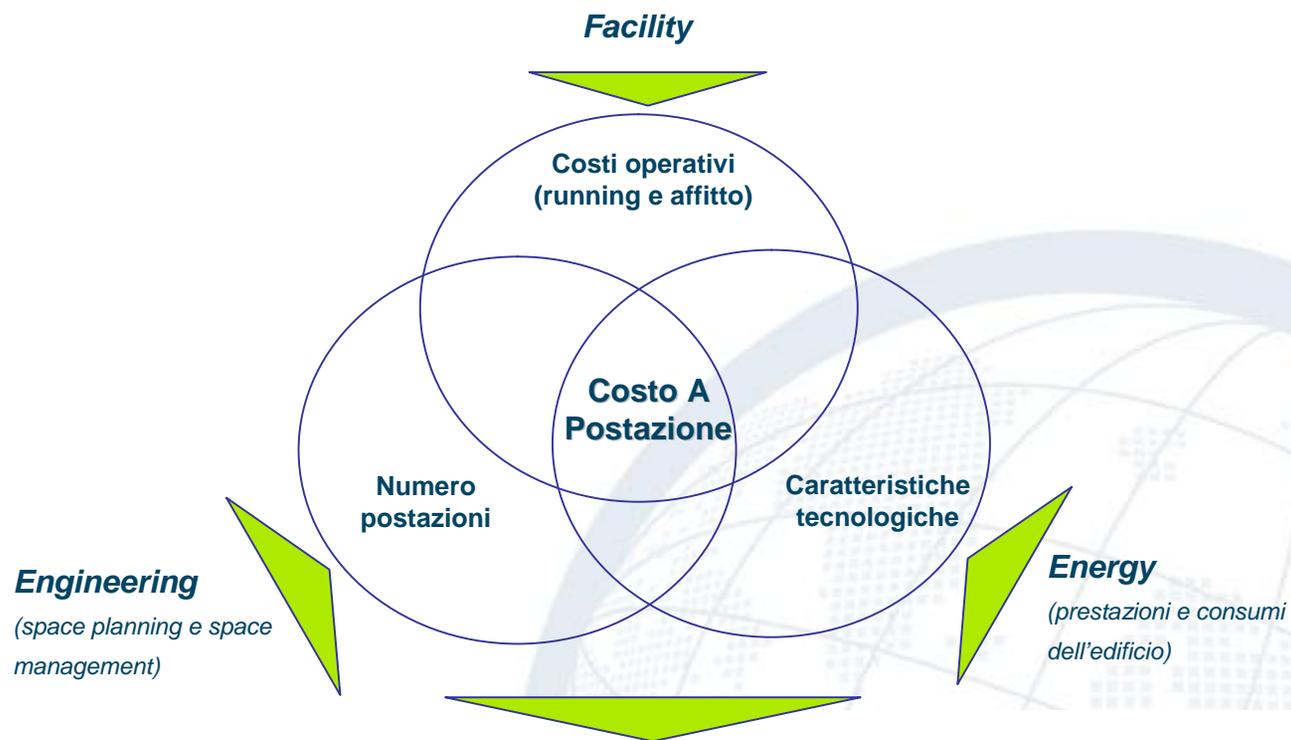


**Una visione integrata del “sistema” immobiliare consente di accedere a soluzioni più economiche e con qualità superiore.**

# Completezza delle competenze

- § A causa della crisi mondiale e del sostanziale mantenimento dei prezzi delle locazioni, lo spazio va utilizzato in modo intensivo, assicurando la massima qualità dell'ambiente di lavoro.
- § Esso deve soddisfare esigenze di funzionalità, comodità ed economicità e talvolta anche quelle di rappresentanza o di prestigio.

Lo sviluppo di iniziative immobiliari integrate consente il **prolungamento** della **catena del valore**



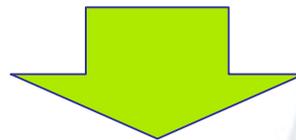
**Il costo a postazione è il parametro che consente di misurare la creazione di valore attraverso la capitalizzazione di tutte le competenze presenti nel gruppo Manutencoop.**

# Il metodo: il CAP (costo a postazione)

L'obiettivo della proposta del gruppo Manutencoop è quello di ottimizzare il costo dello "spazio occupato" per persona, tenendo conto del valore commerciale della location e dell'erogazione dei servizi all'edificio e alle persone.

Il raggiungimento dell'obiettivo presuppone l'analisi del patrimonio terziario utilizzato dall'Azienda al fine di:

- § individuare l'utilizzo degli spazi
- § identificare il costo la tipologia dei servizi fruiti
- § valorizzare il patrimonio stesso



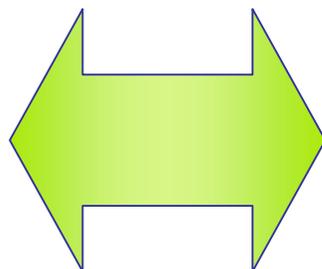
**Individuazione di una ottimale proposta di gestione degli immobili per le diverse funzioni aziendali adottando come driver di confronto il COSTO A POSTAZIONE**

# Il Costo a Postazione

L'obiettivo della proposta CAP (Costo a Postazione) è quello di ottimizzare il costo dello "spazio occupato" per persona, tenendo conto del valore commerciale della location e dell'erogazione dei servizi all'edificio e alle persone.

I risparmi sui costi complessivi per il cliente emergono dal confronto fra:

Situazione  
del cliente  
*AS IS*



La nuova proposta di gestione che  
attraverso l'integrazione delle diverse  
attività crea valore

# Le componenti del costo a postazione

Il modello di analisi gestionale ha il fine di ottimizzare il costo a postazione individuando i tre macro-elementi che lo caratterizzano:

1. **Economicità**
2. **Efficienza**
3. **Hot desking**

Il terzo elemento è costituito da ambiti operativi propri dell'azienda e delle sue scelte, mentre i primi due possono essere oggetto di razionalizzazione e miglioramento attraverso know-how e le capacità acquisite dal gruppo Manutencoop.



# Il processo di lavoro

Il processo di lavoro è così articolato:



- § Analisi architettonica dell'immobile
- § Definizione dipendenti e relativa funzione aziendale
- § Check-Up occupazione uffici
- § Valutazione dell'efficienza occupazionale degli spazi.

- § Proposta interventi ottimizzazione spazi
- § Analisi costi / benefici.

# Case study # 1

## “PLUTO”



Milano 4 e 5 novembre 2009



# Dettaglio mq/postazione dell'edificio (AS IS)

PIANO	Mq per Ufficio Condiviso	Mq per Ufficio Singolo	Mq per Open Space	Mq di Area di Supporto	Area Tramezzature interne	Mq totali piano
<b>Totale complessivo</b>	<b>4995</b>	<b>1669,5</b>	<b>243</b>	<b>2008</b>	<b>934,54</b>	<b>9850,04</b>
<b>Incidenza % sul Totale</b>	<b>51%</b>	<b>17%</b>	<b>2%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	

# Dettaglio AS IS/ COULD BE

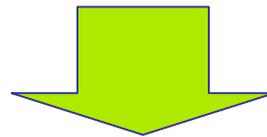
PIANO	POSTAZIONI DI LAVORO	AREA ATTUALMENTE OCCUPATA DA POSTAZIONI DI LAVORO	AREA OCCUPABILE (BOOK DI RIFERIMENTO)	AREA LIBERATA	% DI RISPARMIO SPAZIO	POSTAZIONI DI LAVORO OTTENIBILI
PRIMO	73	990,00	473,00	517,00	52%	155
SECONDO	46	638,00	393,00	245,00	38%	119
TERZO	70	936,00	566,00	370,00	40%	143
QUARTO	68	881,00	465,00	416,00	47%	143
QUINTO	42	758,00	408,00	350,00	46%	147
SESTO	23	685,50	291,00	394,50	58%	148
SETTIMO	63	867,00	441,00	426,00	49%	147
OTTAVO	58	809,00	471,00	338,00	42%	139
<b>TOTALI</b>	<b>443</b>	<b>6564,50</b>	<b>3508,00</b>	<b>3056,50</b>	<b>47%</b>	<b>1140</b>

Applicando le *best practices*, ovvero gli STANDARD definiti, si:

**recupererebbe il 47% di spazio utile,  
oppure  
si incrementerebbe il numero di PdL del  
157%.**

# Analisi architettonica dell'immobile

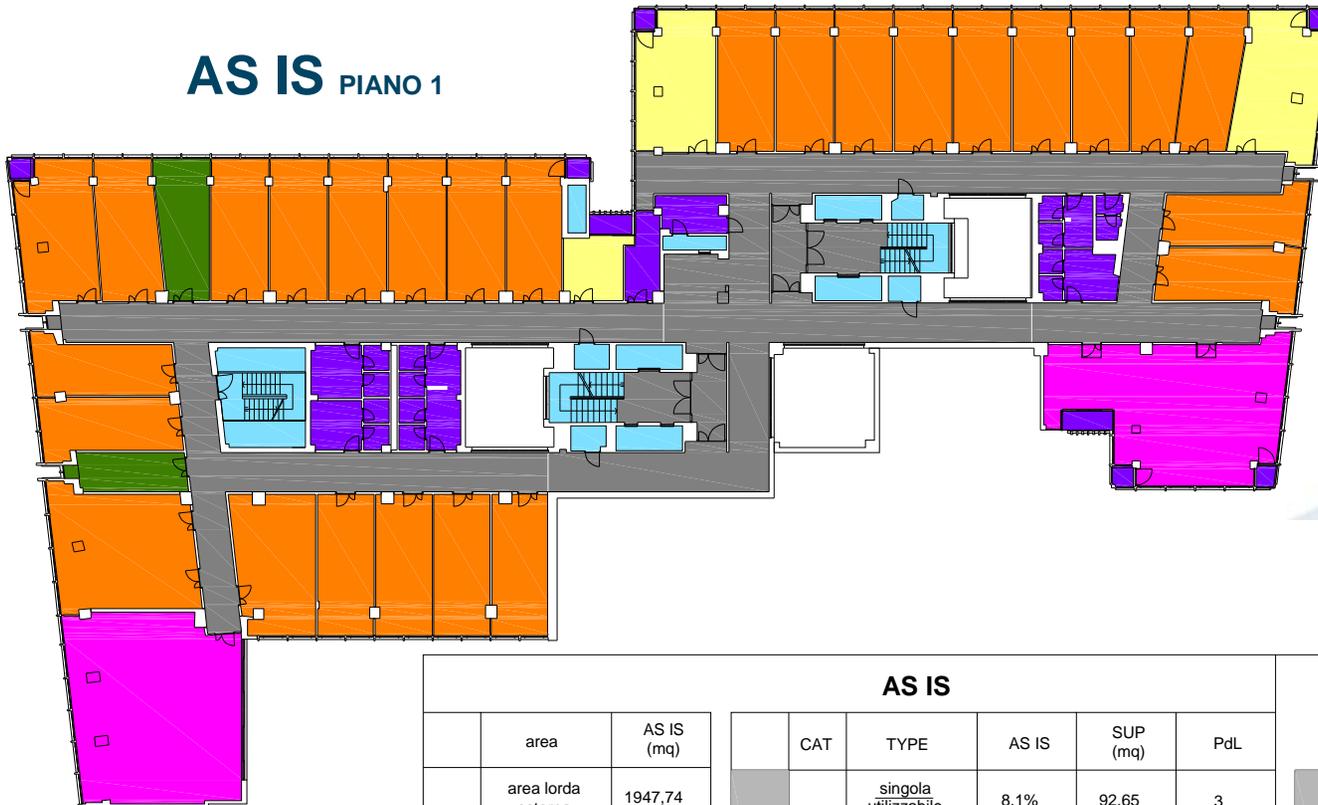
Il Check Up occupazionale ha evidenziato notevoli margini di efficientamento dell'immobile, sia in termini di postazioni di lavoro ottenibili che di superfici liberabili.



Si procede pertanto all'analisi architettonica dell'immobile per valutare l'effettiva potenzialità di miglioramento

# AS IS

## AS IS PIANO 1



- UFFICI TRADIZIONALI SINGOLO
- UFFICI TRADIZIONALE PLURIMO
- OPEN SPACE
- SUPPORTO (archivi-sale riunioni)
- CONNETTIVO ORIZZONTALE (corridoi-sbarco scale/ascensori-ballatoi)
- SERVIZI (bagni-locale break-locale tecnico-balconi)
- VERTICALI (scale-ascensori-cavedi-montacarichi)

			AS IS				STANDARD						
			CAT	TYPE	AS IS	SUP (mq)	PdL	CAT	TYPE	STD	SUP (mq)	PdL	
AFFITTABILE 1688,55mq	area	AS IS (mq)	UTILIZZABILE (1138,54)	OPERATIVO	singola utilizzabile	8,1%	92,65	3	OPERATIVO	singola utilizzabile	20%	227,71	10
	area lorda esterna	1947,74			open space utilizzabile	18,4%	209,28	16		open space utilizzabile	50%	569,27	100
	area lorda interna	1776,54			multipla utilizzabile	69,1%	787,07	54		multipla utilizzabile	30%	341,56	50
	connettivi verticali	88		SUPPORTO	sala riunioni	0	0	0	TOTALE		100%	1138,54	<b>160</b>
	<b>operativi</b>	<b>990,54</b>			archivio abitabile magazzino	4,4%	49,54	0	SERVIZIO	sala riunioni	(1/50PdL)	80 (0,5x150 PdL)	-
	<b>supporto</b>	<b>46</b>		TOTALE		100%	1138,54	<b>73</b>		archivio magazzino	2/3	48 (0,3x160 PdL)	-
<b>tramezzi</b>	<b>102</b>	N.B.: lo standard comprende nella categoria "operativi" la totalità degli spazi utilizzati in modo continuativo, mentre colloca nella categoria "servizi" tutti gli spazi non destinati alla permanenza fissa di persone											
servizi	550												

# TO BE

## TO BE PIANO 1



	UFFICI TRADIZIONALI SINGOLA 305,80 MQ
	UFFICI TRADIZIONALE MULTIPLA 281,50 MQ
	OPEN SPACE 451,70
	SUPPORTO (archivi abitabili-sale riunioni abitabili) 82 MQ
	CONNETTIVO ORIZZONTALE (corridoi-sbarco scale/ascensori-ballatoi) 371 MQ
	SERVIZI (bagni-ristoro-locale tecnico-archivi non abitabili-balconi) 107,16 MQ

## TO BE

### Criterio utilizzato:

- § Open space: 50%
- § Ufficio Condiviso: 30%
- § Ufficio Singolo : 20%



					STATO DI PROGETTO					STANDARD						
area	TO BE (mq)	AS IS (mq)	DELTA (mq)		CAT	TYPE	TO BE	SUP (mq)	PdL	CAT	TYPE	STD	SUP (mq)	PdL		
															area lorda esterna	1947,74
area lorda interna	1776,54	1776,54	-		open space utilizzabile	40%	487,74	65	open space utilizzabile	50%	569,27	100				
connettivi verticali	88	88	-		multipla utilizzabile	30%	362,24	47	multipla utilizzabile	30%	341,56	50				
AFFITTABILE 1.688,55mq	operativi	1039	990,54	+48,46		SUPPORTO	sala riunioni (n.2)	5%	56,16	0	TOTALE		100%	1138,54	160	
	supporto	82	46	+36			archivio abitabile magazzino (n.1 archivio non abitabile per 1mq, fa parte dei servizi)	3%	32,40	0	SERVIZIO	sala riunioni (1/50PdL)	80 (0,5x150 PdL)	-		
	tramezzi	89,38	102	-12,62		TOTALE		100%	1210,38	121	archivio magazzino	2/3	48 (0,3x160 PdL)	-		
	servizi	478,16	550	-71,84		N.B.: lo standard comprende nella categoria "operativi" la totalità degli spazi utilizzati in modo continuativo, mentre colloca nella categoria "servizi" tutti gli spazi non destinati alla permanenza fissa di persone										

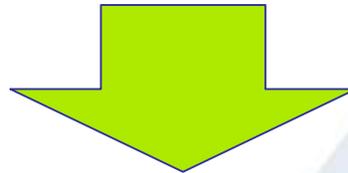
# Risultati del progetto

L'analisi dell'edificio ha confermato i risultati dello studio teorico sugli spazi (Standard).

In particolare sono state ricavate circa:

120 PdL per piano, per un totale di **960** PdL contro le **440** attuali,

con un **miglioramento quindi pari a + 520** PdL.

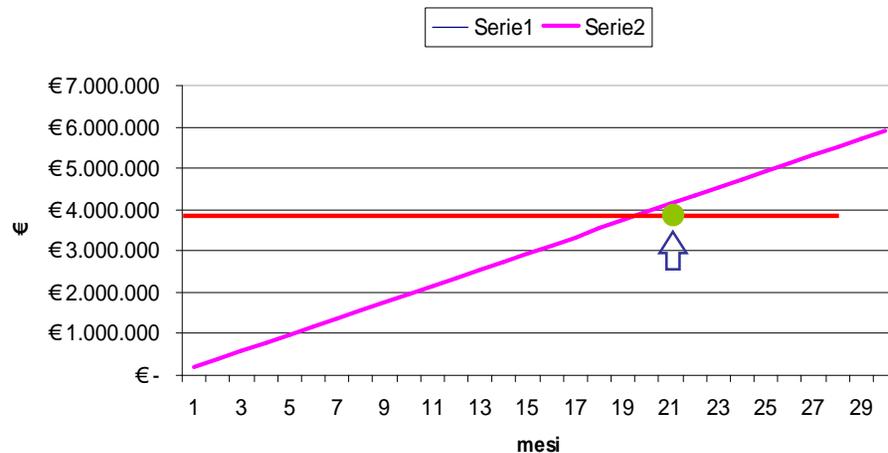


Ciò significa che le postazioni di lavoro attuali potrebbero essere allocate nei primi 4 piani dell'edificio rendendo di fatto **liberi (e locabili!)** i restanti **4 piani** (circa **8000 mq**).

# Analisi economica

	Servizi Risparmiati (€/mq*anno)	Reddito (€/mq*anno)	Costo Interventi (€/anno)	TOTALE	Pay Back Period (mesi)
Risparmio	●	●		●	20,03
Costo			●	●	

Break Even Point



Mq Risparmiati	7294,70
Mq affittabili	6326,48
Mq utilizzabili	9850,04
Costo Servizi (€/mq anno)	€ ●
Reddito (€/mq anno)	€ ●
Costo Interventi	€ ●

- § Servizi risparmiati = Mq risp. X Costo servizi
- § Reddito annuo = Mq affittabili x reddito di affitto
- § Costo interventi tot = Mq utilizzabili x Costo intervento

# Case study # 2

## “PIPPO”



Milano 4 e 5 novembre 2009



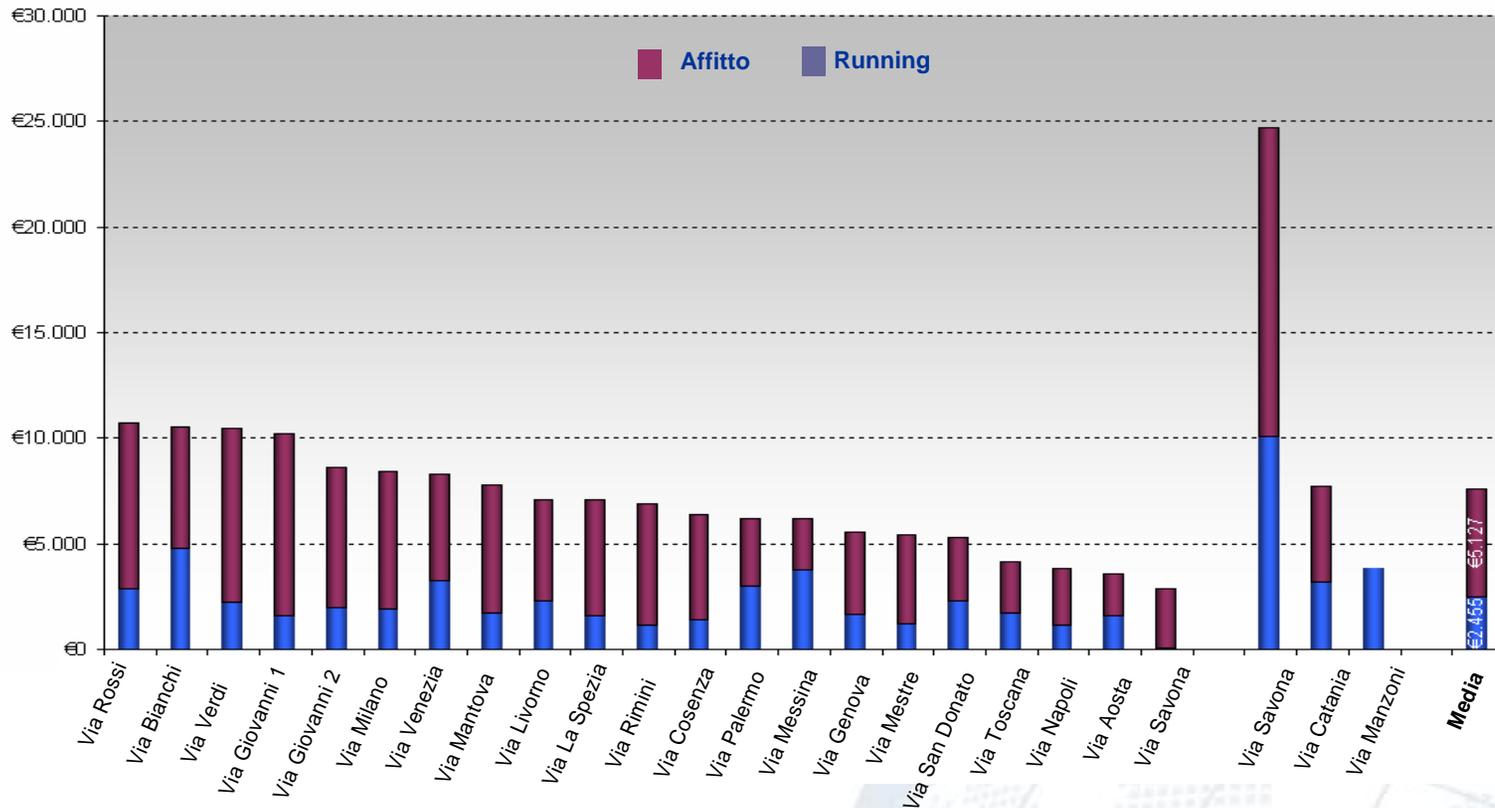
# Perimetro del progetto

- § 21 edifici per un totale di:
  - § 151.000 mq circa
  - § 6821 postazioni
- § 3 edifici *Corporate* per un totale di:
  - § 32.000 mq circa
  - § 679 postazioni

Complessivamente:

- § 24 edifici
- § 183.000 mq circa
- § 7500 postazioni

# AS IS



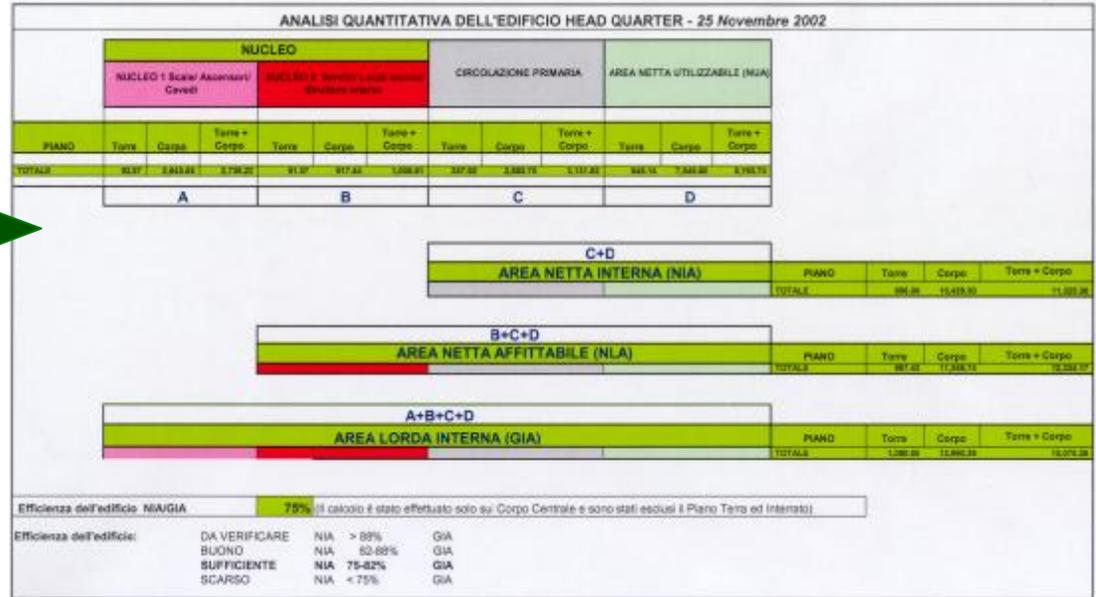
**caso 1:** 6.821 postazioni  
151.375 mq

Mq/postazione	Costo/postazione
22,2	██████████

**caso 2:** 7.500 postazioni  
183.220 mq

Mq/postazione	Costo/postazione
24,4	██████████

# Analisi



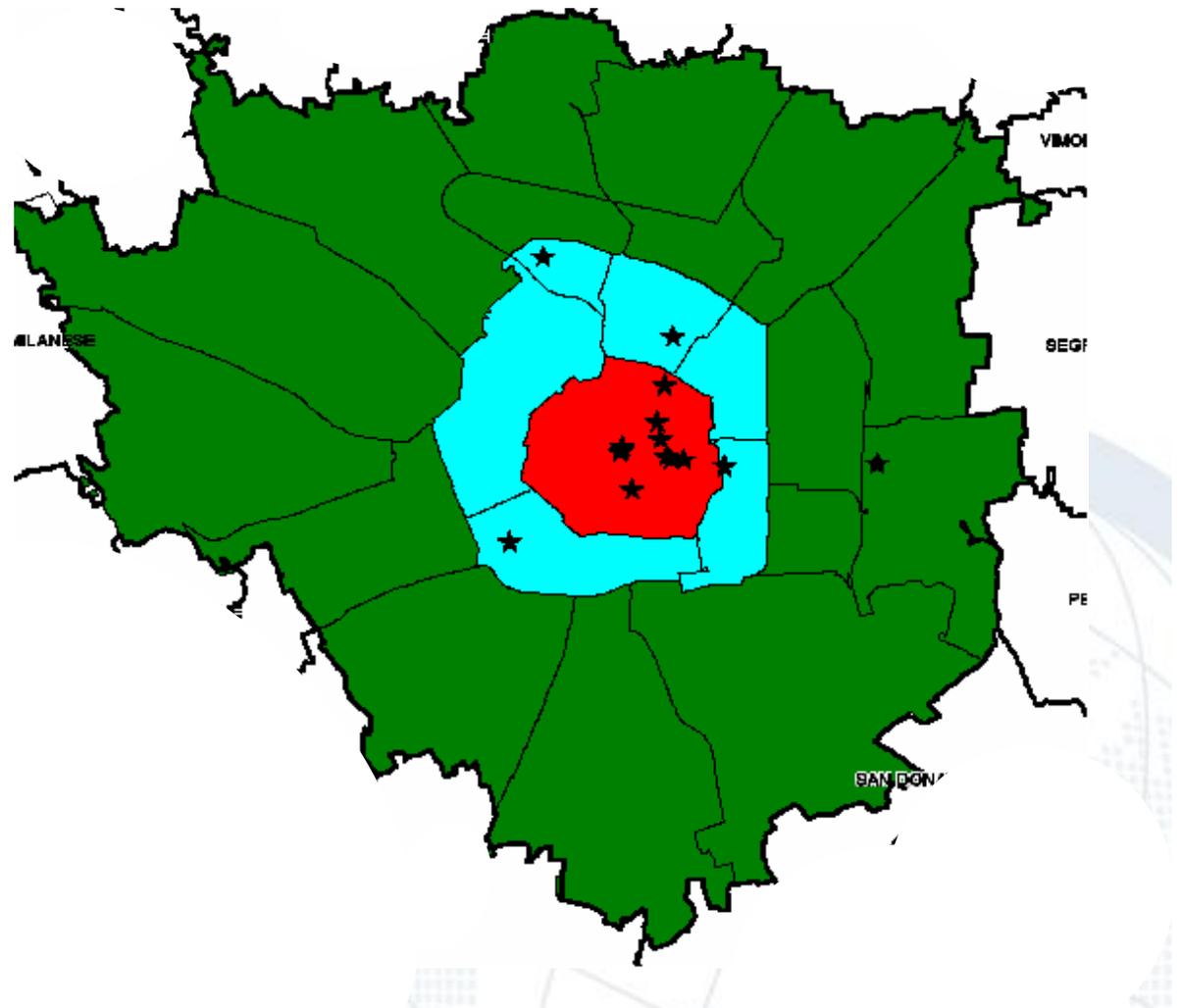
Dettaglio costi di running

		Via bianchi 1				Via rossi 2				Via verdi 3				Via gialli 4			
		€/anno	€/mq Com anno	€/mq GIA anno	€/postaz anno	€/anno	€/mq Com anno	€/mq GIA anno	€/postaz anno	€/anno	€/mq Com anno	€/mq GIA anno	€/postaz anno	€/anno	€/mq Com anno	€/mq GIA anno	€/postaz anno
Utilities	En. Elettrica	12.327	16,8	18,5	374	7.421	9,3	10,2	155	31.529	15,6	17,5	478	52.328	27,6	30,2	581
	Combustibile riscal.	10.456	14,3	16	317	421	0,5	0,6	9	17.991	8,9	10,0	273	42.409	22,4	24,5	471
	Acqua	45	0,1	0,1	1	49	0,1	0,1	1	179	0,1	0,1	3	118	0,1	0,1	1
Servizi all'edificio	Manut. Imp. Meccanici	3.773,0	5,2	5,7	114,3	3.069,0	3,8	4,2	63,9	13.349,0	6,6	7,4	202,3	27.844	14,7	16,1	309
	Manut. Imp. Elettrici																
	Manut. Imp. Antincendio																
	Manut. Imp. Speciali																
	Manut. Civile																
Manut. Elevatori	725	1,0	1,1	22	789	1,0	1,1	16	1.954	1,0	1,1	30	2.732	1,4	1,6	30,4	
Manut. Reti	3.642	5,0	5,5	110	7.410,0	9,3	10,2	154,4	9.824	4,9	5,5	149	13.870	7,3	8,0	154	
Servizi persone	Igiene ambientale	6.560	9,0	9,8	199	10.667	13,4	14,7	222	5.209	2,6	2,9	79	11.057	5,8	6,4	123
	attività extra di pulizia	732	1,0	1,1	22	797	1,0	1,1	17	1.975	1,0	1,1	30	1.901	1,0	1,1	21
	facchinaggio	1.188	1,6	1,8	36	1.293	1,6	1,8	27	3.204	1,6	1,8	49	3.085	1,6	1,8	34
Altri costi	Reception	4.447	6,1	6,7	135	4.840	6,1	6,7	101	11.740	5,8	6,5	178	11.467	6,1	6,6	127
	Vigilanza armata	6.055	8,3	9,1	183	6.590	8,3	9,1	137	16.330	8,1	9,1	247	15.722	8,3	9,1	175
	Building manager	2.729	3,7	4,1	83	2.971	3,7	4,1	62	7.361	3,7	4,1	112	7.087	3,7	4,1	79
	Posta interna e fattorinaggio	3.068	4,2	4,6	93	3.340	4,2	4,6	70	8.276	4,1	4,6	125	7.968	4,2	4,6	89
	Spese condominiali	3.177	4,3	4,8	96	21.864	27,4	30,1	456	8.584	4,3	4,8	130	4.371	2,3	2,5	49
	Costi gestionali <sup>(1)</sup>	1.805	2,5	2,7	55	3.566	4,5	4,9	74	4.157	2,1	2,3	63	5.782	3,1	3,3	64
<b>Totale</b>		<b>60.728</b>	<b>83,0</b>	<b>91,0</b>	<b>1.840</b>	<b>75.086</b>	<b>94,1</b>	<b>103,4</b>	<b>1.564</b>	<b>141.662</b>	<b>70,3</b>	<b>78,8</b>	<b>2.146</b>	<b>207.739</b>	<b>109,6</b>	<b>119,9</b>	<b>2.308</b>

# Analisi

Localizzazione degli immobili e *benchmark* sui canoni di locazione mediante confronto con zone omogenee

LEGENDA	
★	Immobili
	Centro (10 immobili) BMK: 300 €/mq - 450 €/mq
	Semicentro (4 immobili) BMK: 200 €/mq - 280 €/mq
	Periferia (1 immobile) BMK: 120 €/mq - 140 €/mq
	Hinterland (1 immobile) BMK: 120 €/mq - 150 €/mq



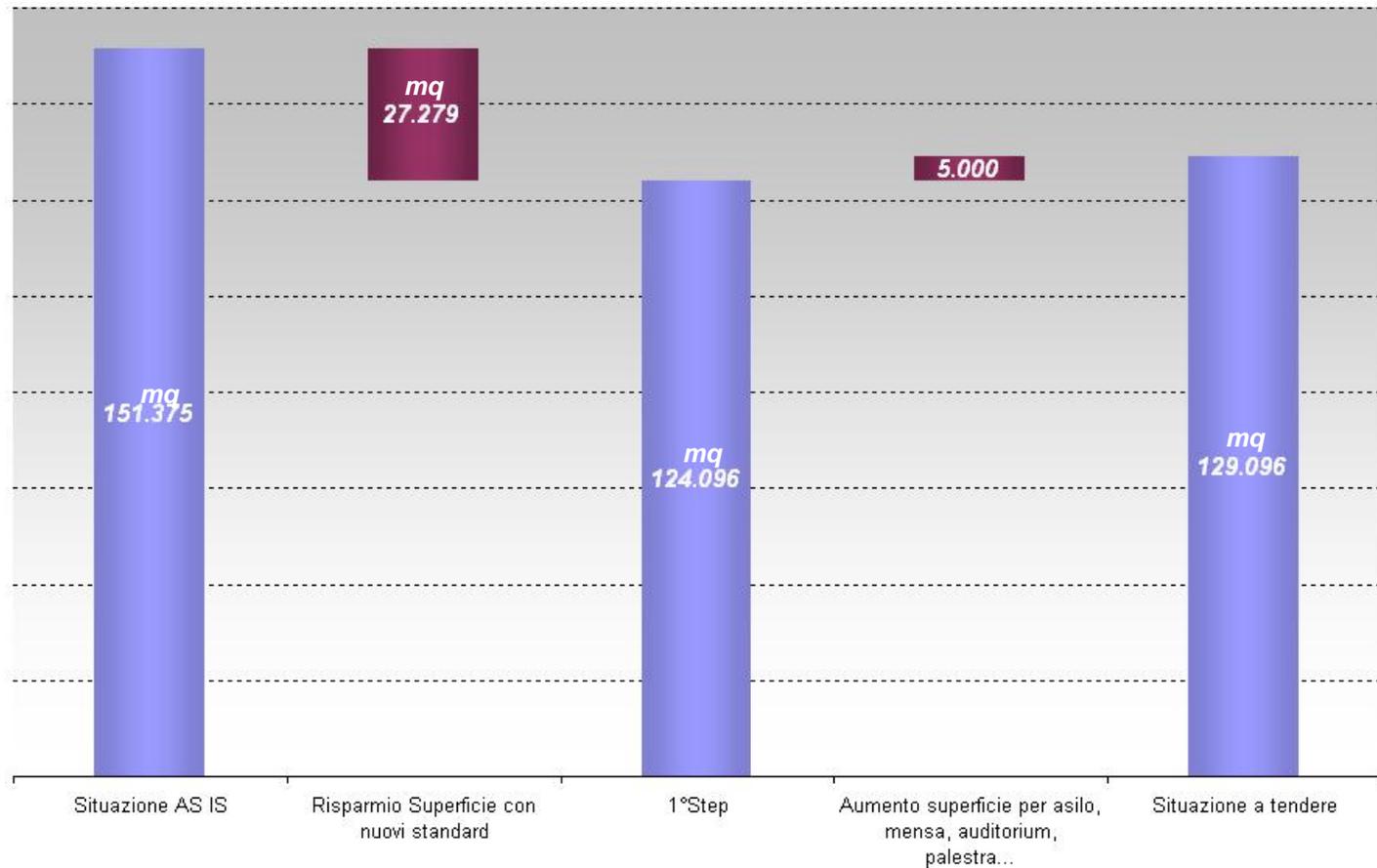
# caso 1: le leve di ottimizzazione del CAP

Definizione superfici complessive su base 6821 postazioni e 151.375 mq commerciali

## Mq commerciali nuova sede

§ La concentrazione in un unico immobile e la progettazione dello spazio interno, secondo i canoni riconosciuti di space planning, consente un uso più efficiente delle superfici.

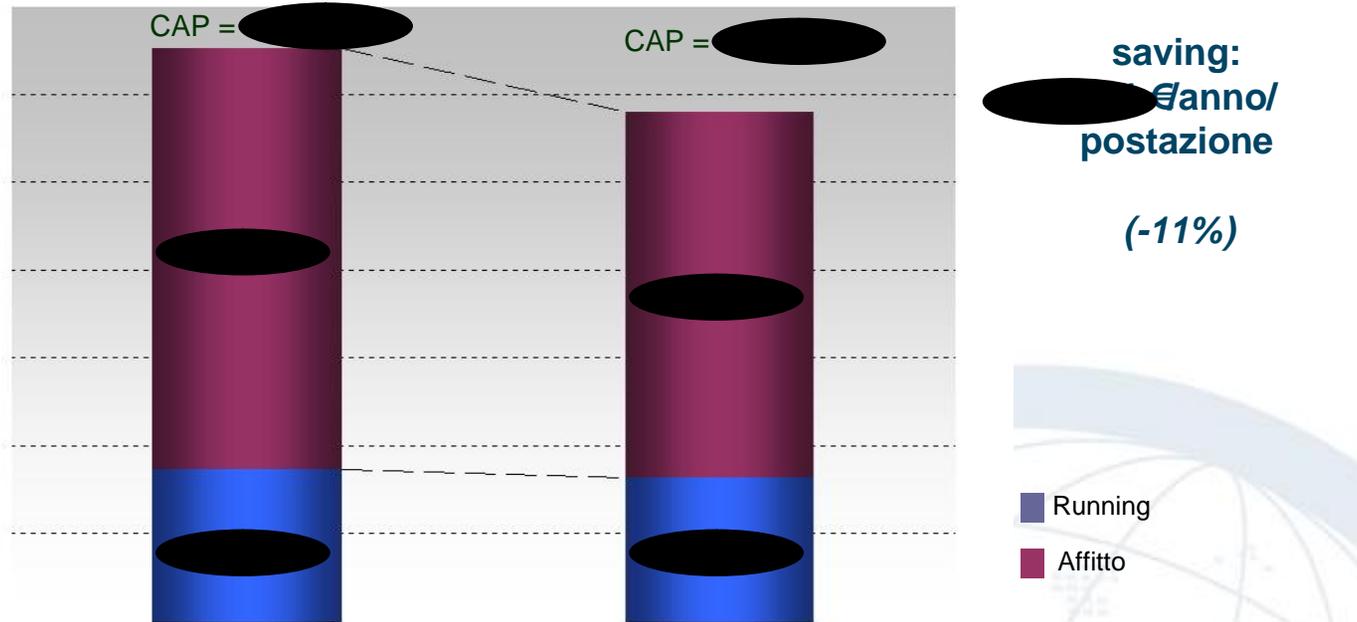
§ Viene inoltre destinata una superficie di circa 5000 mq per servizi di supporto al personale dipendente.



# caso 1: confronto CAP

Dimensionamento economico su base 6821 postazioni e 151.375 mq

- § Si è ipotizzato di locare un nuovo immobile a Pippo
- § E' stato ipotizzato, per la nuova sede un canone di affitto di  $\text{€}/\text{mq}$
- § I costi di Running, per la nuova sede, sono ipotizzati sulla base di un edificio standard di classe A di nuova realizzazione
- § I valori sono tutti IVA esclusa



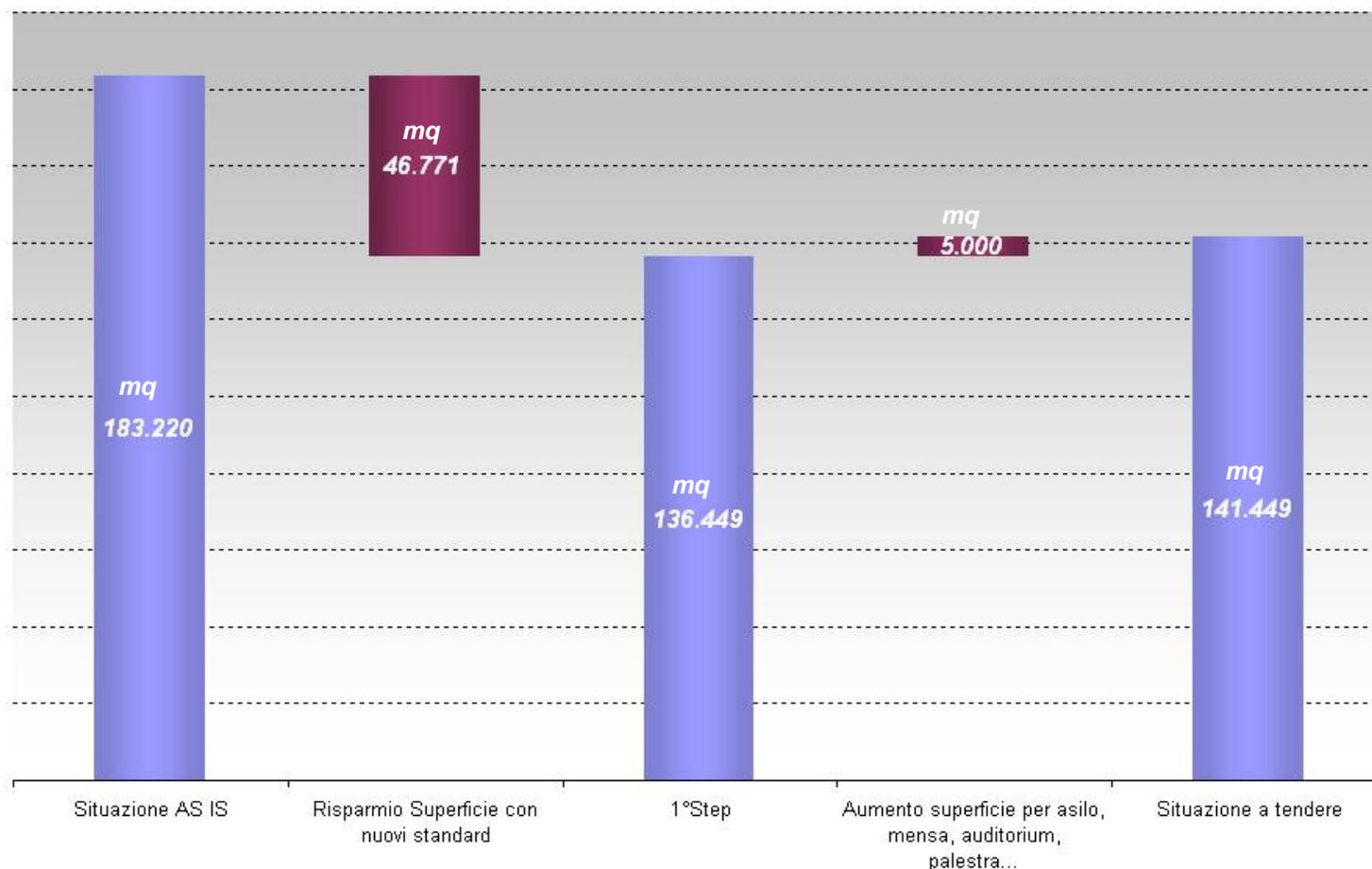
- |  |   |
|--|---|
| <p><b>AS IS</b><br/>€/anno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 sedi</li> <li>• 6.821 postazioni</li> <li>• 151.375 mq</li> <li>• 22,2 mq/postazione</li> </ul> | <p><b>TO BE</b><br/>€/anno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 sede</li> <li>• 6.821 postazioni</li> <li>• 129.096 mq</li> <li>• 18,9 mq/postazione</li> </ul> |
|--|---|

## Caso 2: le leve di ottimizzazione del CAP

Definizione superfici complessive su base 7500 postazioni e 183.220 mq commerciali

### Mq commerciali nuova sede

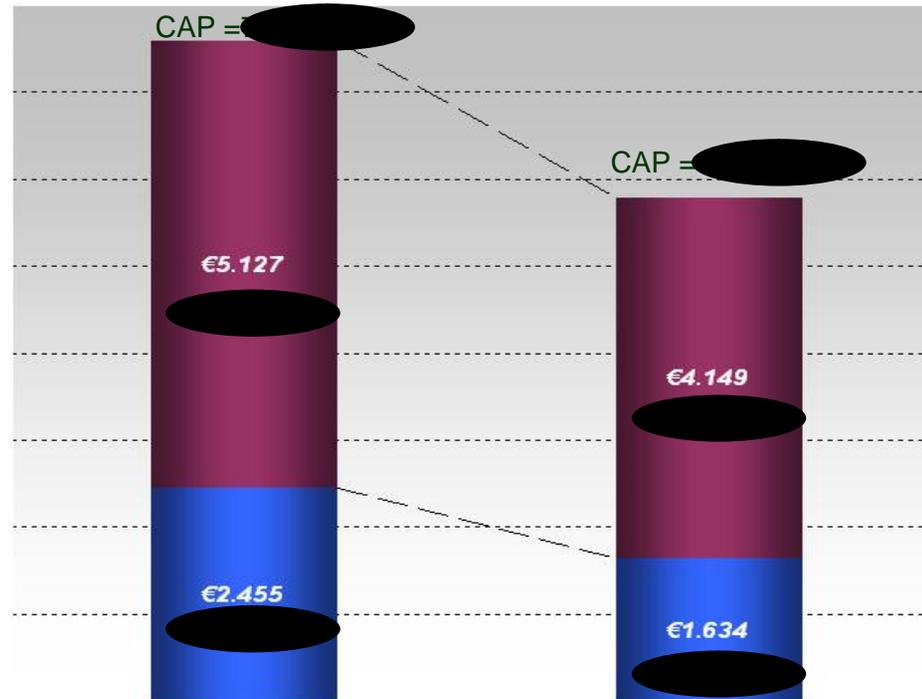
- § La concentrazione in un unico immobile e la progettazione dello spazio interno, secondo i canoni riconosciuti di space planning, consente un uso più efficiente delle superfici.
- § Viene inoltre destinata una superficie di circa 5000 mq per servizi di supporto al personale dipendente.



# Caso 2: confronto CAP

Dimensionamento economico su base 7500 postazioni e 183.220 mq commerciali

- § Si è ipotizzato di locare un nuovo immobile a Pippo
- § E' stato ipotizzato, per la nuova sede un canone di affitto di [redacted] €/mq
- § I costi di Running, per la nuova sede, sono ipotizzati sulla base di un edificio standard di classe A di nuova realizzazione
- § I valori sono tutti IVA esclusa



**saving:**  
[redacted] €/anno/  
postazione  
(-31%)

## AS IS - 2009

€/anno

- 24 sedi
- 7.500 postazioni
- 183.220 mq
- 24,4 mq/postazione

## TO BE

€/anno

- 1 sede
- 7.500 postazioni
- 141.449 mq
- 18,9 mq/postazione

■ Running  
■ Affitto

# Conclusioni



Milano 4 e 5 novembre 2009



# Perché è vantaggioso

La pianificazione degli spazi consente di coniugare la qualità di vita delle persone che li utilizzano con la razionalizzazione e l'ottimizzazione nell'uso degli stessi sulla base di criteri e valori di **riconoscibilità, trasparenza, flessibilità, accoglienza, disponibilità.**



# Domande



Milano 4 e 5 novembre 2009



# Grazie per l'attenzione

Silvia Alessia Benvenuti  
*Head of Offer Engineering*  
**Gruppo Manutencoop**  
E.mail: [silvia.benvenuti@altair-ifm.com](mailto:silvia.benvenuti@altair-ifm.com)  
Tel. 02 64425561



Milano 4 e 5 novembre 2009

