

GESTIRE

92-93

ONLINE

LE PERSONE AL CENTRO

*L'importanza di investire sulle persone
per creare ambienti di lavoro produttivi*

*La customer experience come strumento
da curare e far crescere per migliorare
il dialogo con il dipendente*

*CBRE, Geico Lender e il rapporto
tra Real Estate e Facility Management*



GESTIRE ONLINE
Rivista di Facility
Management

Bimestrale
Anno XVIII
Numero 92-93
set | ott | nov | dic 2017

Edito da:
IFMA Italia

Sede redazione
V.le Lombardia, 66
20131 Milano
Tel. 02/28851611
Fax 02/28851623

e-mail: gestire@ifma.it
sito: www.ifma.it

Direttore
Marianonietta Lisena

Direttore Responsabile
Andrea Boido

Capo Redattore
Silvia Leprai

Hanno collaborato
a questo numero:
Roberto Perotta
Ilaria Pristerà
Paola Pristerà
Francesca Zinzi

Progetto grafico
Marco Maria Lantero

Impaginazione
Laura Santarelli
Studio Lantero
Verano Brianza (MB)

Foto di copertina
Nicole De Khors
da burst.shopify.com

EDITORIALE

IL PASSATO CHE APRE LE PORTE DEL FUTURO

Il Facility Management in azienda ha raggiunto grandi risultati e non può più nascondersi. L'attende una nuova, grande sfida: quella della gestione dei territori urbani. Non dovrà però reinventarsi o cambiare la sua natura per vincerla. Tutt'altro. Il Facility ha nel suo DNA la formula vincente, deve solo trovare il modo migliore per applicarla al complesso contesto del territorio e delle città e ai mutamenti a cui questo sta andando incontro. E tutto fa pensare che ce la farà. Nel corso dell'ultimo FM Day sono stati proposti temi estremamente innovativi, dalla Blockchain all'Internet of Things, fino a riflessioni profonde sul concetto stesso di innovazione. Un ventaglio di tematiche che non ha spaventato gli attori del settore, tutt'altro. L'edizione ha fatto registrare un nuovo record di presenze, attirando al Palazzo delle Stelline più di 600 partecipanti desiderosi di confrontarsi con argomenti che in molti casi rappresentano davvero il futuro e non il presente della pratica quotidiana di gestione dei servizi. Al di là delle presenze, quello che è emerso durante la giornata dell'8 novembre è stata una forte volontà di confrontarsi senza paura con le nuove sfide e i nuovi strumenti tecnologici, per imparare a essere sempre più efficaci e veloci. Un altro elemento apparso evidentemente è la consapevolezza che tutti questi elementi non devono essere considerati di rottura con il passato, ma nuovi strumenti e modelli per rendere più incisivi le qualità che sono da sempre alla base della disciplina, come la capacità di integrazione, di riorganizzazione, di ripensamento dei processi.

Ed è questo approccio che porterà il Facility Management ad avere successo anche nella gestione del territorio. Le città stanno affrontando tutte le nuove, difficili sfide portate da processi che hanno azzerato i tempi di reazione, con cittadini che esprimono in tempo reale le loro esigenze e che vogliono siano soddisfatte in maniera altrettanto istantanea. Le Amministrazioni, loro malgrado, si trovano spesso ad affrontare questa difficile impresa con un'organizzazione interna inadatta, semplicemente perché concepita per trattare con una realtà completamente diversa da quella attuale.

Il Facility Management porta allora con sé la soluzione ideale. Possiede, nelle sue radici, la propensione a leggere la situazione attuale e intervenire trasversalmente sull'organizzazione per renderla più agile ed efficiente nelle sue risposte. E, allo stesso tempo, ha una vocazione per l'innovazione che ne fa il veicolo ideale per portare nuovi metodi e strumenti nel governo del territorio, rendendolo adatto a raccogliere le necessità appena si verificano, o a prevederle, e a rispondere quindi istantaneamente.

Il futuro del Facility è nel governo del territorio. E il futuro del territorio non può più prescindere dal Facility.

04

ALLA RICERCA DEL POSTO IDEALE

I dati raccolti da Great Place To Work, azienda internazionale dedicata esclusivamente allo studio e analisi del clima delle organizzazioni, mostrano che investire sulla persona porta risultati all'azienda. E che la maggior parte delle aziende italiane possono fare molto di più da questo punto di vista.

07

FM E REAL ESTATE: L'UNIONE FA LA FORZA

Matt Cook, Managing Director di CBRE GWS e Clemente Cilli, CEO e fondatore di Geico Lender, parlano del sodalizio tra le due aziende e di come il settore immobiliare e quello della gestione dei servizi stiano sempre più incrementando la loro collaborazione.

11

L'ESPERIENZA DIGITALE

Dario Melpignano, CEO di Neosperience, disegna il futuro del rapporto tra azienda e dipendente, tra nuovi orizzonti digitali e la creazione di servizi su misura. E sottolinea la necessità di abbandonare il concetto di customer satisfaction e abbracciare la sua evoluzione, ovvero la customer experience.

14

LA VOCE DEL CLIENTE

La customer satisfaction secondo Maurizio Della Fornace, Infrastructure Engineer di ESA Esrin, che ci descrive un'attività di rilevazione della soddisfazione particolarmente efficace e ben progettata: "È fondamentale far capire al cliente interno che la sua voce viene sempre ascoltata".

17

ACQUISTI STRATEGICI

Nel novero delle relazioni che vanno a costituire la struttura e il funzionamento di un'azienda, il rapporto che lega Facility Department e funzione Procurement è tra i più complessi, e allo stesso tempo meno esplorati. Proprio per questo è anche quello che nasconde forse le maggiori potenzialità ancora inesprese.

Alla ricerca del posto ideale

Di Alessandro Zollo

Amministratore Delegato
di Great Place to Work Italia

La corsa a creare un ambiente di lavoro piacevole per i dipendenti è iniziata da qualche anno e sembra guadagnare sempre maggiore velocità con il trascorrere del tempo. È però giusto fermarsi per un istante a riflettere su cosa sia effettivamente un “fantastico posto dove lavorare” e se effettivamente valga la pena di crearne uno.

In Great Place to Work, unica realtà aziendale internazionale dedicata esclusivamente allo studio e analisi del clima delle organizzazioni, siamo abituati a definire il luogo di lavoro perfetto come una medaglia a due facce. Da un lato c'è il punto di vista dei dipendenti, che lo immaginano come un ambiente nel quale i collaboratori si fidano delle persone per le quali lavorano, sono orgogliosi di ciò che fanno e si divertono con le persone con cui lavorano. Dall'altro abbiamo il punto di vista del management, che lo interpreta come un luogo nel quale è possibile raggiungere gli obiettivi aziendali grazie a persone che fanno del proprio meglio e lavorano insieme come una squadra, o addirittura una famiglia, in un ambiente di fiducia. Più che come luoghi reali quelli descritti vanno più che altro letti come ideali cui tendere per raggiungere i migliori risultati per l'azienda e per le persone che vi lavorano. Resta però da capire quanti benefici porti effettivamente il muoversi verso questi obiettivi. I nostri studi sul clima aziendale forniscono dati abbastanza inequivocabili al riguardo. In particolare, nel febbraio di quest'anno, abbiamo condotto un'analisi di clima su organizzazioni private e pubbliche italiane con più di 20 dipendenti che ha generato 2000 risposte statisticamente rappresentative della situazione italiana. I risultati sono stati confrontati con i dati che raccogliamo annualmente tra più di 120 aziende e 100.000 dipendenti.

L'analisi si è concentrata in particolare sul Trust Index, ovvero una misurazione

I dati raccolti da Great Place To Work mostrano che investire sulla persona porta risultati all'azienda. E che la maggior parte delle aziende italiane possono fare molto di più da questo punto di vista.

ANALISI DI CLIMA IN ITALIA

Elaborazioni Great Place to Work® su un'indagine CUBE Survey

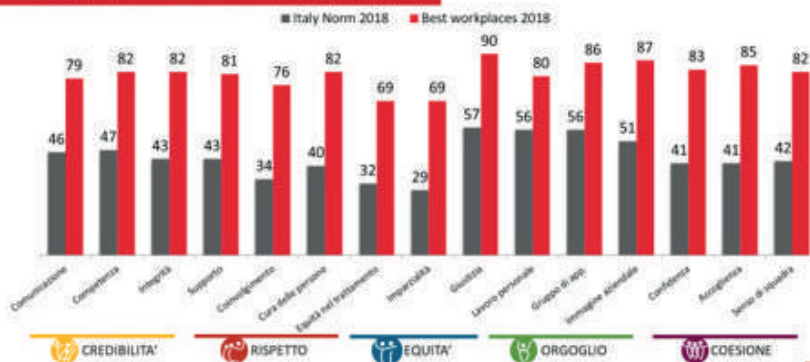


ne di quanto le persone si fidino e siano orgogliose della loro azienda e si trovino bene a lavorare con i propri colleghi. I dati raccolti sulle aziende italiane ci hanno restituito un Trust Index del 44% e un grado di soddisfazione generale del 43%, che possono apparire risultati di tutto rispetto. Il confronto con quelli che definiamo come i Best Workplaces ridimensiona però, e di molto, tale ottimismo. I Best Workplaces europei infatti mostrano un Trust Index dell'83% e quelli italiani dell'82%. Il che dice due cose molto importanti. La prima è che le nostre aziende d'eccellenza non hanno nulla da invidiare alle migliori esperienze presenti nel

continente europeo. La seconda è che la media delle nostre imprese può fare ancora molto per quanto riguarda la cura e l'attenzione verso il dipendente. Le voci del Trust Index che contribuiscono a scavare il solco più profondo tra le realtà d'eccellenza e l'azienda media italiana sono quelle relative all'equità del trattamento e all'imparzialità nella gestione delle promozioni e dello sviluppo delle carriere professionali. Non molto meglio viene fatto nel campo della cura e del rispetto dei dipendenti.

Analizzando ancora più nel dettaglio si può vedere che i gap critici tra le migliori aziende e quelle oggetto dello

RISULTATI PER SOTTODIMENSIONE



I 10 GAP PIÙ CRITICI

		Italy Norm 2018	Best workplaces 2018	Differenza
1	Qui abbiamo benefit particolari.	24%	78%	-54%
2	Questo è un luogo di lavoro piacevole.	38%	87%	-49%
3	Questo è un ambiente di lavoro sereno dal punto di vista psicologico.	28%	76%	-48%
4	Le persone sono contente di venire a lavorare in questa azienda.	38%	85%	-47%
5	In questa azienda le persone sono attente le une verso le altre.	32%	79%	-47%
6	I Responsabili agiscono in modo onesto ed etico nella loro attività aziendale.	43%	89%	-46%
7	Ogni dipendente ha l'opportunità di ottenere un riconoscimento speciale.	21%	68%	-46%
8	I Responsabili agiscono coerentemente con quello che dicono.	31%	76%	-45%
9	Se fossi lì attento/inquietante, so che potrei ottenere una revisione imparziale del mio caso.	34%	78%	-45%
10	Quando le persone cambiano lavoro o settore, vengono messe a loro agio.	37%	82%	-45%

Great
Place
To
Work.

studio riguardano in primo luogo i benefit offerti (o non offerti) dalle organizzazioni: la differenza in questo caso è addirittura del 54%. Seguono, a distanza non trascurabile, la piacevolezza del luogo di lavoro, il livello di stress che comporta e il grado di felicità portato dal recarvisi ogni giorno.

L'impatto sui bilanci aziendali di tutti i dati descritti finora è enorme. Abbiamo infatti registrato una correlazione elevatissima (0,91 di indice di correlazione) tra il Trust Index e la crescita del fatturato delle aziende. Investire su tutto ciò che può far crescere l'indice di fiducia della persona verso la sua azienda porta perciò effetti diretti e positivi sul fatturato.

Ancora più degni di nota sono i dati che confrontano le variazioni di fatturato mostrate negli anni tra la media ISTAT e le aziende che più investono sui propri dipendenti. La differenza media dal 2011 è dell'11% a favore delle seconde. E scomponendo i dati per vederli anno per anno si nota anche che i Best Workplaces reagiscono meglio anche e soprattutto in momenti di crisi, subendone meno gli effetti e ripartendo più velocemente. La spiegazione è semplice: i loro dipendenti sono più coinvolti

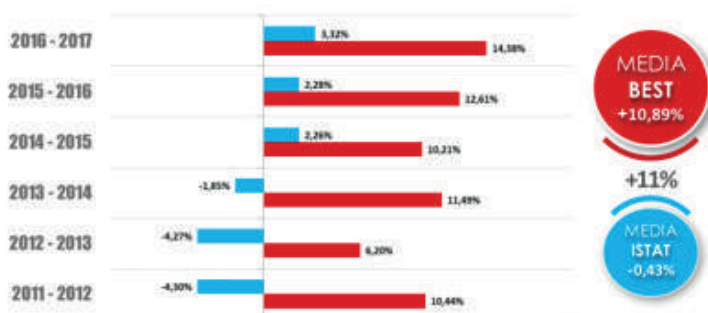
e quindi più propensi a serrare le fila e fare squadra nei momenti di difficoltà rispetto a quanto avvenga nelle aziende che curano meno la soddisfazione dei propri collaboratori.

Interessanti anche i dati che abbiamo rilevato in relazione all'impatto della gestione dei servizi e in particolare per quanto riguarda gli spazi di lavoro. In questo caso l'indice di correlazione misurato è quello tra la percezione positiva degli spazi di lavoro e la soddisfazione generale. Il risultato è un indice di 0,74, quindi molto elevato. E, dato che le aziende più grandi sono anche quelle che compiono solitamente i maggiori investimenti sullo spazio, non sorprenderà notare che la correlazione aumenta al crescere delle dimensioni delle organizzazioni.

Ancora più forte però è la correlazione tra percezione degli spazi di lavoro e serenità psicologica (0,86), dato che in questo caso invece cala all'aumentare delle dimensioni dell'azienda.

Ciò che risulta comunque chiara è la forte correlazione tra cura degli spazi di lavoro e la soddisfazione e il benessere delle persone, elementi che, come visto, incidono in maniera diretta sul successo dell'azienda.

VARIAZIONE DI FATTURATO COMPARATA TRA BEST WORKPLACES ITALIA E INDICE ISTAT



MEDIA
BEST
+10,89%

+11%

MEDIA
ISTAT
-0,43%

Great
Place
To
Work.



Alessandro Zollo

Amministratore delegato di Great Place to Work Institute Italia, società di consulenza che si occupa di creare, studiare e accreditare ambienti di lavoro eccellenti. Esperto di gestione del cambiamento, analisi organizzative e trasformazione culturale delle imprese, ha lavorato in Accenture e EY ed è stato ricercatore senior presso l'Istituto di Strategia dell'Università Bocconi e presso la Fondazione della Responsabilità Sociale delle Imprese (I-CSR).

Great Place to Work®

Brand internazionale fondato a San Francisco nel 1991 dedicato all'analisi della cultura dell'ambiente di lavoro e supporto al management nella creazione e definizione di un Great Place to Work® con un approccio unico che pone sempre il collaboratore al centro della ricerca. Opera attraverso una rete internazionale di affiliati che utilizzano su licenza lo stesso modello e metodologie, fornendo da oltre 30 anni i suoi servizi in più di 60 paesi distribuiti in tutti i continenti.

Great Place to Work Italia analizza il clima aziendale ascoltando il parere dei lavoratori, certifica le aziende che dimostrano di essere un ambiente di lavoro di qualità e seleziona tra queste le migliori aziende per le quali lavorare pubblicando le classifiche dei Best Workplaces™ Italia su l'Economia del Corriere.



Siram by Veolia, partner glocal per la gestione e l'ottimizzazione delle risorse

Siram è il partner innovativo di aziende del settore pubblico e privato che offre **servizi di gestione energetica, acqua e rifiuti speciali**. Una solida azienda che unisce la capillarità territoriale alla spinta globale, capace di sostenere i propri clienti con **competenze tecnologiche, solidità e professionalità**.

Trasformiamo la complessità in semplicità grazie a persone e innovazione.

Siram
by  **VEOLIA**

www.siram.it

FM e Real Estate: l'unione fa la forza

Matt Cook, Managing Director di CBRE GWS, parla dell'acquisizione di Geico Lender e di come il settore immobiliare e quello della gestione dei servizi stiano sempre più incrementando la loro collaborazione.

Real Estate e Facility Management, due settori che guardano a un oggetto comune, l'immobile, da due prospettive diverse. Due punti di vista complementari, entrambi necessari per offrire al cliente finale la migliore esperienza possibile. Due settori che, non a caso, stanno incrementando progressivamente la loro integrazione. La recente acquisizione da parte di CBRE di Geico Lender, e di Johnson Controls solo tre anni fa, sono solo due dei tanti segnali che puntano in questa direzione. Matt Cook, Managing Director di CBRE GWS, ci racconta i particolari di queste operazioni e il loro significato nel quadro dei rapporti tra mercato immobiliare e della gestione dei servizi.

Come vedete evolversi il rapporto tra Real Estate e Facility Management dal vostro punto di osservazione privilegiato?

Tra i maggiori attori del Real Estate c'è una chiara volontà di dotarsi di strutture in grado di fornire servizi di FM in maniera competitiva, così da presentarsi sul mercato con un'offerta a 360°, capace di coprire l'intero ciclo di vita dell'immobile. L'acquisizione di Johnson Controls da parte di CBRE già andava in questa direzione e i nostri concorrenti hanno fatto e stanno facendo altrettanto. È una tendenza che vediamo soprattutto nei Paesi maggiormente sviluppati nel campo del FM come ad esempio Stati Uniti, Regno Unito, Germania e Olanda.

E in Italia?

Anche qui stiamo vedendo forti progressi e iniziative interessanti

dal punto di vista immobiliare e del FM, soprattutto a Milano. Penso alle esperienze di Porta Nuova o a City Life, ad esempio. Il mercato del FM italiano però non sta seguendo il modello globale, o almeno, non sta progredendo alla stessa velocità che registriamo in altre realtà internazionali; qui, ad esempio, vediamo ancora tante piccole imprese che forniscono servizi. Uno dei motivi è dato anche dalla particolare conformazione geografica del Paese, troppo lungo e stretto per consentire un'efficace distribuzione territoriale per le grandi società di FM. E prima dell'acquisizione di Geico Lender anche per CBRE questo era un grande problema.

L'operazione è perciò stata una mossa strategica mirata a rispondere alle richieste di servizi a livello globale proveniente dai nostri clienti, soprattutto relativamente alle manutenzioni, e il modo migliore per ottenere questo risultato era affidarci a qualcuno che avesse già una presenza capillare sul territorio. Abbiamo applicato una strategia simile, con ottimi risultati, anche nel Regno Unito con l'acquisizione di Norland Managed Services.

Volevamo replicare l'esperienza anche in Italia, molto importante strategicamente per CBRE, e anche grazie ai dati di IFMA Italia abbiamo individuato in Geico Lender il candidato ideale.

Come si evolverà questo processo di acquisizione?

Vogliamo aiutare l'azienda a crescere, a continuare a svilupparsi a livello locale. Verrà completamen-



Matt Cook

Managing Director CBRE
Global Workplace Solutions &
SEMED region (Italia, Israele,
Cipro, Grecia and Turchia)

Matt ha oltre 12 anni di esperienza nel settore immobiliare globale e multi-sito, sia come cliente che come consulente immobiliare. Prima di essere nominato Responsabile della gestione account per il business italiano, Matt ha ricoperto numerosi ruoli all'interno di CBRE: da direttore di gestione transazioni EMEA per un grande cliente bancario con un portafoglio di oltre 350 sedi a Head of Facilities Management per un grande cliente di telecomunicazioni con oltre 500.000 mq in gestione. Prima di entrare in CBRE è stato direttore esecutivo e responsabile del settore immobiliare per l'Europa continentale e il Medio Oriente presso Lehman Brothers / Nomura. Attualmente gestisce un business da 150 milioni di dollari offrendo soluzioni immobiliari integrate, da servizi di gestione delle transazioni, a progetti consulenziali e di gestione degli impianti attraverso account GWS Enterprise.

te integrata in CBRE, ma vogliamo mantenga il suo nome. Il non poter sfruttare quello di Johnson Controls si è rivelato deleterio: avevamo acquisito solo una parte di JC e quindi non potevamo sfruttarne la denominazione. Purtroppo, ciò ha attenuato in maniera decisa i vantaggi derivanti dall'operazione: molte aziende non ci hanno invitato a gare di appalto per servizi di Facility Management pensando fossimo solo una società di Property e ignorando le grandi competenze in campo di FM che avevamo appena acquisito. Questa volta non vogliamo perciò perdere l'occasione di far valere sul mercato un nome ben conosciuto.

Puntate anche ad ampliare il ventaglio di servizi offerti?

vizi di manutenzioni e l'acquisizione di Geico Lender va esattamente in quella direzione. È chiaro che se in futuro coglieremo una richiesta diversa da parte dei nostri clienti, potremo studiare l'opportunità di ampliare ulteriormente la nostra offerta di servizi.

Geico Lender lavora anche nel settore pubblico. Ciò significa che ora vedremo CBRE fare altrettanto?

Non è tanto questione di pubblico o privato, quanto piuttosto di scegliere gare che si adattino alle caratteristiche e agli obiettivi sia di CBRE che di Geico Lender.

Come vede in particolare la domanda di servizi di FM in Italia?

La vedo guidata molto dalla funzio-

lità di conoscere nel dettaglio tanti tipi di offerta e i diversi modi in cui possono venire realizzati.

Dal punto di vista dei contratti, qual è quello più usato?

Nel settore corporate notiamo una forte tendenza a ricorrere al Guaranteed Maximum Price (GMP), ovvero contratti in cui il fornitore offre la garanzia di non andare oltre una certa spesa. Spesso le grandi multinazionali chiedono un certo GMP per il primo anno o biennio e poi un GMP più basso per il periodo successivo; la logica dietro a questa scelta è quella di consentire alla società di FM di prendere confidenza con il cliente, studiarne bene la situazione sul campo e poi mettere in atto strategie sempre più evolute e precise per ottenere la massima qualità ad un costo sempre minore.

Cosa si può fare in Italia per far crescere ulteriormente la figura del Facility Manager?

Anche se molto è già stato fatto da questo punto di vista, credo che le aziende dovrebbero riconoscerne ancora di più il valore strategico. E questo è un passaggio imprescindibile per creare vere partnership tra azienda e fornitore, perché garantisce che le società di FM possano dialogare con un soggetto che ha le competenze e il potere per creare e realizzare con loro un piano efficace di gestione dei servizi.

Per finire, quali sono secondo lei le prospettive di sviluppo del mercato del FM?

È un mercato in crescita, che ha preso il ritmo del mondo industriale e non è più in controtendenza rispetto alla crescita economica. Credo che lo sviluppo dei data center sarà un forte traino per lo sviluppo del mercato del FM, con grandi opportunità per chi opera in Italia. Lo stesso vale per il settore dell'healthcare, che offre grandi opportunità soprattutto per quanto riguarda i servizi manutentivi. Infine la logistica, spinta soprattutto dai colossi dell'e-commerce. Questi secondo me sono al momento i settori più interessanti dal punto di vista del Facility Management.



Siamo già attivi nel mercato del FM e con ottimi risultati. Malgrado i problemi portati dal non poter sfruttare il nome, l'acquisizione di Johnson ci ha dato forti competenze nel FM che abbiamo voluto ampliare con il progetto Geico Lender.

La nostra sfida è quello di offrire servizi integrati FM, differenziandoci dagli altri competitors per l'offerta di servizi tecnici e di progetti realizzati da personale tecnico altamente qualificato e specializzato.

La richiesta giunta dai nostri clienti era indirizzata in particolare ai ser-

ne procurement. Che non è di per sé un male, a patto che le gare vengano fatte sfruttando le competenze di chi veramente ha una conoscenza approfondita dei servizi, come un Facility Manager. E, a prescindere dalle competenze di chi le redige, le buone gare sono quelle in cui si dà ai partecipanti la possibilità di presentare in maniera approfondita se stessi e la propria offerta, fornendo una solida base di dati a supporto. Una modalità che al contempo permette di crescere anche all'azienda e al suo Facility Manager, regalando loro la possibi-

INTERVISTA A CLEMENTE CILLI CEO E FONDATORE DI GEICO LENDER

Qual è il cliente tipo di Geico Lender?

Il modello organizzativo e la presenza capillare sul territorio nazionale consente di orientare la nostra attenzione verso la clientela dotata di consistenti patrimoni immobiliari, dislocati in diverse aree geografiche, sia nel settore immobiliare che nel settore commerciale. In alcune aree geografiche vi è una forte presenza anche di clienti del settore industriale.

Cosa ha significato l'acquisizione per Geico Lender? Avevate già esperienze con CBRE?

Direi che sostanzialmente il significato principale dell'acquisizione sia l'allargamento del mercato di riferimento di Geico Lender attraverso l'erogazione di servizi tecnici ad una clientela di carattere internazionale, normalmente approcciata da CBRE. L'incremento del valore della produzione consentirà di investire nella formazione del personale tecnico e nell'aggiornamento e nello sviluppo della struttura organizzativa, nell'ottica di offrire servizi di qualità secondo le aspettative dei nostri clienti.

Le due aziende, prima della acquisizione, non avevano punti di contatto e la reciproca conoscenza è avvenuta durante la lunga fase della due diligence. È in questo contesto che è stato verificato il significato sinergico dell'acquisizione, attraverso la totale complementarità nei servizi erogati al sistema edificio-impianti e la diversità dei clienti nel proprio portafoglio.

L'acquisizione ha significato un cambiamento del vostro modello organizzativo?

Il modello organizzativo non ha subito alcuna modifica sostanziale, in quanto ritenuto da CBRE uno degli elementi di forza dell'acquisizione. Allo stato sono in corso una serie di iniziative volte a favorire l'integrazione delle due aziende attraverso la condivisione di metodi, procedure e strumenti nelle varie funzioni aziendali (amministrazione, controllo di gestione, sicurezza, acquisti, commerciale, operations).

Quale apporto potrete fornire a CBRE?

Soprattutto una diffusa presenza sul territorio di unità operative altamente professionali, assimilabili ad aziende di medie dimensioni concepite con logica artigianale. Sono strutture caratterizzate da un forte controllo sui processi e sulle risorse e possono fornire un'elevata cura del cliente e una altrettanto alta qualità e personalizzazione del servizio.

Dal nostro lato potremo contare su tutti i vantaggi che offre una grande azienda come CBRE, soprattutto una maggiore competitività sul mercato, capacità di innovazione, una solida struttura in grado di fornire specialistici e un forte supporto gestionale. L'acquisizione permetterà perciò alle due aziende di offrire alla propria clientela un servizio sartoriale con i mezzi di una grande multinazionale.



Clemente Cilli

Amministratore Delegato
Geico Lender Spa

Laureato in Chimica Industriale presso l'Università di Bologna, Clemente Cilli nel 1989 fonda la Società Geico Servizi Integrati, che dopo anni di continua espansione nel 2011 diventa Geico Lender, grazie a una complessa operazione di acquisizione e integrazione nella Geico Srl del 100% del capitale della società Lender Spa. Attualmente Cilli riveste il ruolo di Amministratore Delegato di Geico Lender a seguito dell'acquisizione da parte di CBRE avvenuta nel 2018.



IL FACILITY A PORTATA DI... SMARTPHONE

I NOSTRI SERVIZI

- ENERGY SAVING
- MANUTENZIONE
- RECEPTION E PORTIERATO
- CLEANING
- SICUREZZA E ANTINCENDIO
- FACCHINAGGIO E FATTORINAGGIO
- CURA DEL VERDE



Uno dei più grandi vantaggi della **Tecnologia** è riuscire a contribuire in modo decisivo al **benessere** delle **Persone**, per questo in **CEG** ogni risorsa porta in tasca il suo lavoro!

Ogni fase dei nostri interventi, dalla notifica alla risoluzione, viene gestita dal nostro **Team di esperti** e affidata a Risorse qualificate che, tramite **Smartphone**, dialogano costantemente col nostro Sistema Centrale; questo contatto diretto con tutti i nostri Dipendenti ci consente di **accelerare** il processo di **Problem Solving** e, allo stesso tempo, fornire ai nostri **Partner** aggiornamenti **Real Time** e **Report Dettagliati** sull'andamento di ogni attività.

Ottimizzando i flussi e riducendo i costi garantiamo a tutti i nostri Partner la tranquillità di avere sempre tutto **sotto controllo** e il vantaggio di poter rispondere a qualsiasi domanda con un semplice click.

CI HANNO SCELTO

L'esperienza digitale

Dario Melpignano, CEO di Neosperience, disegna il futuro del rapporto tra azienda e dipendente, tra nuovi orizzonti digitali e la creazione di servizi su misura.

Il primo comandamento per un Facility Manager è saper ascoltare. Ogni sua azione inizia con una fase in cui si cerca di cogliere le richieste dei clienti interni e termina con un momento in cui va appurato se la propria attività ha avuto successo nel soddisfare quelle esigenze. Oggi però il compito è diventato, se possibile, ancora più complicato. Lo sviluppo tecnologico ha abituato le persone all'immediatezza e alla risposta istantanea. Può un'attività complessa come la gestione dei servizi riuscire a reagire in tempo reale alle esigenze dei clienti interni? La risposta è sì, a patto di impiegare nel modo corretto proprio quella tecnologia che ha modificato le abitudini delle persone. Il primo passo però deve essere abbandonare il concetto di customer satisfaction e abbracciare la sua evoluzione, ovvero la customer experience. Di questo, e più in generale dell'impatto benefico che la tecnologia può e deve avere sulla professione del Facility Manager, abbiamo parlato con Dario Melpignano, CEO di Neosperience.

Come definirebbe la Customer Experience?

Di definizioni ve ne sono in realtà tantissime. Se vogliamo coglierne i punti comuni possiamo dire che per customer experience si intende il complesso di esperienze vissute da una persona come risultato della sua interazione con l'azienda. È un complesso di elementi che va a toccare i sentimenti e le emozioni del cliente, sia esso interno o esterno, e lo induce ad assumere certi comportamenti coinvolgendo la sua percezione sensoriale e stimolandone i processi cognitivi. Il fattore più importante per creare una buona

customer experience è l'empatia, il sapersi mettere nella prospettiva di chi riceve il nostro servizio o prodotto, dando anche molto peso alla dimensione sociale del vissuto delle persone.

Credo però che focalizzarsi esclusivamente sulla customer experience sia riduttivo per un'impresa oggi. Vi sono altri elementi altrettanto importanti da tenere in considerazione.

Quali?

La brand experience, ovvero ciò che l'azienda rappresenta nella mente del cliente, e soprattutto la user experience: ciò che una persona prova quando utilizza un prodotto o un servizio. Quest'ultimo fattore, oggi davvero fondamentale, ha una natura estremamente soggettiva, perché riguarda la sfera delle emozioni del cliente, ed è dinamica, può cambiare in maniera significativa nel corso del tempo. Va a toccare elementi quali l'utilità percepita di quell'oggetto o servizio e la sua semplicità di utilizzo per l'utente.

Questi tre tipi di esperienza, customer, brand e user, assieme formano la digital experience, che potremmo definire come la percezione di una persona e i sentimenti correlati causati dall'effetto delle interazioni con un'azienda attraverso lo smartphone ed altri dispositivi digitali.

Quanto è importante tutto ciò in un'ottica di gestione dei servizi?

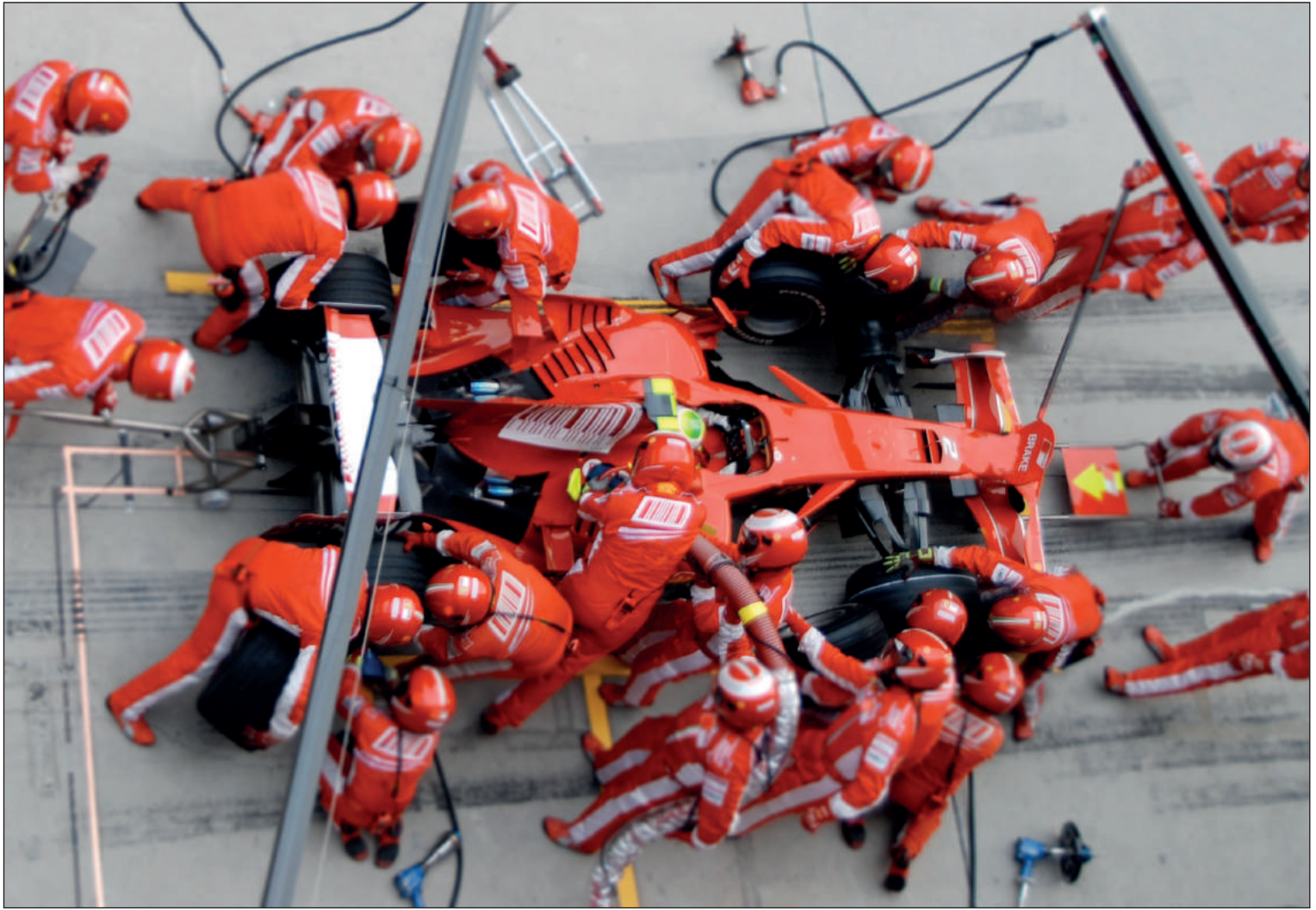
Credo che sia già fondamentale ora e che domani sarà semplicemente vitale. I servizi ormai passano attraverso la tappa obbligata della digitalizzazione dei processi, e un peso sempre maggiore acquisteranno l'intelligenza artificiale, l'internet delle cose e soprattutto la



Dario Melpignano

CEO di Neosperience SpA dal 2007, anno in cui si è dedicato alla realizzazione della piattaforma applicativa Neosperience Cloud, divenuta il riferimento per la creazione di servizi omnicanale che innovano la Digital Experience. Dal 2011 ha fatto evolvere la piattaforma per innovare il marketing e le vendite delle aziende vincendo il premio Red Herring Top 100 europeo mondiale, diventando Gartner Cool Vendor - il maggior riconoscimento del settore ICT a livello mondiale - e vincendo i premi QUID Innovation Italy e il Gran Prix Pubblicità Italia. Nel 2016 co-fonda Neosurance, spinoff di Neosperience dedicato al settore InsurTech.

JUST DRIVE



In FSI offriamo ed integriamo diverse soluzioni di servizi
per consentire ai nostri Clienti di concentrarsi al meglio
sui loro traguardi.

Tifiamo per il successo dei nostri Partner, ai quali proponiamo
sempre il meglio in modo semplice, competente ed efficiente.

GUIDA SENZA PENSIERI, TI ASPETTIAMO AL PROSSIMO PIT STOP

Facility Services | Engineering & General Contracting | Energy & Environmental Services



FSI.company

www.fsi.company

blockchain, che sarà la vera rivoluzione di questa era. Il volto che l'azienda mostrerà ai suoi clienti e dipendenti sarà perciò sempre più digitale e tecnologico. E l'interfaccia dei servizi si concentrerà sempre più nello smartphone, abbandonando gli altri canali. O almeno, questa è la strada che auspico verrà seguita.

Perché?

Oggi lo smartphone non è più un semplice strumento, ma una estensione della persona. Il nostro telefono contiene un nostro "self virtuale", una sorta di entità che sta diventando sempre più brava ad interpretare i nostri interessi e necessità e nel renderci la vita più semplice, compiendo una serie di operazioni in automatico, togliendole alla nostra operatività e permettendoci di guadagnare tempo, che oggi forse è il bene più prezioso. Questo self virtuale deve diventare la leva su cui operare per i processi di gestione dei servizi. Gli esempi da questo punto di vista si sprecano, dalla prenotazione delle sale riunioni alla regolazione dell'ambiente fisico di lavoro sulle esigenze della persona, dall'impiegare il cellulare come badge per gli accessi al veicolo avvisi relativi alla sicurezza. Ecco perché credo che la digital experience sia la prima leva competitiva per l'azienda anche nell'attività di gestione dei servizi e nel rapporto con il cliente interno.

Cosa possono fare le aziende per sfruttare al meglio questa leva?

Il primo passo è proprio ridurre la frammentazione dei canali digitali. Sempre rimanendo nel campo dei servizi, non ha senso avere alcuni processi rivolti al dipendente che passano attraverso il computer, altri che sfruttano il cellulare, altri ancora che impiegano lo smartphone e così via. Tutto va reso semplice e immediato. Lo smartphone deve perciò diventare il canale d'elezione nella relazione tra azienda e dipendente e lo stesso vale per il rapporto con il cliente esterno. Il tutto, spero sia inutile puntualizzarlo, tenendo sempre in massima considerazione la privacy delle persone.

Tutta questa tecnologia, il passaggio costante per lo smartphone, il concetto di self virtuale, non rischiano in realtà di allontanare la persona

dall'azienda?

Credo sia vero il contrario. Se queste attività vengono svolte nel modo corretto possono incrementare al massimo il coinvolgimento del dipendente perché migliorano il dialogo tra lui e la sua azienda. Quello che oggi viene definito employee engagement è il punto di congiunzione tra tre elementi: il senso di essere autonomi nella propria attività lavorativa, la percezione di diventare sempre più bravi in quello che si fa quotidianamente e un obiettivo alto da raggiungere con il proprio lavoro. Fornire tutto questo a un dipendente non è semplice, ma la tecnologia ci offre oggi tutti gli strumenti per riuscire nell'impresa.

In che modo?

Il passaggio più importante è quello di **ascoltare** e questo un Facility Manager lo sa meglio di chiunque altro in azienda. Comprendere la persona, il suo stile di lavoro, il suo modo di vivere lo spazio, i suoi desideri e necessità. Lo smartphone forse un domani potrà raccogliere e comunicare tutti questi dati in maniera automatica, non intrusiva e chiaramente mantenendo l'anonimato della persona. In qualche misura già oggi è in grado di farlo.

La tecnologia può anche garantire un altro passaggio diventato fondamentale, ovvero che l'ascolto sia continuo e in tempo reale: la raccolta dei dati deve avvenire nello stesso istante in cui la persona prova l'esperienza che si vuole misurare, come ad esempio il suo vissuto di malessere o benessere all'interno di un certo ambiente dell'edificio. Anche l'analisi e l'elaborazione di questi dati deve avvenire in tempo reale, così da fornire al Facility Manager un'istantanea di quello che sta accadendo nell'immobile in quel momento, come l'insorgere improvviso di un problema. La risposta potrà così essere immediata e soddisfacente per il cliente interno.

Seguendo questa strada, in cui la tecnologia ha evidentemente un ruolo fondamentale, si potrà allora giungere alla creazione di un'esperienza ritagliata su misura sul singolo dipendente, sul suo modo di essere e di lavorare. Un'esperienza del genere apre la porta al pieno coinvolgimento della persona nell'azienda, con tutti i benefici che ne derivano anche in termini di produttività.

I servizi ormai passano attraverso la tappa obbligata della digitalizzazione dei processi, e un peso sempre maggiore acquisteranno l'intelligenza artificiale, l'internet delle cose e soprattutto la blockchain, che sarà la vera rivoluzione di questa era. Il volto che l'azienda mostrerà ai suoi clienti e dipendenti sarà perciò sempre più digitale e tecnologico.

La voce del cliente

La customer satisfaction è elemento che riveste fondamentale importanza per il buon esito dell'intero processo di gestione dei servizi. A patto, però, di svolgerlo nel modo corretto e soprattutto di non aver paura delle risposte che può dare. La customer satisfaction va intesa infatti come un modo per dialogare in maniera aperta con il cliente interno e farlo sentire protagonista del processo di gestione dei servizi. È questa una lezione ben nota a Maurizio Della Fornace, Infrastructure Engineer di ESA Esrin, che ci descrive un'attività di rilevazione della soddisfazione particolarmente efficace e ben progettata.

Cos'è per voi la customer satisfaction e in che misura la impiegate?

La customer satisfaction è parte integrante del nostro sistema di gestione della qualità. La definirei come la percezione che ogni utente ha riguardo al modo e alla misura con cui l'organizzazione è riuscita ad andare incontro alle sue richieste. Nel misurarla perciò cerchiamo di coinvolgere chiunque utilizzi i nostri servizi di Facility Management.

Con che frequenza la misurate?

Abbiamo due modalità distinte di raccolta delle valutazioni. La prima avviene giorno per giorno, con valutazioni a caldo che vengono raccolte a ridosso dell'intervento. Ogni volta che un cliente interno rivolge una richiesta al servizio di Facility Management ha la possibilità di dare un semplice voto in una scala da 1 a 4 riguardo a quanto l'intervento abbia effettivamente soddisfatto le sue necessità. Abbiamo poi un questionario più strutturato che somministriamo una volta all'anno. I risultati vengono analizzati ed elaborati per dar vita a un piano di miglioramento.

Parliamo della raccolta di dati "a caldo".

La customer satisfaction secondo Maurizio Della Fornace, Infrastructure Engineer di ESA Esrin: "È fondamentale far capire al cliente interno che la sua voce viene sempre ascoltata".

Anche questi vengono costantemente elaborati in modo di avere sempre sotto controllo l'andamento del servizio e le prestazioni del fornitore. Abbiamo istituito un sistema di bonus e penali che scattano a seconda delle soglie di soddisfazione raggiunte; indicativamente un grado di soddisfazione dei clienti interni superiore al 95% può portare a un premio per il fornitore, se invece si scende sotto quella soglia vi è una penale. È un modo per far sentire il fornitore ancora più coinvolto e interessato alla soddisfazione degli utenti del sito.

Analizziamo anche i reclami o i complimenti che possono giungerci in varie forme, via email o telefono ad esempio, perché a nostro avviso rappresentano un fattore molto importante per capire quanto le persone siano effettivamente soddisfatte. Queste comunicazioni "estemporanee" costituiscono una ulteriore fonte di input per il continuous improvement.

Come è strutturato invece il questionario annuale?

Contiene domande nelle quali chiediamo di fornire una valutazione dei singoli servizi, e nel caso di mancato apprezzamento chiediamo di spiegarne la motivazione. Un questionario leggero con un basso numero di domande ci aiuta ad incrementare il numero di risposte. I dati sono poi elaborati in modo da comparare i risultati degli otto stabilimenti europei e fornire KPIs per una valutazione di alto livello.

Da quanti anni conducete questa indagine?

È una rilevazione iniziata a livello

centrale nel 2007, i risultati globali di soddisfazione sono generalmente compresi tra il 90% e il 100%, ma ciò che più ci interessa è analizzare l'andamento nel corso del tempo, così da notare le tendenze in atto. Un trend negativo genera una reazione immediata, non si attende il raggiungimento di una soglia minima per intervenire.

Correliamo anche il grado di soddisfazione degli utenti con i costi relativi ai servizi erogati in ogni stabilimento, in questo modo otteniamo un riscontro sul corretto utilizzo del budget.

Avete un buon ritorno per quanto riguarda la compilazione dei questionari?

Meno della metà degli utilizzatori del sito rispondono annualmente al questionario, è un valore che cerchiamo di incrementare sempre in ogni modo. Il motivo è semplice: più alta la percentuale delle risposte, maggiore l'attendibilità del dato, migliori i nostri piani di intervento.

In che modo cercate di promuovere la partecipazione a ogni forma di customer satisfaction?

La cosa più importante in ogni processo di customer satisfaction, e di gestione dei servizi in generale, è mostrare che le richieste vengono sempre prese in seria considerazione con una risposta a breve o con un piano a lungo termine. Vi sono infatti richieste semplici, a cui possiamo rispondere subito con un minimo investimento, ad esempio una richiesta per una piastra scalda-vivande al bar. Vi sono poi istanze più complicate che richiedono investimenti ingenti

come la sostituzione della moquette di un edificio. In questo caso valutiamo la richiesta e, se appare valida e condivisa da più utenti, creiamo un piano di intervento a lungo termine per implementarla. Il piano può anche prevedere un primo intervento immediato su piccola scala per dimostrare positiva reattività all'input ricevuto. Questo intervento "rapido" va subito unito alla comunicazione su come si svolgerà il piano a lungo termine che porterà alla sostituzione completa. È importante mostrare attenzione agli spunti degli utenti al fine di creare fiducia.

Questo processo di customer satisfaction in due tempi cosa vi ha insegnato?

In primo luogo a dotarci di un processo automatico per calcolare e monitorare i KPI; è importante che sia semplice, di immediata lettura e che non richieda la costante elaborazione da parte delle risorse del team di Facility Management. Abbiamo inoltre imparato a non trascurare alcun segnale chiedendo sempre il motivo di un commento negativo e valorizzando i suggerimenti. Bisogna mantenere sempre aperta la comunicazione con gli utenti, mostrare che il loro contributo è importante. Non si tratta di immaginare: il loro è il punto di

osservazione migliore per giudicare i servizi e quindi ogni loro proposta può aggiungere valore alla gestione del sito. Infine, come già detto, è importante avere sempre un piano di intervento sul lungo periodo che specifichi i tempi con cui verrà realizzato un cambiamento suggerito dagli utenti. Il cliente interno deve sapere che lo stiamo ascoltando.

Quali sono le difficoltà maggiori che incontrate in questo processo di customer satisfaction?

Soprattutto il tenere alta la percentuale di risposta al questionario annuale. La redemption che abbiamo al momento è accettabile, ma non è facile da mantenere e comunque si può migliorare. Le risorse che mettiamo in campo da questo punto di vista sono molte, un reminder fisico all'uscita della mensa o uno elettronico in calce a ogni nostra email, per citarne qualcuna. Un elevato numero di risposte oltre a garantire una buona copertura dell'utenza evita che rispondano solo gli scontenti, rischio comune in questo tipo di rilevazioni. Anche il momento di somministrazione dei questionari è importante, è sconsigliabile effettuare rilevazioni durante i transitori che seguono le riorganizzazioni degli spazi o dei servizi.



Maurizio Della Fornace

Laureato in Ingegneria Elettronica ha iniziato la sua carriera in consulenza aziendale, successivamente ha gestito progetti di costruzione e manutenzione impiantistica in Italia ed all'estero. Ad oggi in ESA (European Space Agency) dove, dopo aver coordinato le attività di facility management nel sito ESEC (Belgio) e' passato alla gestione della infrastruttura del sito italiano ESRIN.





Uniti per un progresso armonioso

ENGIE, player mondiale dell'energia e servizi, opera attraverso tre principali attività: la produzione di energia elettrica da fonti con basse emissioni di anidride carbonica, in particolare mediante gas naturale ed energie rinnovabili, le infrastrutture energetiche e le soluzioni per i clienti.

Guidata dall'ambizione di contribuire ad un progresso armonioso, ENGIE affronta le grandi sfide globali - lotta al riscaldamento climatico, accesso di tutti all'energia, mobilità - offrendo ai clienti pubblici, alle imprese e ai privati, soluzioni per la produzione di energia e servizi in grado di conciliare interessi individuali e collettivi.

Le offerte integrate di ENGIE, a bassa emissione di anidride carbonica e ad alte prestazioni sostenibili, si basano sull'impiego di tecnologie digitali. Le soluzioni di ENGIE, inoltre, vanno oltre l'energia perché in grado di promuoverne nuovi usi e favorire nuovi stili di vita e di lavoro.

Per dar vita alla propria vision di progresso armonioso ENGIE offre:

SOLUZIONI CHE GARANTISCONO INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ attraverso la produzione di energia elettrica da fonti con basse emissioni di anidride carbonica (in particolare mediante gas naturale ed energie rinnovabili 100% certificata green), le nuove capacità di stoccaggio e l'intelligenza digitale, nel totale rispetto dell'ambiente e delle comunità. Le soluzioni di ENGIE, che impiegano tecnologie digitali di ultima generazione, vanno oltre l'energia perché in grado di promuovere nuovi usi e favorire nuovi stili di vita e di lavoro. L'Azienda ha una capacità installata di energia rinnovabile di 21,5 GW.

SOLUZIONI CHE METTONO AL CENTRO IL CLIENTE e che svolgono un'attività di formazione e informazione. Le persone rappresentano per ENGIE un valore imprescindibile e, per questa ragione, l'Azienda le accompagna verso una scelta consapevole con la soluzione migliore, più vantaggiosa e sempre creata ad hoc su specifiche e individuali esigenze.

SOLUZIONI CHE TENGONO CONTO DEI BENEFICI COLLETTIVI perché ogni azione che sia per le case, le aziende o i territori ha sempre un'influenza sulla qualità della vita delle persone. Per questo Engie studia e sviluppa ogni sua soluzione, con una visione a 360° sui suoi impatti e vantaggi nell'interesse collettivo.

Oggi ENGIE è attiva in circa 70 paesi, impiega 150.000 persone in tutto il mondo che, insieme a clienti e partner, costituiscono una comunità creativa di architetti che immaginano e costruiscono oggi le soluzioni di domani. A livello italiano, ENGIE offre una gamma completa nell'intera filiera del valore, dall'offerta ai servizi, con un'attenzione elevata a prodotti e soluzioni innovative per l'efficienza energetica e la gestione integrata.

Con 50 uffici distribuiti su tutto il territorio nazionale e 3.000 dipendenti al servizio di 1.000.000 di clienti, ENGIE in Italia è il principale operatore nei servizi energetici, il secondo nella vendita di gas (mercato all'ingrosso) e il quinto nella produzione di energia elettrica. ENGIE è presente in tutti i segmenti, dal residenziale al terziario, pubblico e privato, all'industria piccola e grande. In Italia, ENGIE annovera 6 parchi eolici, 5 impianti solari fotovoltaici e 3 impianti a biomassa, per un totale di 175,8 MW. Capacità che intende aumentare. Quale architetto del territorio, ENGIE ha realizzato interventi di efficienza energetica in circa 10.000 edifici tra cui 3.500 scuole e 18 università. Opera in oltre 300 comuni e gestisce più di 300.000 punti luce, 11 reti di teleriscaldamento e 20 impianti di cogenerazione. ENGIE offre servizi all'avanguardia e tecnologie digitali, trasformando il classico rapporto fornitore-consumatore, basato sulla vendita di kWh elettrici o metri cubi di gas, in un innovativo modello di servizio energetico, per consumare meno e meglio. Un'attenzione all'efficienza energetica e al rispetto dell'ambiente, confermata anche dal fatto che tutta l'elettricità fornita da ENGIE a famiglie, condomini e PMI è "100% verde".

engie.it



Acquisti strategici

Una breve guida all'acquisto di servizi e alle strategie per trarre il massimo valore dal delicato rapporto tra Facility Department e Procurement

Nel novero delle relazioni che vanno a costituire la struttura e il funzionamento di un'azienda, il rapporto che lega Facility Department e funzione Procurement è tra i più complessi, e allo stesso tempo meno esplorati. Proprio per questo è anche quello che nasconde forse le maggiori potenzialità ancora inesprese.

La radice di tanta complessità risiede in massima parte nella natura stessa di ciò che si va ad acquistare: i servizi. Il fatto che si tratti di acquisti indiretti, e quindi percepiti come non legati direttamente al core business dell'azienda, genera spesso molti fraintendimenti, primo tra tutti la tendenza a considerarli elementi non essenziali per le sorti dell'organizzazione. E se questo può essere vero, in parte, per alcuni comparti produttivi, l'esatto opposto vale ad esempio per il terziario, dove una buona attività di acquisto e gestione dei servizi può incidere in maniera determinante sull'equilibrio dell'azienda.

Ad aumentare la complessità del rapporto tra Facility Management e Procurement è anche un altro elemento tipico del Facility Department, e cioè quello di non avere una struttura che potremmo definire per certi versi "standard", né uno schema organizzativo universalmente accettato. Il Facility Department si adatta alla propria azienda in maniera unica, adeguandosi ai suoi obiettivi e alle sue esigenze, e il risultato finale sono strutture spesso molto diverse tra loro e quindi difficilmente con-

frontabili. Risulta perciò difficile dettare delle regole universali, capaci di garantire una collaborazione di successo tra FD e Procurement. Ciò che invece si può fare è individuare una buona filosofia su cui fondare la relazione e segnalare due modalità di rapporti tra FD e Acquisti che possono essere considerate esemplari, in negativo e in positivo.

Il primo caso è forse il più diffuso, e sfortunatamente anche il meno efficiente. Si verifica spesso quando l'Ufficio Acquisti opera secondo un impianto filosofico molto tradizionale, interpretando i servizi come elementi di secondaria importanza perché non relativi al core business, e trattando il loro acquisto come quello di una fornitura di beni materiali. Questo ultimo fattore è forse il più deleterio. Un bene fisico può essere classificato in gran parte secondo proprietà oggettive e in base ad esse analizzato per trovare il prezzo più conveniente sul mercato. Un servizio non ha le stesse caratteristiche. È un elemento fluido, che va scelto di volta in volta in base alle caratteristiche e alle esigenze peculiari di quella particolare azienda. Ne deriva che non esistono regole standard di acquisto applicabili a ogni servizio. E se manca un dialogo costante con il Facility Department, l'unico capace di fornire gli elementi decisivi per guidare la scelta più corretta, la selezione del fornitore rischia di diventare un rebus insolubile per l'Ufficio Acquisti, che cadrà facil-

Non c'è nulla di più rischioso, nel processo di ricerca di un fornitore, che scindere nettamente l'offerta tecnica da quella economica, affidando la valutazione della prima solo al Facility Manager e la seconda interamente alla funzione Acquisti. Senza un dialogo continuo tra i due soggetti è ad esempio difficile capire se l'offerta economica rispecchi quanto effettivamente descritto in quella tecnica.



mente nella tentazione di fondare la propria scelta solo sul fattore prezzo. Purtroppo, l'approccio conservativo, e la riproposizione continua di un metodo che magari in passato si è rivelato di successo, nel caso dei servizi è, paradossalmente, sempre una strategia perdente.

Ogni caso fa storia a sé e va soppesato con cura, tenendo conto di molti elementi, non solo di quello, seppur importante, relativo al prezzo, che va sempre considerato nel quadro del progetto totale relativo al servizio e non come elemento disgiunto. Allo stesso modo il Facility Department non può affrontare un progetto di outsourcing senza che un dialogo continuo con la funzione Procurement gli fornisca degli elementi essenziali per leggere il mercato e comprendere se il progetto proposto dal fornitore è realmente valido. Non c'è nulla di più rischioso, nel processo di ricerca di un fornitore, che scindere nettamente l'offerta tecnica da quella economica, affidando la valutazione della prima solo al Facility Manager e la seconda interamente alla funzione Acquisti. Senza un dialogo continuo tra i due soggetti è ad esempio difficile capire se l'offerta economica rispecchi quanto effettivamente descritto in quella tecnica: il Procurement va-

lutando i suoi parametri può considerarle estremamente vantaggiose e senza un confronto con il Facility Manager quest'ultimo non sarà in grado di segnalare che gli elementi promessi nell'offerta tecnica non sono realizzabili a quel prezzo. Il risultato sarà così quello di selezionare un fornitore che poi non potrà mantenere le promesse fatte in fase di gara, portando malumori e inefficienze in azienda e rivelandosi sul lungo termine una soluzione ben più costosa, per l'organizzazione, rispetto a quella di chi aveva magari offerto un prezzo maggiore per un servizio con le stesse caratteristiche.

Il caso migliore possibile, dal punto di vista della gestione dei servizi, è invece quello di un Facility Department che abbia al suo interno una piccola cellula che si occupa proprio di analizzare continuamente il mercato e di acquistare i servizi. Una piccola struttura che non solo partecipa quotidianamente all'attività di gestione dei servizi, ma che ne comprende in maniera profonda le esigenze e le particolarità. Questo permetterebbe al Facility Manager di avere il pieno controllo sull'intero processo, di realizzare comunque risparmi per l'azienda, ma di farlo agendo sull'intero percorso,

dalla fase di analisi delle esigenze fino alla selezione del fornitore. Un controllo del genere consentirebbe una gestione veramente strategica dei servizi, in cui le possibilità di ottenere risparmi sono molto maggiori e di più ampio respiro rispetto alla semplice selezione del prezzo più basso.

In ogni caso, perché l'acquisto di servizi possa diventare davvero strategico per l'azienda, è fondamentale che Procurement e Facility Department imparino a dialogare, apprendendo uno le competenze dell'altro. Solo allora potranno individuare sul mercato dei servizi la soluzione capace di soddisfare le esigenze del cliente interno, avere un impatto positivo sui bilanci e far crescere la propria organizzazione. E questo modo di intendere il rapporto tra FD e Procurement, fondato sul dialogo e lo scambio continuo, è possibile, come dimostrano sempre più realtà particolarmente inclini all'innovazione. Esempio, da questo punto di vista, è il caso di Roche, con un approccio che spinge al massimo l'integrazione e la collaborazione tra parti diverse dell'azienda, concepita in questo caso come un organismo unico e complesso, non come un raggruppamento di dipartimenti auto-

mi che collaborano solo su singole parti di determinati progetti.

Al fine di soddisfare le esigenze dei clienti interni l'azienda punta ad avere competenze in tutte le aree di business. Per ottenere questo obiettivo ha perciò pensato di organizzare il Procurement in modo che riprenda la struttura dell'azienda e quindi con un'area che si occupa delle attività più commerciali e una focalizzata sulla parte relativa ai servizi. A queste se ne aggiunge una terza, che svolge attività operative di supporto al processo di acquisto. Un punto di fondamentale importanza in questo quadro è rivestito da i Procurement Business Partner, che non risiedono fisicamente nell'ufficio Procurement, ma vivono a contatto diretto con l'area di business di cui sono i referenti e hanno un riporto funzionale al direttore di quell'area.

Questo al fine di fornire loro una conoscenza approfondita della realtà di cui si occupano e intercettarne meglio le esigenze.

Per lo stesso motivo l'azienda mette in campo una politica di "contaminazione" che vede ad esempio persone che lavorano nell'area Facility passare a quella Procurement e viceversa; si tratta di uno strumento importante per far crescere la cul-

tura e le competenze di chi opera nei diversi dipartimenti, consentendogli di avere una comprensione più globale e precisa di ogni processo e delle strategie dell'azienda.

Un Procurement dotato poi di così tante diverse competenze che dialogano tra loro dietro la guida del Direttore Acquisti troverà punti di convergenza, identificando esigenze simili tra settori anche molto diversi dell'azienda, e sarà capace di creare sinergie davvero funzionali, con benefici per tutta l'azienda.

La filosofia dell'azienda è che il Procurement debba sempre contribuire alle strategie di base dell'organizzazione e allo stesso tempo puntare alla soddisfazione del cliente interno. Per rendere concreta questa impostazione filosofica ha operato nel tempo un grande investimento in termini di formazione per sviluppare al massimo le competenze di chi lavora in questo dipartimento. Il risultato finale è un personale del Procurement dotato non solo di competenze tecniche, ma caratterizzato anche da una profonda conoscenza del business, delle strategie a medio e lungo termine dell'azienda e, soprattutto, capace di tradurre queste strategie in azioni, nella pratica quotidiana dell'attività di acquisto.



GLOBAL WORKPLACE SOLUTIONS



SUPPORTIAMO I NOSTRI CLIENTI CON SOLUZIONI DI FACILITY MANAGEMENT ADEGUATE AD OGNI AMBIENTE:

DALL'INDUSTRIALE ALL'HEADQUARTER, DALLA LOGISTICA ALLA SANITA' PASSANDO PER I DATA CENTER.

COMPETENZA TECNICA

Un Team di 280 tecnici specializzati, distribuiti sul territorio nazionale a disposizione del portafoglio immobiliare dei nostri clienti

SICUREZZA

Ognuno di noi ha il diritto di tornare a casa dai propri cari.
La cultura "zero harm" è alla base di ogni giornata di lavoro dei nostri professionisti.

INNOVAZIONE

Generiamo soluzioni tecnologiche per semplificare ogni aspetto della gestione degli immobili, permettendo un controllo quotidiano sui costi

CBRE