

GESTIRE 94-95

ONLINE

IL MIO SPAZIO LIBERO

*Le sedi di Lavazza, Zurich e Philips
danno forma ai nuovi stili di lavoro e rielaborano
l'immagine delle rispettive aziende*

*L'esemplare progetto di customer satisfaction
di BNL Gruppo BNP Paribas*

Mercato e PA secondo Apleona

Lo stato del BIM

GESTIRE ONLINE
Rivista di Facility
Management

Bimestrale
Anno XVIII
Numero 94-95
gen | feb | mar | apr 2018

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
Mariantonietta 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
Creative Company
Verano Brianza (MB)

EDITORIALE

L'EUROPA CHE VERRÀ

Vi sono attività e settori i cui destini sono legati in maniera profonda alle decisioni dell'Unione Europea. Il Facility Management è uno di questi. E per l'Italia è un vantaggio non trascurabile. Le normative studiate in ambito UE sul Facility vengono infatti sviluppate, prima ancora che approvate, da alcune delle nazioni più avanzate per la nostra disciplina a livello mondiale, non solo europeo. Questo ci permette, teoricamente, di far muovere il nostro settore nazionale nel quadro di regole pensate per consentire al Facility Management di operare al pieno del suo potenziale, o almeno di raggiungerlo.

Molto è stato fatto da questo punto di vista anche grazie ad IFMA, ma molto resta ancora da fare. L'Associazione, nel corso degli anni, ha giocato un ruolo importante nel promuovere la disciplina e i suoi valori anche in Commissioni che poco o nulla conoscevano rispetto a questa materia. IFMA si è impegnata non solo a far conoscere l'essenza della disciplina e la sua importanza per il mondo aziendale, ma ha anche reso chiaro quale impatto possa e debba avere per il territorio, sottolineando ad esempio il doppio filo che lega il Facility Management alla sostenibilità e alla cura per l'ambiente. In quest'ambito, e più nello specifico nella stesura dell'Energy Performance of Buildings Directive, IFMA ha operato per far sì che nella stesura della normativa venisse impiegato il corretto linguaggio dal punto di vista del FM e che fosse chiara alla Commissione la prospettiva di chi opera nel settore della gestione dei servizi. Ciò ha permesso anche di aumentare la visibilità della professione di Facility Manager, con tutte le possibilità collegate di accedere a più fondi per le iniziative legate al FM e di influenzare altre normative nei prossimi anni.

Le recenti elezioni europee hanno rimescolato le carte all'interno della UE. I partiti tradizionali hanno visto erodere in maniera significativa il loro consenso e si troveranno costretti a cercare il sostegno di Liberali e dei Verdi. La sorprendente, forte crescita di questi ultimi potrà perciò tradursi in una politica EU ancor più orientata che in passato verso tematiche quali la lotta al cambiamento climatico, l'efficienza energetica, la mobilità sostenibile. Tematiche, queste, su cui i Facility Manager si sono sempre dimostrati all'avanguardia. Per la nostra disciplina si aprono perciò ulteriori, forti potenziali di crescita in sede UE e non solo. E IFMA sarà ancora una volta in prima linea per far sì che si realizzino a pieno.

04

C'È UNA NUVOLO ALL'ORIZZONTE. E...

La nuova sede di Lavazza a Torino: un esempio di Facility che va oltre i confini dell'edificio e si trasforma in gestione del territorio.

06

RAZIONALIZZARE GLI SPAZI PER...

Zurich, una nuova sede creata semplicemente modificando quella vecchia: un processo che in soli 18 mesi ha ripensato lo spazio, creato un nuovo modo di lavorare, aumentato l'efficienza e tagliato i costi.

10

SINTONIZZATI SU UNA NUOVA ERA

Come Philips ha affrontato il passaggio dalla sede storica di Monza, con la sua impostazione estremamente classica, al nuovo headquarter milanese e al suo spazio fondato sul concetto di massima flessibilità.

12

UN MERCATO SENZA CONFINI

Antonio Musacchio di Apleona HSG Facility Management analizza lo stato di salute del mercato italiano ed estero dei servizi e ci propone la sua visione sul rapporto tra FM e Pubblica Amministrazione e sull'esperienza di Consip.

15

CHIEDIMI SE SONO FELICE

Come misurare la soddisfazione in una realtà vasta e complessa come BNL Gruppo BNP Paribas, riuscendo a coniugare capillarità e profondità di analisi.

18

LO STATO DEL BIM

Il decreto Baratonò spinge verso l'implementazione del BIM negli appalti pubblici. L'Italia però non sembra ancora pronta ad accogliere questa metodologia.

C'è una Nuvola all'orizzonte. E porta bel tempo

Inaugurata nell'aprile del 2018, la nuova sede di Lavazza a Torino è un esempio di come un'azienda possa avere un impatto forte, e soprattutto positivo, sul suo territorio. Il progetto Nuvola infatti è molto più di una nuova sede aziendale. Nei suoi 30.000 metri quadrati include, oltre ai nuovi e avveniristici uffici centrali di Lavazza, una piazza, un museo, ristoranti, un sito archeologico, un centro eventi. È in pratica un pezzo di città, cui l'azienda ha voluto dare nuova vita, andando ben oltre le necessità relative alla creazione di una nuova sede. Proprio per questo, Nuvola rappresenta anche una straordinaria sfida dal punto di vista della gestione dei servizi e un laboratorio in cui mettere veramente alla prova il concetto di Facility Management applicato al territorio urbano. A raccontarci i dettagli di questa esperienza è il Property e Facility Manager di Lavazza, Antonio Curlante.

Com'è organizzato il vostro Facility Department?

Il progetto Nuvola ha avuto un forte impatto sulla nostra struttura per la gestione dei servizi. Quattro anni fa era composta da quattro persone, me incluso. Oggi siamo in nove. Questo fatto, da solo, può dare un'idea della portata e delle complessità gestionali che il progetto porta con sé. Nuvola ha richiesto non solo un incremento del Team di Facility, ma anche una completa rivisitazione e un potenziamento dell'intero processo di gestione dei servizi. La squadra oggi include, tra le altre, una risorsa dedicata a tutta la parte finanziaria e amministrativa, un ingegnere civile, un ingegnere energetico, un facility specialist e un esperto di IT che sovrintende a tutte le necessità tecnologiche sia del Facility Department che di Nuvola. Collaboriamo in maniera strettissima con le Risorse Umane e non solo perché rispondiamo al suo direttore, ma perché, esattamente come l'HR, poniamo la

La nuova sede di Lavazza a Torino: un esempio di Facility che va oltre i confini dell'edificio e si trasforma in gestione del territorio.

persona al centro del nostro operato. E abbiamo un fortissimo rapporto anche con gli azionisti, che hanno da subito mostrato una cura e un interesse estremi per il progetto Nuvola.

Ha parlato di un potenziamento della struttura che va al di là dell'aumento del personale. In cosa è consistito?

Nuvola è una struttura che ha richiesto un investimento di oltre 120 milioni di euro e che rappresenta un importantissimo strumento organizzativo e di comunicazione a disposizione dell'azienda. Avere un ruolo fondamentale nella sua gestione ha dato al Facility Department una visibilità che prima non aveva. Questo ha permesso di mostrare la qualità e l'importanza del nostro operato, rendendo perciò evidente quali vantaggi potessero nascere da un suo potenziamento e da un ampliamento delle sue responsabilità.

Oggi tutto il patrimonio immobiliare dell'azienda in Italia e all'estero, ad eccezione degli stabilimenti, ricade sotto la nostra egida. Lavazza ha operato importanti acquisizioni negli USA e nel Regno Unito e se sorgerà il bisogno di

estendere le linee guida architettoniche dell'azienda anche a queste nuove realtà saremo sicuramente chiamati in causa. È qualcosa che facciamo già abitualmente per le nostre consociate straniere: svolgiamo la fase di ricerca dell'immobile, seguiamo quella di contrattualizzazione, ci occupiamo delle gare per il fit out e in generale seguiamo l'intero processo fino alla consegna delle chiavi dell'edificio.

Da quali esigenze è nato il progetto Nuvola?

I motivi sono diversi, ma tre sono quelli principali.

Lavazza aveva l'esigenza di riorganizzare i suoi uffici centrali, che fino a due anni e mezzo fa erano distribuiti tra quattro edifici diversi, con tutte le difficoltà e inefficienze che ciò comporta. Gli edifici in questione, poi, richiedevano importanti interventi di ristrutturazione per rimanere all'altissimo livello qualitativo che Lavazza vuole presentare a chi visita le sue sedi.

Infine, ma non di minore importanza, vi era l'esigenza di avere un sito che comunicasse in maniera forte i valori del





nostro marchio e la sua filosofia legata alla corporate responsibility. Nuvola è, prima di tutto, un importante progetto di riqualificazione di un'area dismessa con un forte impatto positivo sul territorio. Lavazza è un marchio ben radicato nella città di Torino e non è un caso che Nuvola sorga a solo un chilometro di distanza dal sito che ha visto la nascita dell'azienda.

In quale fase del progetto è iniziato il coinvolgimento diretto del Facility Department?

In quella di space planning. Si potrebbe pensare che sia una fase molto avanzata, ma la realtà è che un'opera complessa come Nuvola è in continuo divenire, muta con l'evolversi dell'organizzazione e delle tante parti che la compongono, oltre che con la tecnologia e con le esigenze delle tantissime persone che la vivono ogni giorno. Il nostro compito è fare in modo che Nuvola sia sempre aggiornato rispetto a tutti questi elementi in costante cambiamento e allo stesso tempo offra performance di altissimo livello.

Quali sono le sfide maggiori presentate da Nuvola?

La complessità e l'eterogeneità degli elementi che lo compongono. Abbiamo un centro direzionale, due ristoranti, un museo, un sito archeologico, un parcheggio pubblico e uno privato, un centro eventi. Tutto questo complesso di diverse realtà va armonizzato il più possibile. A tale scopo abbiamo anche creato una sorta di regolamento con delle linee guida studiate per allineare al massimo le diverse esigenze e le diverse gestioni. Ma si tratta di una sfida che non si vince una volta per tutte e che va in qualche modo rigiocata da capo ogni giorno. Tanto è vero che siamo giunti alla scadenza del contratto triennale con la società fornitrice e ci apprestiamo a collaborare con loro per reingegnerizzare completamente i processi.

Quanto ai singoli servizi, una sfida importante per noi è legata all'efficienza energetica e alla sostenibilità ambientale: l'azienda pone molta enfasi su queste tematiche. E mantenere una certificazione platinum LEED per un complesso così grande richiede un lavoro continuo che non tralasci davvero nessun dettaglio. Vi è poi da considerare che luoghi come il museo, il centro eventi, lo IAAD (Istituto di Arte Applicata e Design), cui lochiamo uno spazio, e i ristoranti attirano in alcuni giorni un numero davvero elevatissimo di persone, cui vanno aggiunte quelle che operano nel centro direzionale. Quella della sicurezza perciò è un'altra sfida estremamente delicata. Le difficoltà maggiori però, lo ribadisco, sono tutte legate alla complessità di quest'opera, che richiede al Facility Department di essere sempre al posto giusto nel momento giusto.

Quale tipo di fornitore avete cercato sul mercato?

La reingegnerizzazione dei processi di FM è iniziata qualche anno fa e ci ha permesso di affrontare il mercato con una maggiore coscienza delle nostre caratteristiche e con una profonda consapevolezza circa le nostre reali esigenze. I criteri che volevamo soddisfatti perciò erano qualitativi, non solo quantitativi. Volevamo qualcuno in grado di raggiungere specifici obiettivi di livello davvero elevato. Abbiamo optato per il fornitore unico, perciò volevamo una singola società di FM con una dimensione rapportabile alla nostra, con la capacità di soddisfare gli altissimi standard qualitativi da noi richiesti e con delle competenze adatte a coprire tutte le innumerevoli ed eterogenee sfide che Nuvola comporta. Il processo di studio e di selezione iniziale dell'offerta perciò è stato davvero minuzioso, ma tutto questo lavoro alla fine ha portato i risultati sperati, consentendoci di individuare il partner ideale per un'opera così particolare.



Antonio Curlante

Curlante, dopo esperienze in AG Studio e in Cofathec Servizi (ora Engie), dal settembre 2000 è in Lavazza, occupandosi per i primi due anni dei cantieri edili relativi al nuovo Stabilimento di Gattinara. Nel 2003 inizia a gestire il Centro Direzionale di Corso Novara e Via Tollegno, i Centri Distributivi di Milano e Roma oltre alle Aree Commerciali Italia. Negli anni, con crescenti mansioni e responsabilità, ricopre il ruolo di Property and Facility Manager di Gruppo, gestendo, ad esempio, le realizzazioni degli HQ in Francia, Svezia, Danimarca, Germania, Inghilterra, USA, Australia, Argentina ed India. Dal 2014 partecipa al progetto Nuvola insieme al suo team, diventandone gestore da fine 2016. Dal 2008 riveste anche il ruolo di RSPP per i siti non industriali.

Nuvola è molto più di una nuova sede aziendale. È un pezzo di città, cui l'azienda ha voluto dare nuova vita, andando ben oltre le necessità relative alla creazione di una nuova sede. Proprio per questo, Nuvola rappresenta anche una straordinaria sfida dal punto di vista della gestione dei servizi e un laboratorio in cui mettere veramente alla prova il concetto di Facility Management applicato al territorio urbano.

Razionalizzare gli spazi per lavorare meglio

L'edificio è il primo, e più importante, strumento di lavoro per un'azienda. Eppure, quando le esigenze dell'organizzazione cambiano, può essere percepito come una gabbia da cui è difficile liberarsi e che blocca le possibilità di crescita. Il progetto portato a termine da Zurich Italia mostra come sia possibile liberare tutte le potenzialità del vecchio spazio di lavoro ripensando lo stile di lavoro e creando, di fatto, una nuova sede nello stesso edificio di quella precedente, il MAC9 di Milano. A raccontarci l'esperienza è Andrea Lionetti, Head of Corporate Real Estate & Workplace Services dell'azienda.

Quali esigenze vi hanno condotto alla messa in atto di questo progetto?

Una prima spinta è stata la necessità di ridurre gli spazi, che nel corso degli anni, con il mutare delle modalità operative, mostravano di essere superiori alle reali esigenze e soprattutto non erano più in linea con le strategie future dell'azienda che prevedono un approccio più dinamico al mercato. Prima

Creare una nuova sede semplicemente modificando quella vecchia? Lo ha fatto Zurich Italia in soli 18 mesi attraverso un ripensamento degli spazi e del modo di lavorare, aumentando l'efficienza e riducendo i costi.

del progetto eravamo gli unici affittuari nell'edificio (denominato MAC9), il che significa che ne occupavamo da soli tutti gli oltre 26.000 metri quadri. In origine, nel 2009, avevamo organizzato lo spazio per accogliere comodamente 1500 potenziali postazioni di lavoro e ampie aree di supporto, ma l'offerta degli spazi era molto standardizzata, impostata su zone di open space molto ripetitive e da molti uffici singoli di ampie dimensioni. L'indicatore dei metri quadri per persona era davvero molto elevato così come le dimensioni delle scrivanie e il numero degli armadi. A ciò va aggiunto che nel 2015 le persone che quotidianamente sfruttavano questo edificio erano in media 1200, di cui 1000 dipendenti e 200 consulenti esterni, e quindi ben 300 in meno di quelle per cui lo spazio era stato concepito. Molte aree rimanevano, di fatto, del tutto inutilizzate. Era evidente che vi fosse bisogno di un intervento di razionalizzazione degli spazi. Avevamo però anche un altro obiettivo, altrettanto importante: realizzare un approccio dinamico allo spazio ufficio e supportare il lavoro agile. A questo proposito Zurich ha studiato un modello a livello mondiale, il dynamic working, che mira a progettare e gestire spazi in maniera efficiente, eliminando le postazioni assegnate e gli uffici chiusi per i manager e creando una nuova tipologia di spazi di supporto che le persone possono adattare di volta in volta alle loro esigenze. Il modello prevede anche un

forte uso della tecnologia e interventi per ridurre al minimo l'impiego della carta, riducendo così le necessità di spazi dedicati agli archivi, agli armadi e alle stampanti.

Quali risultati avete raggiunto?

Nell'estate del 2016 abbiamo raggiunto un accordo con la proprietà dell'edificio, che prevedeva il progressivo rilascio di spazi fino a quasi dimezzarli, passando da 26.500 a 14.500 metri quadrati e abbandonando l'intera ala est, che ora, a partire dall'autunno 2019, ospiterà un'altra azienda. L'impatto sui costi è stato notevole e l'investimento si è ripagato nel giro di soli due anni.

L'esigenza di rivoluzionare lo spazio e lo stile di lavoro quanto era condivisa dal personale?

Molto, soprattutto da alcuni settori, come Operations e IT, che per primi hanno espresso la necessità di avere spazi in cui fosse più facile la condivisione e la comunicazione tra colleghi. Prima avevamo un layout standard, con ampi open space, uffici chiusi di 25 metri quadri per molti manager e lunghe file di armadi a dividere file altrettanto lunghe di postazioni. Ma nell'area IT, ad esempio, questi armadi erano quasi tutti vuoti. L'organizzazione dello spazio, in altre parole, non solo non si adattava alle diverse necessità dei vari dipartimenti, ma in alcuni casi era addirittura un ostacolo, come è emerso dall'analisi delle esigenze.



Come avete gestito la necessità di riorganizzare gli spazi senza interrompere l'attività lavorativa?

È stato un processo complesso. Come primo passo, nel gennaio del 2017, abbiamo deciso di trasferire 100 persone in un piccolo edificio di nostra proprietà in via Fucini a Milano. Il personale trasferito apparteneva alle strutture liquidative, una tipologia di attività che non richiede un contatto quotidiano con gli altri dipartimenti dell'azienda.

Questo ha consentito di liberare subito dello spazio nella sede centrale per iniziare il lavoro di riorganizzazione. Allo stesso tempo la sede di via Fucini è diventata una sorta di laboratorio dove testare concretamente il modello di dynamic working. Il test ha avuto un grande successo. Chiaramente applicare il modello a 1.200 persone sarebbe stata una sfida ben maggiore, ma l'esperienza di via Fucini è stata un ottimo punto di partenza.

Quali scadenze avete dovuto rispettare?

Entro il 1° aprile 2017 dovevamo liberare la metà di due piani dell'edificio e lo spostamento di 100 persone nella sede di via Fucini ha consentito di raggiungere l'obiettivo abbastanza agevolmente. Entro il 1° agosto dello stesso anno però dovevamo liberare altri due semi-piani, una corsa davvero contro il tempo. Ed è stato altrettanto difficile rispettare l'ultima scadenza, che prevedeva che liberassimo altri tre semi-piani e gli archivi entro il 1° agosto 2018.

Non ce l'avremmo mai fatta senza la partecipazione, e la pazienza, di tutto il personale. Ogni volta che dovevamo riorganizzare una zona dell'edificio, le persone che li avevano la scrivania dovevano essere spostate in un'altra area.

Completati i lavori la nuova area era resa disponibile ad un certo numero di colleghi che cominciava la nuova esperienza di lavoro dinamico, ma a quel punto noi, come Real Estate, già iniziavamo a lavorare su un'altra nuova area da sistemare, e quindi era richiesto un nuovo trasferimento a un altro gruppo di persone.

E così via.

A complicare ulteriormente le cose c'era il fatto che ogni trasferimento comportava naturalmente anche il riadattamento di tutti gli impianti. Nel complesso abbiamo compiuto sei trasferimenti nell'arco di circa 14 mesi.

Nonostante sia stato svolto in maniera molto veloce, il processo di riorganizzazione degli spazi ha chiesto molto ai dipendenti. Come è stato recepito?

Alcune persone sono state spostate da un'area ad un'altra dell'edificio anche tre volte nel corso del progetto. Nonostante alcune resistenze iniziali, una volta terminati i lavori i benefici sono stati chiari a tutti. Soprattutto a quei dipartimenti che avevano espresso il desiderio di avere uno spazio che facilitasse una maggiore interazione interna e con il proprio manager.

Avete messo in atto qualche altra soluzione determinante per il successo dell'iniziativa?

Absolutamente sì. Proprio in quel periodo il dipartimento Risorse Umane (cui facciamo capo come Direzione Real Estate) ha iniziato un piano di smart working per consentire al personale di lavorare da remoto per un massimo di due giorni a settimana. Abbiamo perciò promosso in maniera ancora più decisa questa iniziativa, non solo perché riduceva il numero medio di persone presenti in ufficio e quindi rendeva più semplice liberare spazi su cui intervenire con i lavori, ma anche perché le caratteristiche del progetto di lavoro da remoto si adattavano benissimo anche a quelle di dynamic working. Era previsto, ad esempio, l'abbandono dell'utilizzo del computer desktop a favore di un laptop, un passaggio utilissimo anche per la soluzione delle scrivanie non assegnate. Allo stesso modo lo smartworking ha consentito di accelerare l'abbandono dei telefoni fissi, a favore di soft-phone, ovvero di programmi che consentono di telefonare dal proprio computer via internet.

Il programma di lavoro da remoto ha avuto successo?

Enorme. Oggi è sfruttato dal 90% dei nostri dipendenti, cui forniamo, se richiesti, anche router portatili per consentire loro di lavorare davvero in qualunque luogo senza alcun problema di connessione.

Com'è organizzato oggi lo spazio ufficio?

Con il supporto dei nostri consulenti di COIMA Image abbiamo realizzato uno spazio che non può più essere definito uno "spazio strutturato", ma dinamico con diverse tipologie di aree di suppor-

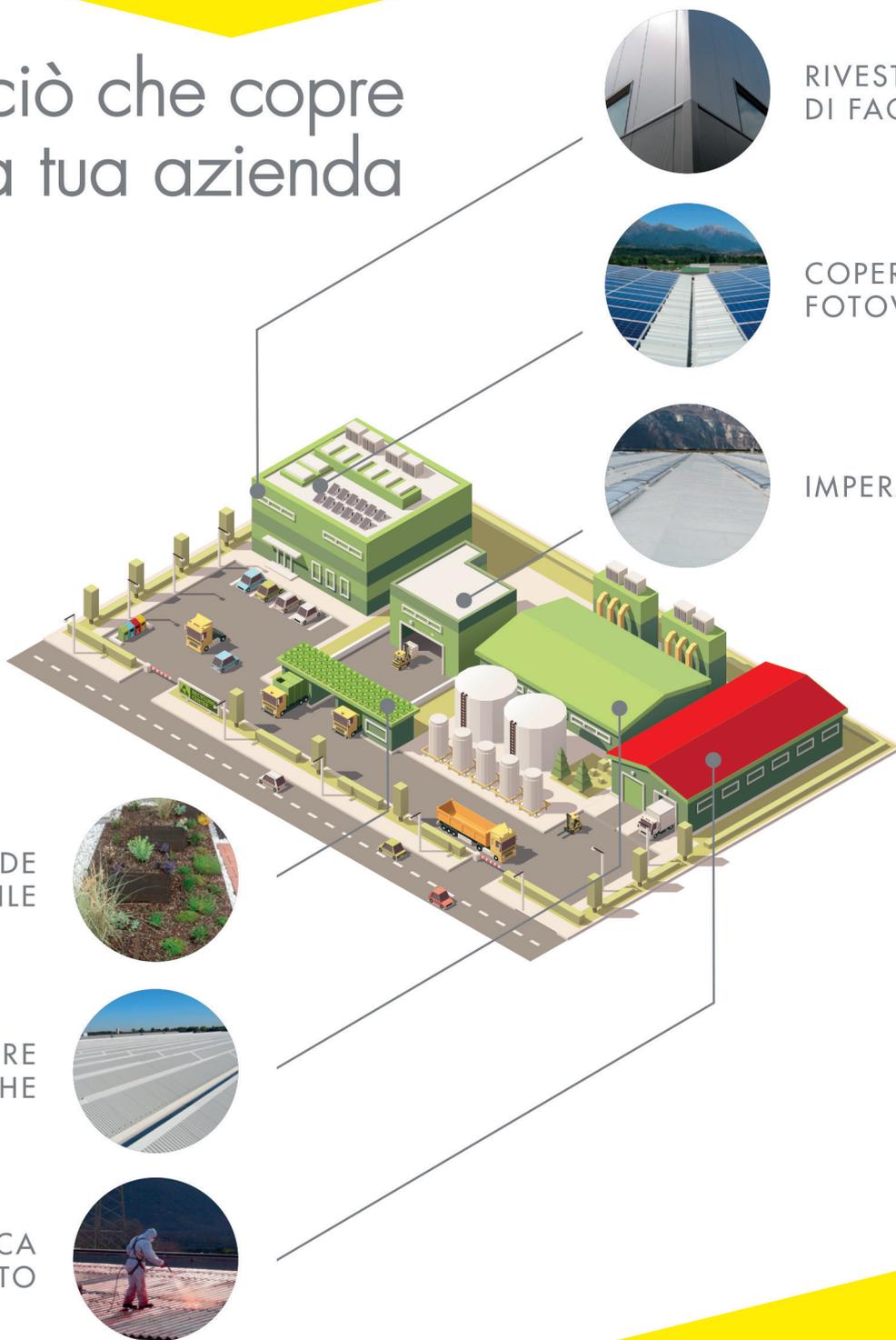


Andrea Lionetti

Ricopre la funzione di Head of Corporate Real Estate & Workplace Services del gruppo Zurich Italia da circa 7 anni. In questo periodo ha gestito vari progetti di razionalizzazione degli spazi sia per la sede principale di MAC9 che per le sedi secondarie sul territorio (attualmente sono 9) il principale dei quali è stato il progetto Atom che ha realizzato la trasformazione degli spazi del building principale di MAC9 da un approccio tradizionale ad un approccio dinamico.

Prima di entrare nel mondo Real Estate, Lionetti ha percorso una carriera ventennale nel mondo Finance. L'esperienza pluriennale acquista nell'analisi dei costi e nei progetti è stata positivamente trasportata nel mondo CRE&WS dove, in sinergia con le competenze tecniche del team preesistente, ha reso possibile il successo delle nuove iniziative sia in campo Real Estate che nel campo dei Servizi di Facilities dove ha guidato, negli ultimi anni, la trasformazione verso uno scenario di importante diminuzione degli sprechi e dell'uso della carta.

Tutto ciò che copre
la tua azienda



RIVESTIMENTI
DI FACCIATE



COPERTURE
FOTOVOLTAICHE



IMPERMEABILIZZAZIONI

VERDE
PENSILE



COPERTURE
METALLICHE



BONIFICA
AMIANTO



to che si possono adattare alle diverse esigenze dei dipendenti e anche più facilmente trasformabili. Abbiamo, ad esempio, tre tipi diversi di spazi per telefonare, da quello completamente isolato acusticamente ad uno più aperto e con lo spazio per due persone che può essere utilizzato anche per degli incontri one-to-one. Abbiamo sale per teleconferenze da 4 a 50 posti fornite della tecnologia più avanzata in questo campo. Vi sono lounge room, meeting room e collaboration room. Le soluzioni sono molte e flessibili.

Queste aree comuni sono collocate strategicamente all'interno dello spazio, in modo da non essere troppo dispersivo (non ci sono mai più di 15 metri di spazio aperto senza interruzioni).

L'open space è assoluto, ma questa soluzione restituisce un senso di intimità che prima, paradossalmente, mancava.

È stata poi posta molta attenzione nel facilitare al massimo il movimento delle persone all'interno dello spazio.

Le scrivanie tradizionali sono state disposte tutte vicine alle finestre, così da sfruttare la luce naturale. Il loro numero è stato considerevolmente ridotto passando da 275 a 148 nel piano tipo; per far fronte ad eventuali situazioni di presenza, che peraltro non si sono mai verificate nei mesi successivi al completamento del progetto, sono disponibili le Dynamic rooms. Le stesse scrivanie sono state accorciate di 40 centimetri, senza bisogno di acquistarne di nuove, in un'ottica di salvaguardia dell'ambiente. Tutti gli arredi non più utilizzati sono stati dati in beneficenza.

Come avete comunicato le caratteristiche del nuovo modello al personale?

È un'altra fase su cui abbiamo messo particolare cura, supportati dai consulenti esterni ma anche dai colleghi del COO, esperti in change management. Per ogni dipartimento abbiamo formato un "Catalyst", ovvero una persona a cui abbiamo dato il compito di fare da ambasciatore interno per il dynamic working. Per formare questi Catalyst li abbiamo portati nella sede di via Fucini, dove hanno verificato di persona le caratteristiche del modello per poterlo poi illustrare ai colleghi.

Quali obiettivi vi prefiggete per il futuro?

Vogliamo rendere lo space planning ancora più efficiente. Al momento abbia-



mo 0,87 postazioni per utente in MAC9. Questo valore può essere ulteriormente abbassato. Il nostro approccio è stato molto prudente e infatti vediamo che mediamente, ogni giorno, rimane libero circa il 15/20% delle postazioni. Anche le nuove aree di supporto sono sfruttate a volte in modo poco efficiente e senza una logica troppo precisa. Ma questo non deve sorprendere: passare dal modello classico al dynamic working è una piccola rivoluzione culturale e richiede quindi tempo per essere assorbita in pieno da parte del personale.

Come avete affrontato i problemi legati all'acustica, che di solito sono i più temuti per chi adotta soluzioni estreme di open space?

Una prima soluzione è stata proprio quella citata in precedenza: disporre gli spazi di supporto in maniera strategica, così da non avere mai un'estensione troppo ampia di spazio completamente aperto. Abbiamo poi disposto pannelli fonoassorbenti, ma il fattore più importante sui cui far leva, anche in questi casi, è di ordine culturale e passa dalla consapevolezza delle persone di operare in uno spazio aperto, in cui un tono di voce alto può davvero interrompere la concentrazione di molti, con danni per tutti. Torniamo così alla necessità di imparare ad usare il nuovo ufficio, abituandosi ad usare ogni parte dello spazio per la funzione ad esso assegnata: vi sono sale dove è possibile parlare a voce alta senza disturbare i colleghi e altre zone in cui è invece richiesto il silenzio. L'ufficio, se ben progettato, è uno strumento di precisione: bisogna imparare a usarlo propriamente e darà grandi risultati.

“Avevamo un obiettivo importante: quello di cogliere l'occasione per realizzare un approccio dinamico allo spazio ufficio e supportare il lavoro agile. Zurich ha studiato un modello a livello mondiale, il dynamic working, che mira a progettare e gestire spazi in maniera efficiente, eliminando le postazioni assegnate e gli uffici chiusi per i manager e creando una nuova tipologia di spazi di supporto che le persone possono adattare di volta in volta alle loro esigenze.”

Sintonizzati su una nuova era

Come Philips ha affrontato il passaggio dalla sede storica di Monza, con la sua impostazione estremamente classica, al nuovo headquarter milanese e al suo spazio fondato sul concetto di massima flessibilità.



Nel maggio dello scorso anno il personale della sede monzese di Philips ha abbandonato la vecchia sede dell'azienda per trasferirsi nei nuovi uffici dell'azienda realizzati presso l'innovativo edificio Sarca 235 all'interno del Business District Bicocca, a nord di Milano. Uno spostamento di pochi chilometri nello spazio, ma di diversi decenni nel tempo: dallo space planning classico, tipico degli anni '60, della sede monzese a quello estremamente attuale dell'headquarter milanese.

Come è stata gestita quella che per l'azienda e soprattutto per le persone di Philips ha significato una vera e propria rivoluzione culturale? Lo chiediamo a Roberto Ponte, Real Estate & Facility Manager Italy, Israel & Greece di Philips.

Ci parli della nuova sede milanese e di cosa ha significato per voi questo trasferimento.

Per comprendere bene la portata del progetto e cosa ha significato per Philips è necessario aver ben presente quanto ampio sia stato il salto, soprattutto culturale, dal vecchio headquarter a quello nuovo. La storica sede centrale

che avevamo a Monza presentava una impostazione dello spazio tanto classica da poter essere classificata quasi come anacronistica. Nei suoi 26.000 metri quadri avevamo lunghi corridoi con piccoli uffici chiusi collocati in entrambi i lati che ospitavano da una a tre persone al massimo.

Il nuovo headquarter di viale Sarca a Milano non potrebbe essere più distante, concettualmente e culturalmente, da questa impostazione. L'open space è completo, non esistono più uffici chiusi nemmeno per il top management. Gli spazi sono organizzati in working corner, ciascuno composto da isole con postazioni lavorative non assegnate. Vi sono meno aree dedicate al singolo e più luoghi aperti che favoriscono concentrazione, creatività e collaborazione. La flessibilità è portata al massimo. Gli spazi di supporto sono eterogenei, studiati per ospitare al meglio le diverse attività lavorative.

Attuate una politica di clean desk?

Sì. Le postazioni hanno tutto quello che serve per operare. Chi le occupa può portarvi il suo materiale, ma se abban-

dona la scrivania per più di 45 minuti, magari per una riunione, deve liberarla completamente. Lo stesso vale, chiaramente, per la fine della giornata lavorativa. Gli effetti e i documenti personali possono essere riposti in uno degli armadietti che mettiamo a disposizione del personale.

Per quanto riguarda le telefonate, se sono più lunghe di due minuti devono essere fatte in uno degli spazi appositi presenti in ogni piano, in modo da non disturbare le altre persone.

Tanta flessibilità dello spazio trova un riflesso anche nel modo di organizzare l'attività lavorativa?

Certamente. Non controlliamo l'orario effettivo di presenza in ufficio delle persone, non abbiamo timbratura del badge all'entrata e all'uscita. E un giorno a settimana è possibile lavorare da remoto.

Come è stato metabolizzato un cambiamento tanto radicale dal personale?

Non è stato semplice, anche perché non vi sono stati passaggi intermedi. Le persone sono passate dalla vecchia alla nuova sede nello spazio di un solo giorno. Proprio per evitare quello che sarebbe stato un comprensibilissimo shock culturale, la fase di preparazione è stata lunga e metodica, con una grande attività di comunicazione volta a presentare alle persone le novità che la nuova sede avrebbe introdotto anche e soprattutto nel loro stile di lavoro. Sono state organizzate anche visite guidate al cantiere: vedere i nuovi uffici prendere forma, assistere alla loro costruzione ha aumentato il coinvolgimento di tutti nel progetto e l'edificio è stato percepito come qualcosa che apparteneva a ognuno, non come un oggetto estraneo imposto dall'alto.

Non sono state registrate lamentele all'atto del trasferimento?

Sono state condotte diverse survey proprio per portare alla luce un eventuale

malcontento e indagarne le cause. Non sono emersi punti critici particolari, il trasferimento è stato generalmente ben accolto, al netto di qualche necessità di adattamento su ambiti quali la temperatura e l'illuminazione, ma in una percentuale che definirei endemica a qualunque ambiente che ospiti un numero elevato di persone. Veri disagi non ne abbiamo avuti, a dimostrazione che l'operazione è stata condotta con la giusta cura. Il numero delle postazioni ad esempio, che è inferiore a quello dei dipendenti, è stato calibrato con cura e non vi sono mai casi di sovraffollamento né troppe postazioni lasciate vuote. Raccogliendo le opinioni delle persone abbiamo notato molti giudizi positivi sul nuovo open space e sulla sua capacità di amplificare la comunicazione e lo scambio di idee e competenze, elementi prima estremamente penalizzati a causa degli uffici chiusi.

Da questo punto di vista la divisione tra i piani, che sono tre, crea l'unico vero ostacolo e infatti notiamo purtroppo una scarsa propensione a muoversi verticalmente lungo lo spazio. In realtà ognuno può prendere posto dove vuole, ma abbiamo notato che le persone tendono a sedersi più o meno sempre alla stessa scrivania o comunque nella stessa zona, segno che la cultura della flessibilità totale ancora non è stata recepita del tutto.

Esiste una minima divisione funzionale dello spazio?

Sì, nell'organizzazione dello spazio abbiamo voluto tenere conto di chi fa cosa, distribuendo i diversi working corner in base alle diverse funzioni aziendali e cercando di tenere vicine quelle che hanno un maggior bisogno di dialogare

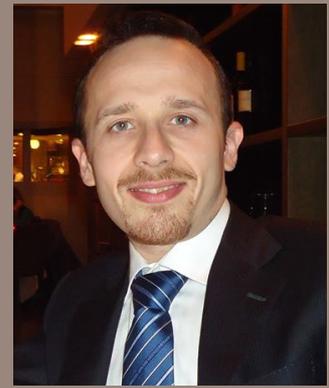
una con l'altra. Alcuni corner hanno anche dotazioni particolari, come quella disegnata per il customer service, in cui le postazioni hanno un doppio monitor e sono state collocate in un'area isolata rispetto alle altre funzioni, dato che chi vi lavora è costantemente al telefono.

Avete anche aree aperte al pubblico?

Al piano terra vi sono sale riunioni che possono ospitare un massimo di 20 persone. Alcune possono essere unite per formare un piccolo auditorium grazie a un sistema di pareti mobili e di arredi modulari riconfigurabili a seconda delle necessità. La stessa sala mensa può essere facilmente trasformata in auditorium, e infatti la utilizziamo per eventi che coinvolgono tutte le persone, come ad esempio la presentazione dei dati sull'andamento dell'azienda. La mensa, fuori dall'orario del pranzo, può anche essere impiegata come area lavoro o per riunioni informali.

Quali saranno i prossimi passi da compiere?

In primo luogo questo progetto non è da considerarsi affatto concluso: l'opera per far metabolizzare pienamente alle persone il nuovo metodo di lavoro che questo spazio propone deve essere continua. I mutamenti culturali non si creano dall'oggi al domani, vanno coltivati lentamente. Per farlo seguiamo una serie di linee guida corporate, denominate Work Place Innovation, che vorremmo applicare anche alle altre 11 sedi di Philips in Italia. E vorremmo estenderle anche ad Israele, mentre in Grecia sono già state recepite. Sarà un'operazione non semplice, ma i risultati ottenuti a Milano mostrano quanto sia fruttuosa.



Roberto Ponte

Real Estate & Facility Manager Italy, Israel and Greece, Philips S.p.A.

Roberto Ponte, laurea triennale in Architettura - Restauro presso l'Università degli Studi di Palermo. Laurea magistrale in Ingegneria per la Gestione del Costruito, presso il Politecnico di Milano.

Attività lavorativa svolta sempre nel campo Real Estate, Property & Facility Management. Ha lavorato sempre in contesti multinazionali; per 4 anni nell'ufficio Real Estate di ABB S.p.A. occupandosi principalmente di Property e Facility; ad oggi lavora in Philips S.p.A. come responsabile dell'ufficio Real Estate per il mercato IIG (Italia, Israele e Grecia). Gestisce tutti i processi legati al mondo del Facility Management ed è responsabile di tutti i costi e le attività ad esso associati



“Sono state organizzate anche visite guidate al cantiere: vedere i nuovi uffici prendere forma, assistere alla loro costruzione ha aumentato il coinvolgimento di tutti nel progetto e l'edificio è stato percepito come qualcosa che apparteneva a ognuno, non come un oggetto estraneo imposto dall'alto.”

Un mercato senza confini

Il settore italiano del Facility Management è cresciuto in maniera quasi esponenziale nel corso degli ultimi anni, raggiungendo diversi traguardi che parevano quasi proibitivi meno di una decade fa. Ma possiamo dire che oggi l'Italia faccia parte dei Paesi più avanzati nel FM a livello europeo? Lo abbiamo chiesto ad Antonio Musacchio, Amministratore delegato di Apleona HSG Facility Management.

Qual è lo stato di salute attuale del mercato del FM?

Molto buono a mio parere. È un mercato vivo che presenta molte opportunità interessanti. I protagonisti dal lato dell'offerta stanno cambiando, gli imprenditori privati stanno cedendo il posto ai grandi gruppi internazionali. Fino al 2010 c'era stato il tentativo di creare strutture molto snelle, con società di FM che erogavano pochi servizi direttamente, puntando invece a creare valore grazie alla catena del subappalto. A mio parere, oggi questa esperienza può dirsi sostanzialmente fallita. Il quadro economico è, quanto meno in Italia, troppo complesso e non lascia margini per creare valore in questo modo. E comunque si tratta di un approccio che evidentemente ha convinto poco, sia in ambito pubblico che privato, la clientela che non riusciva a vedere il valore aggiunto degli operatori del settore. Vediamo perciò crescere lo spazio riservato a grandi soggetti caratterizzati da contesti strutturalmente ben organizzati, ma in grado di erogare direttamente la maggior parte dei servizi, sia soft che hard. Questa tendenza secondo me continuerà ancora nei prossimi anni.

La vostra è un'azienda presente a livello continentale. Come vedete il mercato estero?

Antonio Musacchio di Apleona HSG Facility Management analizza lo stato di salute del mercato italiano ed estero dei servizi e ci propone la sua visione sul rapporto tra FM e Pubblica Amministrazione e sull'esperienza di Consip.

In generale il mercato europeo dei cosiddetti grandi clienti, ABB, Philip Morris, IBM, Teva, Abbott, Coca Cola, ecc.. solo per fare alcuni nomi, va sempre più verso la creazione di grandi gare a livello continentale, cui inevitabilmente partecipano solo grandi società multinazionali con sedi operative nei vari territori. Il problema di queste gare è che spesso tendono soprattutto al taglio dei prezzi e, per la loro stessa natura, non producono capitolati capaci di tenere nel giusto conto tutte le altre esigenze legate ai servizi del cliente e delle sue diverse sedi.

Esiste un approccio italiano al FM sostanzialmente diverso da quello degli altri Paesi europei?

Vi sono delle differenze marcate, soprattutto in rapporto a Germania e Regno Unito, che sono le realtà che in ambito internazionale personalmente conosco più a fondo. In Italia, ad esempio, la Pubblica Amministrazione rappresenta ancora una fetta consistente del mercato, mentre in altri Paesi europei lo è molto meno, forse perché lì questa parte di domanda è già stata ampiamente aggredita anni fa. Da questo punto di vista in Italia abbiamo la Consip che ha rappresentato una buona opportunità di crescita per alcune aziende del mercato e di risparmi per la PA, ma parallelamente ha mostrato evidenti contraddizioni per le quali a tutt'oggi sussistono pesanti difficoltà nell'aggiudicazione degli appalti. Non mi risulta che esistano situazioni analoghe nel resto d'Europa.

Credo comunque che il livello di competenza e professionalità che ritroviamo nel mercato italiano oggi non abbia davvero nulla da invidiare a quello delle realtà più avanzate presenti in Europa. Nel nostro Paese chi opera nel FM eccelle soprattutto nella capacità di adattarsi velocemente alle richieste del mercato, qualità importantissima in un momento come quello attuale in cui i mutamenti sono numerosi e repentini e stanno cambiando la natura stessa della gestione dei servizi.

Qual è la sua opinione sullo stato attuale del mercato dei servizi nella PA?

Consip, come detto, ha saputo offrire grandi opportunità al mercato, ma credo che sia giunto il momento di ripensare sia la sua struttura che il suo approccio ai servizi.

In che modo?

Appalti con meccanismi meno complicati e un maggiore spazio agli aggregatori regionali, che hanno avuto diversi successi organizzando gare in lotti più ristretti rispetto a quelli di Consip. In questo modo hanno creato opportunità anche per società più piccole e le gare, in generale, hanno avuto uno svolgimento più lineare e un'aggiudicazione in tempi molto brevi, con vantaggi sia per la domanda che per l'offerta di servizi. Consip potrebbe svolgere, come garante, un ruolo di coordinamento rispetto a questi aggregatori su scala regionale, ruolo invece che per certi versi in alcuni casi è, a mio modo di vedere, erro-

neamente demandato ad ANAC, che esprime pareri su tematiche che con la corruzione non hanno nulla a che vedere.

Come descriverebbe la sua esperienza in Apleona?

Sono in questa azienda dal settembre 2017. In questi due anni è successo davvero molto. L'azienda si è completamente ristrutturata, dal punto di vista organizzativo e finanziario, abbandonando alcune attività per concentrarsi esclusivamente sul suo core business, ovvero il Facility Management.

È un processo lungo, che terminerà quest'anno, ma per il quale stiamo già raccogliendo ottimi frutti.

Stiamo puntando ad ampliare in maniera significativa il nostro portafoglio clienti, concentrandoci in particolare sul settore privato. Storicamente la nostra azienda ha puntato molto sulla Pubblica Amministrazione, che costituiva oltre il 90% della nostra clientela. Oggi il bilancio è sempre a favore del Pubblico, ma siamo ad un più equilibrato rapporto 60-40, sempre a favore della PA. L'obiettivo è, in breve tempo, arrivare ad un fatturato equamente ripartito tra pubblico e privato.

Allo stesso tempo stiamo spostando l'asse della nostra localizzazione verso il nord ovest e presto apriremo il nuovo headquarter a Milano.

Quali sono i vostri punti di forza?

Siamo uno dei maggiori gruppi internazionali per la materia del FM, ma le nostre dimensioni non ci impediscono di avere un'elevata capacità di reazione e di dialogo con il cliente per comprendere a pieno le sue esigenze. La nostra catena di comando è particolarmente snella e non caratterizzata dai meccanismi burocratici tipici delle multinazionali. In tutte le gare a cui partecipiamo la nostra società è sempre valutata ai primi posti per ciò che

riguarda la proposta tecnica, il livello di soddisfazione dei nostri clienti è sempre alto e riusciamo a portare una buona dose di innovazione tecnologica e metodologica nella nostra offerta.

Scendendo più nel dettaglio, uno dei nostri tratti distintivi è una forte competenza riguardo alla materia dei data center. È un mercato che in Italia ancora stenta a trovare una sua identità, dato che questa materia rimane spesso confusa all'interno di altri servizi oppure viene affidata a società specializzate, al di fuori di un più ampio contratto di FM. Si tratta invece di un aspetto importantissimo della vita delle aziende, destinato a guadagnare ancor più peso nel prossimo futuro. In Germania quello dei data center è un mercato affermato e il nostro gruppo lì ha investito moltissimo, sviluppando una forte competenza che siamo felici di applicare anche in Italia.

Lo stesso vale per le eccellenze specifiche che abbiamo sviluppato a livello internazionale operando nel settore farmaceutico e industriale.

Molti dei grandi player presenti nel mercato dell'offerta stanno puntando a separare sempre di più Facility Management ed Energia. Qual è la vostra posizione al riguardo?

Il nostro approccio è diverso. Credo che queste due materie debbano rimanere il più possibile unite, perché dividerle nettamente equivarrebbe a compiere un deciso passo indietro. Energia e FM hanno moltissimi punti di contatto, basti pensare ad esempio alla tematica della sostenibilità ambientale e dell'efficienza energetica. Non credo sia corretto separarle in maniera netta: è soprattutto infatti nell'interesse delle aziende clienti integrare le due aree. In tal senso, Apleona è pronta a cogliere la sfida.



Antonio Musacchio

Antonio Musacchio ha lavorato praticamente da sempre nel mondo dei servizi e del FM. Inizia il suo percorso lavorativo nel 1991 in AgipServizi, Società del Gruppo Eni dove è stato per 15 anni ricoprendo vari ruoli sia di linea che di staff, e che nell'ambito delle varie evoluzioni societarie (Cofathec - Cofely) oggi è l'attuale Engie. Lascia il Gruppo Cofathec da Direttore Generale di Si Servizi a fine 2004, per assumere l'incarico di Direttore Operations di Pirelli RE Facility dove rimane per 5 anni, sino all'acquisizione della Società da parte di Manutencoop, dove assume per dodici mesi il ruolo di Amministratore Delegato in Energy Project. Lasciata Manutencoop a fine 2010 si dedica alla creazione di una nuova realtà di mercato, la Nagest Global Service, per conto di Italiana Costruzioni dove assume sino a fine 2017 il ruolo di Direttore Generale. Dal 2018 è Presidente e Amministratore Delegato di Apleona HSG SpA, la ex Bilfinger - Sielv Facility Management, dove ha avviato un importante piano di riorganizzazione, in base al quale sono state dismesse tutte le attività legate al Construction e concentrati tutti gli sforzi sul core business che oggi è unicamente il Facility Management.

Generazione Z: come conquistare i nuovi talenti secondo lo studio Sodexo sui Workplace Trend

A cura di Sodexo
www.sodexo.it

Sono nati tra il 1995 e il 2012 ed entro il 2025 costituiranno oltre il **30% della forza lavoro**: si tratta dei ragazzi della Generazione Z, **2 miliardi** in tutto il mondo, cresciuti nel pieno boom di Internet, abituati al multitasking e sempre interconnessi. Ma come devono comportarsi le aziende di fronte al loro arrivo nel mondo del lavoro? Dallo studio sui **“Workplace Trend del futuro”**, condotto da Sodexo - azienda leader mondiale nei servizi di Qualità della Vita - emergono **5 importanti direzioni da seguire**.

In primis è importante che le aziende siano pronte a creare un ambiente lavorativo che favorisca l'**integrazione delle nuove tecnologie**. Come evidenzia un report della Bank of America, il 46% delle nuove leve, predilige i social network come forma di comunicazione, anche in ambito lavorativo.

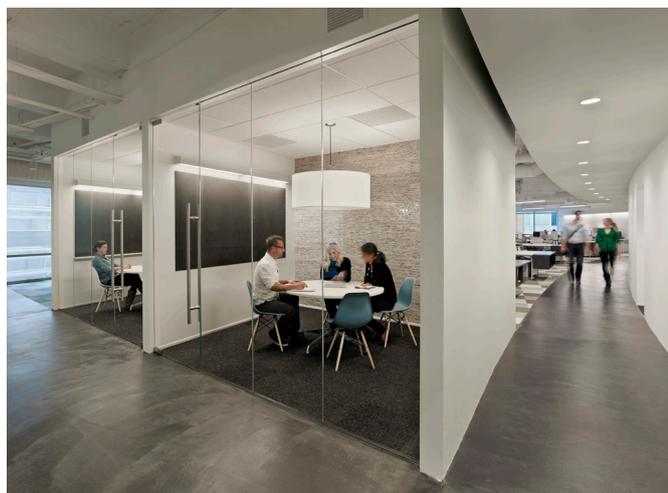
Ma non è tutto: i nativi digitali sostengono che l'innovazione tecnologica sia fondamentale per gestire le distrazioni e ottenere una maggiore produttività. Allo stesso modo, anche **iniziative di formazione e coaching** a supporto del

mix generazionale rappresentano per la Generazione Z un importante strumento per il miglioramento delle performance. Anche saper lavorare e vivere a un ritmo veloce è fondamentale per questa nuova generazione, ma senza trascurare il **benessere psicofisico**, motivo per cui le aziende devono prepararsi ad offrire benefit per affrontare la condizione di stress quotidiano, garantendo una maggiore serenità in ambito lavorativo. Altro

aspetto su cui sicuramente investire è la costruzione di rapporti di fiducia reciproca tra i giovani e i loro superiori, **favorendo la comunicazione**: le aziende di successo del futuro devono saper far incontrare la disponibilità alla collaborazione dei Millennials con la mentalità orientata al successo dei nativi digitali. Il 94% degli appartenenti alla Generazione Z, infine, presta particolare **attenzione alla Responsabilità Sociale**, fattore che arriva a determinare la scelta dell'azienda per la quale lavorare, con una spiccata preferenza per le organizzazioni che si fanno pro-

motrici in prima linea di iniziative responsabili nei confronti della collettività e dell'ambiente.

Conoscere queste tendenze ed anticiparle rappresenta una scelta vincente il successo dell'impresa, per favorire al meglio l'inserimento dei giovani talenti e sbloccare il loro potenziale. Come afferma **Stefano Biaggi, Amministratore Delegato di Sodexo Italia**: “In Sodexo ci impegniamo

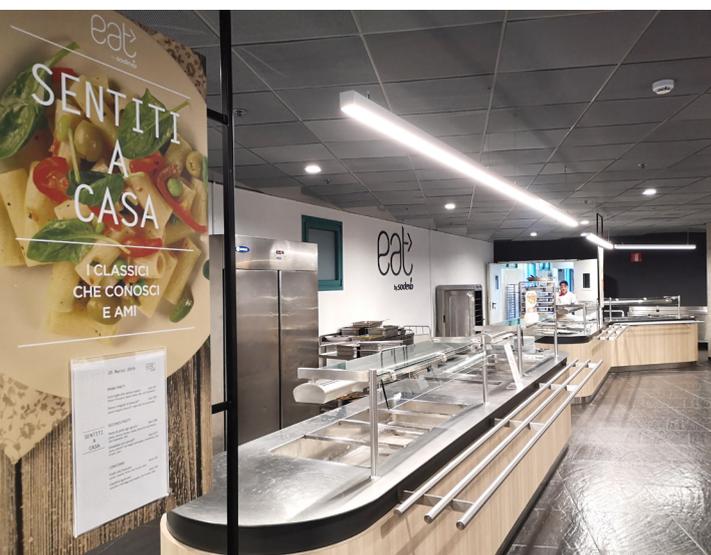


per creare un ambiente di lavoro focalizzato sulle persone, rispettando le peculiarità del singolo collaboratore e consentendogli di esprimere in modo autentico il suo potenziale. Questo vale soprattutto nel caso della Generazione Z: importante fonte di stimoli per lo sviluppo e l'innovazione delle aziende”.

Per questo Sodexo ha ideato servizi di ristorazione progettati ad hoc per la soddisfazione dei bisogni dei consumatori. Ne è un esempio **Eat**, un'offerta che considera la diversità di **aspettative e desideri** con cui ogni collaboratore si avvicina al momento del pasto.

Per questo motivo, Eat prevede un ristorante aziendale in grado di offrire una grande varietà di prodotti e modalità di consumo, assecondando le spinte motivazionali e personali che guidano l'azione in uno specifico momento.

Un altro servizio di ristorazione creato da Sodexo e in linea con le esigenze della nuova generazione di talenti è il format **Enjoy**, dove gli spazi sono pensati in un'ottica collaborativa, al fine di migliorare il benessere in azienda, e i servizi sono in grado di valorizzare il welfare aziendale, portando importanti benefici anche alla produttività.



Chiedimi se sono felice

Come misurare la soddisfazione in una realtà vasta e complessa come BNL Gruppo BNP Paribas, riuscendo a coniugare capillarità e profondità di analisi.

La gestione dei servizi di Facility per BNL riguarda un milione circa di metri quadrati distribuiti tra 900 siti che includono 700 agenzie e grandi sedi centrali. In una realtà tanto ampia e frammentata, una misura della soddisfazione del cliente interno che riesca a dare la giusta voce ad ognuno dei soggetti coinvolti può sembrare semplicemente irrealizzabile. Eppure è proprio quanto è riuscito a compiere l'azienda, grazie ad un approccio che non lesina sforzi pur di raccogliere la voce di ogni dipendente e porre la persona davvero al centro dell'organizzazione. A raccontarci come tutto ciò è stato realizzato è chi ha condotto il programma dal 2015 al 2018, Tiziano Peparini, Quality Manager dei Servizi Immobiliari ed oggi Advocacy Referent per l'azienda.

Quali strumenti impiegavate per misurare la soddisfazione del cliente interno prima della revisione del processo?

Lo strumento principale impiegato era un lungo questionario proposto ogni sei mesi a tutti i dipendenti. Andava a toccare ogni ambito dell'azienda con circa 150 domande, ma per quanto concerne il Facility Management presentava solo poche domande su alcuni servizi specifici, senza approfondire il tema nel suo complesso. Il valore di soddisfazione registrato per i servizi immobiliari era di 5,6 su una scala da 1 a 10 ed era una media tra i voti assegnati al servizio di pulizia e alla manutenzione, con il secondo valutato in maniera leggermente più favorevole rispetto al primo.

Qual era la percezione rispetto a questo risultato tra chi si occupava della gestione dei servizi?

Vi era un forte e comprensibile sco-

ramento. Si chiedevano come fosse possibile che il loro grande lavoro non trovasse il giusto riscontro da parte del cliente interno. Ed in fondo è un po' qui il centro della questione: quello che è importante non è il voto, ma comprendere cosa significa, da quali elementi è generato. Ecco perché un fattore fondamentale che abbiamo voluto introdurre nel nuovo approccio alla soddisfazione del cliente è proprio il dialogo.

In cosa si è concretizzato questo approccio?

Il primo passo è stato vincere proprio lo scetticismo interno, portare chi operava nei servizi immobiliari a credere e supportare il nuovo programma e soprattutto a parlare con una voce sola nel rapporto con i clienti interni. Abbiamo poi messo in atto un programma per parlare direttamente al personale dei siti che presentavano i maggiori livelli di insoddisfazione riguardo ai servizi.

Cosa avete appurato grazie a questa iniziativa?

Dopo aver fatto delle campionature e sottoposto delle survey telefoniche a circa 800 colleghi è risultato evidente un primo, grande problema: il personale non aveva alcuna idea di quale livello di servizio fosse stato effettivamente concordato con i fornitori. Le loro aspettative, detto in altri termini, erano errate. E lo erano perché non era stata effettuata un'adeguata attività di comunicazione.

Come siete intervenuti?

Da un lato abbiamo fatto un grande lavoro con i fornitori, in modo da renderli sempre ben consci del livello di soddisfazione registrato nei siti in cui lavoravano, ad esempio comunican-

do loro una volta al mese le votazioni sul servizio per ogni sede regionale. Il tema della customer satisfaction è poi entrato di fatto nei protocolli di gara e nei contratti. Oggi al fornitore chiediamo di formare il proprio personale, con un processo verificato sia da noi che da un certificatore esterno, in modo che chi opera nei nostri siti sia sempre perfettamente a conoscenza dei nostri desideri relativi al servizio. Ed è anche previsto un bonus per il fornitore al raggiungimento di un certo livello di qualità. Un grande lavoro però è stato fatto anche sul personale di BNL delle Agenzie sul territorio per far comprendere loro da un lato quale livello di servizio dovessero attendersi e dall'altro quanto fosse importante un loro costante feedback. Quest'ultimo fattore è tanto delicato quanto fondamentale. È importante, ad esempio, che le persone siano portate a comunicare la loro opinione in ogni caso, non solo quando vogliono esprimere delle lamentele. Dal nostro punto di vista non esiste nulla di peggio del silenzio. Una lamentela, anche se costante, porta un elemento di contenuto su cui possiamo lavorare. L'atteggiamento invece di chi non esprime alcun giudizio perché pensa sia inutile è estremamente deleterio. Modificare questa impostazione richiede un cambiamento di ordine culturale e quindi un processo lungo e continuo, che deve mirare a cambiamenti profondi, anche se magari non immediati.





providing
solutions



facility management

Governance
Cleaning
Maintenance
Security
Catering



www.dussmann.it

È particolarmente interessante la vostra decisione di mettere il personale al corrente del livello di servizio che deve attendersi. Come avete realizzato questo passaggio?

Ad ogni singolo dipendente di BNL fu inviato un documento che riportava tutte le informazioni contrattuali riguardanti i servizi. Allo stesso tempo dei rappresentanti del team di gestione immobiliare si sono recati nelle agenzie per illustrare nel dettaglio quanto contenuto nel documento. Abbiamo persino distribuito a tutti i dipendenti un calendario da tenere sulla scrivania che riportava le stesse informazioni.

Come risulterà evidente, tutti i nostri sforzi sono stati mirati a porre il cliente interno al centro del processo. Lo abbiamo anche reso parte attiva, individuando circa 1000 referenti cui abbiamo chiesto di fornire informazioni a caldo sullo stato dei servizi. Settimanalmente queste persone ricevono una email in cui si chiede loro, ad esempio, di dare un voto da 0 a 10 alla qualità delle pulizie. Un voto al di sotto del 6 fa partire in automatico una comunicazione al gestore immobiliare o al responsabile territoriale, che a sua volta contatterà il fornitore. L'intero processo è perciò volto a creare una filiera di dialogo che ha portato già grandi risultati. Giusto per fare un esempio, quel 5.6 di soddisfazione legata ai servizi è oggi passato, dopo solo due anni e mezzo, a 7.5.

Operate quindi ancora la survey semestrale?

Stiamo lanciando una survey annuale. L'abbiamo modificata e resa molto più veloce. Una survey dedicata sui servizi Immobiliari con una 15ina di domande semplici, per essere più efficace ed alzare il tasso di rispondenti evitando eventuali abbandoni durante la survey stessa.

Tutte le survey in BNL da più di un anno vengono coordinate da una regia centrale che ha una visione completa riguardo a ogni attività di customer satisfaction, in modo da non soffocare il cliente interno con troppe survey. La regia è il "team ADVOCACY" composto da professionisti in materia.

Le survey sono solo uno dei metodi che utilizziamo. Altro strumento molto importante sono i focus group, che ci forniscono davvero il polso immediato della situazione, soprattutto delle cose che non vanno come dovrebbero.



Ma al di là degli strumenti impiegati, la domanda centrale a cui vogliamo rispondere con ogni iniziativa di customer satisfaction diretta al cliente interno è "consigliaresti di entrare a far parte di questo ambiente di lavoro ad un amico?"

Se la risposta è positiva, i benefici sono enormi e si possono toccare subito concretamente, perché i dipendenti di un'azienda sono i suoi primi e più efficaci ambasciatori.

Quale peso può avere la tecnologia nel migliorare le tecniche di customer satisfaction?

Molto forte, ma solo se si inserisce su un processo già solido. Bisogna sempre, in primo luogo, fondare un dialogo costruttivo e attivo con il cliente interno. E incoraggiare un cambiamento nella sua cultura, rendendolo l'elemento principale nell'attività di controllo e miglioramento dei servizi. Una volta raggiunti questi obiettivi l'innesto della tecnologia potrà portare un ulteriore e deciso salto di qualità. Ma l'idea che la tecnologia possa cambiare le sorti di un processo deficitario di customer satisfaction, o di gestione dei servizi, è secondo me profondamente errata e anche rischiosa, perché genera false speranze e porta inutili investimenti.

Com'è cambiato il vostro approccio al mercato dei servizi, anche grazie a questo nuovo approccio alla soddisfazione del cliente?

Abbiamo compiuto un processo di integrazione dei servizi che ha ridotto in maniera sensibile il numero di fornitori e ci ha portato a preferire quelli più strutturati. Ma abbiamo anche puntato su alcune piccole aziende che hanno poi sfruttato la possibilità da noi concessa per fare investimenti e crescere. Tutte scelte, comunque, che mirano a migliorare l'esperienza del cliente, che resta il punto di partenza e di arrivo di ogni nostra attività.



Tiziano Peparini

Tiziano Peparini, 55 anni, percorre la sua carriera professionale negli ambiti Finance, dove per anni ha ricoperto il ruolo di Controller, e Quality Manager. Dopo un'esperienza presso la Superal Supermercati del Gruppo Tengelmann, è entrato a far parte del gruppo BNP Paribas nel 1998, in Arval. È in BNL da più di 4 anni. Opera in modo continuativo da 15 anni sui programmi "client oriented", dapprima specificatamente sul miglioramento dei processi in ottica "Voice of the Customer" (è esperto Lean-Six Sigma) e poi nella rilevazione della soddisfazione del cliente sia esterno che interno (è certificato OCEM Medallia). Dal 2015 al 2018 ha dato il suo contributo all'interno dei Servizi Immobiliari e Facility presso la società del gruppo Business Partner Italia (ex Consorzio). Da quest'anno 2019 è parte del team Advocacy di BNL, diventando Account Manager nel segmento Grandi Clienti.

"È importante che le persone siano portate a comunicare la loro opinione in ogni caso, non solo quando vogliono esprimere delle lamentele. Nulla è peggio del silenzio. Una lamentela porta un contenuto su cui possiamo lavorare. L'atteggiamento invece di chi non esprime giudizi perché pensa sia inutile è estremamente deleterio."

Lo stato del BIM



Alessandro Belloni
Chairman & Ceo
FSI

Il Building Information Modeling sta entrando in maniera sempre più incisiva nelle attività di Facility Management, portandola a un nuovo stadio di efficienza ed efficacia. Quello che è forse il punto di forza principale del BIM risiede in una banca dati unica, costantemente aggiornata e coerente, accessibile da tutti in tutti i luoghi e di utilizzo semplice e immediato. Tutte caratteristiche che permettono di superare i limiti oggi presenti nei tradizionali sistemi CAFM (Computer Aided Facility Management System): mancanza di coerenza dei dati tra singole planimetrie, tra planimetrie e informazioni relative agli asset presenti su di essi e tra piano di manutenzione e asset.

Ma quanto è conosciuta veramente oggi questa tecnologia da parte delle aziende private e dalle PA?

Molto poco, secondo Andrea Curcio di Apleona, almeno a livello pratico: “l’aspetto più conosciuto da parte

Il decreto Baratonò spinge verso l’implementazione del BIM negli appalti pubblici. L’Italia però non sembra ancora pronta ad accogliere questa metodologia.

dell’utenza è quello grafico e di virtualizzazione degli edifici. Lo stesso non si può dire purtroppo per altri elementi come la correlazione tra device/item e la documentazione che racchiude la storicità degli interventi e permette la corretta manutenzione e gestione di tutti gli asset sin dalla fase di progettazione. Una volta che la conoscenza riguardo al BIM sarà finalmente consolidata, allora potremo vedere tutti i suoi vantaggi: una più semplice gestione degli edifici e degli impianti, l’ottimizzazione già in fase progettuale della fase manutentiva e una facilitazione dei processi di implementazione, censimento ed anagrafica, con successivo sviluppo dei piani e delle schede di manutenzione”.

Per Alessandro Belloni di FSI il divario tra teoria e pratica è però ancora ampio: “nella realtà nessuno dei nostri clienti ci ha mai fornito progetti in BIM, ma l’informazione è il cardine della gestione corretta. Avere un BIM già nella fase progettuale per la costruzione dell’immobile è un vantaggio enorme perché consente di calare le informazioni in modelli esistenti di facility o EMS. Il BIM è il futuro, applicarlo permette di risparmiare il 15% nei costi. È utilissimo, non solo per le informazioni attuali che offre, ma anche per quelle del passato relative all’immobile e agli impianti. Secondo il Politecnico di Milano” chiude Belloni “i benefici del BIM sono per il 60% legati alla

gestione: viene introdotto a monte ma i benefici arrivano a valle. Il mercato esistente non ha ancora preso coscienza del complesso di vantaggi garantiti dall’utilizzo di un BIM, si focalizza infatti solo su aspetti energetici che portano un risparmio pressoché immediato nell’ordine del 12-13%. I ritorni più a medio/lungo termine vengono considerati solo un costo e non un investimento strategico.”

La parte 7 della UNI 11337:2018 “Edilizia e opere di ingegneria civile - Gestione digitale dei processi informativi delle costruzioni - Parte 7: Requisiti di conoscenza, abilità e competenza delle figure coinvolte nella gestione e nella modellazione informativa” definisce i requisiti relativi all’attività professionale delle figure coinvolte nella gestione e modellazione informativa, ossia del:

- CDE manager: gestore dell’ambiente di condivisione dei dati;
- BIM manager: gestore dei processi digitalizzati;
- BIM coordinator: coordinatore dei flussi informativi di commessa;
- BIM specialist: operatore avanzato della gestione e della modellazione informativa.

È però ancora difficile prevedere come questi ruoli si svilupperanno e come si inseriranno nel mercato. Secondo Daniele Sorrenti di CBRE “queste figure sono la conseguen-

za della necessità di strutturare le realtà italiane fornendo le capacità tecniche e manageriali specializzate per i processi BIM. Erano in parte già esistenti nel nostro Paese, ma la normativa tende a distinguere i vari ruoli identificando requisiti di conoscenza, abilità e competenza, che devono possedere per adempiere ai compiti individuati. A mio parere nel mercato italiano aumenterà la domanda di alta specializzazione in questi ruoli portando conseguentemente ad una formazione specifica necessaria per la tutela delle figure professionali stesse.”

Dal primo gennaio 2019 la metodologia progettuale BIM è comunque già diventata obbligatoria per lavori a base di gara pari o superiore a 100 milioni di euro. Come stabilisce il decreto Baratonò, le stazioni appaltanti dovranno gradualmente attrezzarsi per seguire le nuove direttive e implementare la metodologia BIM negli appalti pubblici. Questo porta sia un problema che un’opportunità



Andrea Curcio
Head of Technical Services
Apleona HSG

secondo Sorrenti: “la sensazione è che sia le Pubbliche Amministrazioni che le realtà private italiane siano molto lontane dall’adottare pienamente la metodologia del BIM.

La mia speranza è che il vincolo di legge porti ad una crescita nella specializzazione tecnica degli operatori coinvolti, ovvero un aumento delle figure professionali richieste”.

E Curcio vede eguali difficoltà date da un contesto disomogeneo “non tutte le stazioni appaltanti hanno lo stesso grado di digitalizzazione ed informatizzazione e non è un problema di poco conto nemmeno il lento svecchiamento o aggiornamento degli addetti alle procedure. Anche a livello professionale, inoltre, non è ancora diffusa la tecnologia BIM che richiede degli investimenti oltre che economici, anche di tempo che contrastano con il frenetico inseguimento delle scadenze progettuali che talvolta portano strutture di progettisti a rimandare il passaggio definitivo alla digitalizzazione con prodotti ibridi ed incompleti.”



Daniele Sorrenti
Sourcing Specialist
CBRE GWS Italia

Il Building Information Modeling sta entrando in maniera sempre più incisiva nelle attività di Facility Management, portandola a un nuovo stadio di efficienza ed efficacia.

UN ECOSISTEMA DI SOLUZIONI



PIATTAFORMA
INFORMATIVA
CONDIVISA

STRUMENTI
DEDICATI
AL CLIENTE:
PORTALE WEB
E APP MOBILE



DOCUMENTAZIONE
E ANAGRAFICA
TECNICA DIGITALE



CENTRALE
OPERATIVA
H24 7/7



SUPPORTO
NORMATIVO

RICHIESTA DI
INTERVENTO

PORTFOLIO SERVIZI



SERVIZI ALLA **PERSONA**



SERVIZI **TECNICO-MANUTENTIVI**



SERVIZI DI **IGIENE AMBIENTALE**



PROGETTAZIONE E RISTRUTTURAZIONE
DI **INTERNI**



PROGETTAZIONE E RISTRUTTURAZIONE
DI **IMPIANTI**

H2H FACILITY
SOLUTIONS
gruppo rekeep

WWW.H2HFS.COM

H2H offre un'ampia gamma di **servizi a 360°** - dai servizi tecnico-manutentivi e di igiene ambientale, alla ristrutturazione di interni e di impianti, anche con formula chiavi in mano - tutti gestibili e monitorabili attraverso un sistema informatico all'avanguardia in grado di garantire **trasparenza, gestione e controllo** delle attività in **tempo reale**.