

Strumenti di valutazione dei servizi



8° Benchmarking IFMA Italia

Roberto Perotta, Ilaria Pristerà, Paola Pristerà
Strategia & Ricerca, IFMA Italia

Milano, 11 aprile 2013

Indice

- ❑ Il progetto
- ❑ Le Facility aziendali
- ❑ Il campione
- ❑ Gli spazi di lavoro
- ❑ Gli impianti tecnologici
- ❑ Le pulizie
- ❑ La ristorazione
- ❑ Conclusioni



Il Benchmarking

Nel 500 a.c. Sun Tzu generale cinese affermava che:

“se conosci il tuo nemico e conosci te stesso, non devi aver paura del risultato di mille battaglie”.

“Il benchmarking non è una politica, ma uno strumento per migliorare le performance. È un processo d'apprendimento per promuovere il cambiamento culturale. (Commissione Europea DGIII, 1998)

Il Benchmarking

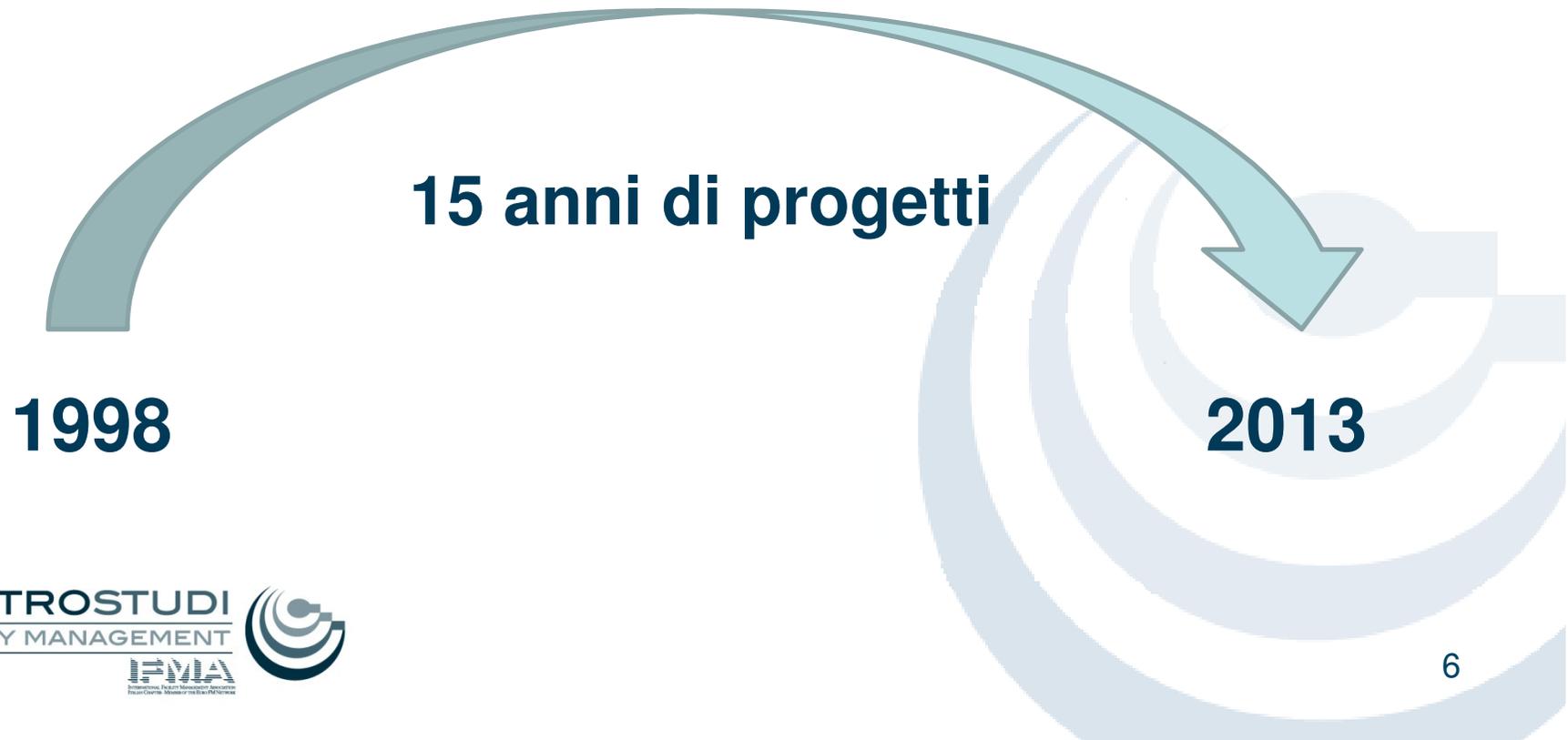
Il progetto di Benchmarking delle facility aziendali di IFMA Italia è uno strumento di confronto delle performance dei processi operativi di differenti realtà organizzative finalizzato all'individuazione di aree di miglioramento e consente a ogni Facility Manager di valutare se i servizi offerti ai propri clienti interni presentino costi e modalità di erogazione effettivamente compatibili con i livelli di qualità.

Obiettivi del Benchmarking

- aumentare la consapevolezza dei Facility Manager riguardo le proprie performance gestionali e permettere loro di operare scelte strategiche basate su dati oggettivi;
- promuovere un corretto monitoraggio dell'attività di gestione, segnalando anche alcuni indicatori particolarmente adatti ad essere utilizzati nella reportistica;
- fornire al Facility Manager gli strumenti per rendere evidente il **valore** della gestione e del controllo dei servizi.

Il percorso del Benchmarking

IFMA Italia raccoglie ogni due anni i risultati dei Benchmarking delle facility aziendali in una pubblicazione che approfondisce sempre un tema per il quale è emerso un particolare interesse da parte del mercato FM.



Il percorso del Benchmarking

- 1° Benchmarking 1998 – Punto di partenza
- 2° Benchmarking 2000 – Consolidamento dei risultati
- 3° Benchmarking 2002 – Ampliamento aree di indagine
- 4° Benchmarking 2004 – Indagine per servizio
- 5° Benchmarking 2006 – Le strutture di gestione
- 6° Benchmarking 2008 – Il costo a postazione
- 7° Benchmarking 2010 – L'analisi dei consumi
- 8° Benchmarking 2012 – L'analisi dei consumi (aggiornamento dati)

Il linguaggio condiviso

- Vincolo di confrontabilità
- Definizione delle Aree di Lavoro
- Postazione di lavoro e Clienti Interni
- Definizione dei contenuti del “canone” e dell’extra canone
- Costo a postazione

8° Benchmarking – L’analisi dei consumi

I progetti 2010 e 2012 sono nati dalla constatazione che, sebbene razionalizzare i costi sia un passaggio necessario, la rinegoziazione dei contratti può portare risultati tutto sommato limitati, mentre i veri risparmi si ottengono rivedendo i processi e intervenendo sul comportamento degli utilizzatori finali dei servizi.

Il focus sull’analisi dei consumi è riferita sia alle componenti di costo che ai fattori che vanno a determinare le quantità consumate.

Oggetto dell'analisi: le Facility aziendali

- Servizi all'edificio
- Servizi allo spazio
- Servizi alle persone



Servizi all'edificio:

- manutenzioni impiantistiche
- manutenzione edile
- manutenzioni aree esterne

Servizi allo spazio:

- utilizzo dello spazio
- progettazione e modifiche lay-out
- movimentazioni interne

Servizi alle persone:

- pulizie e sanificazione
- verde interno
- reception e portierato
- ristorazione aziendale
- vigilanza armata



Altri elementi costitutivi

Le **performance** da misurare sono i costi e il cambiamento nelle modalità di erogazione delle facility aziendali.

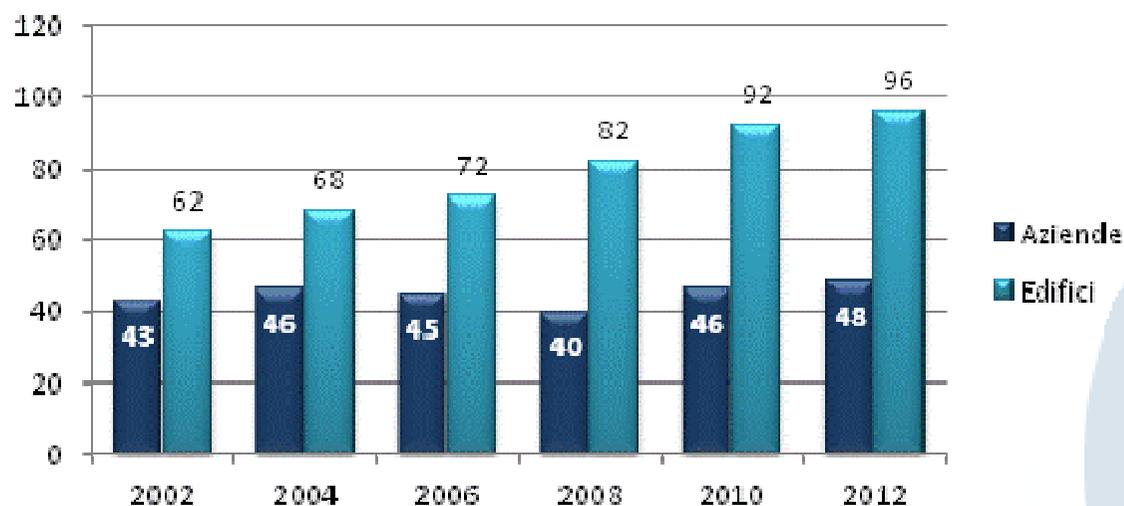
Il **campione** di confronto comprende aziende italiane e straniere con sedi in Italia aventi una struttura per la gestione delle facility aziendali.

La **raccolta dati** avviene tramite somministrazione di questionari, interviste dirette o telefoniche.

Numerosità delle osservazioni

Hanno partecipato al progetto 48 aziende, ciascuna delle quali ha fornito dati per uno o più edifici.

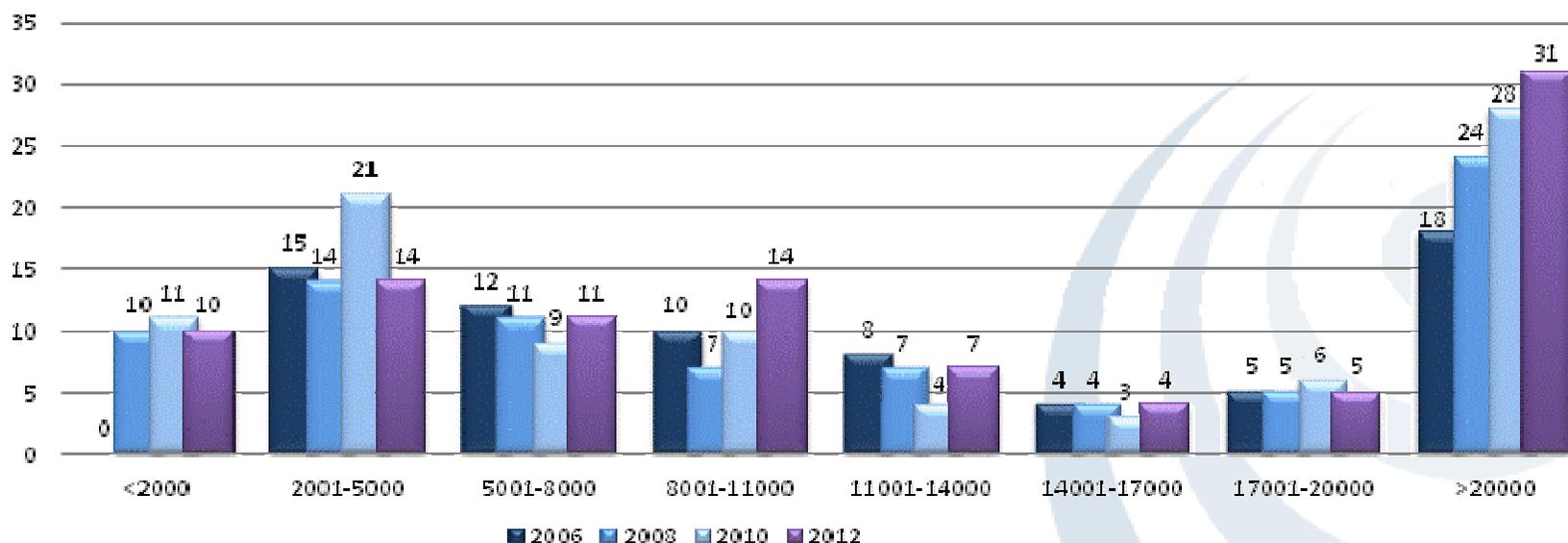
I questionari pervenuti si riferiscono ad un totale di 96 edifici.



Composizione per classi dimensionali

Il campione di edifici è molto simile a quello del progetto precedente. La distribuzione per superficie evidenzia due picchi in corrispondenza della classe 8001-10.000 mq e > 20.000 mq.

Distribuzione del campione per superficie



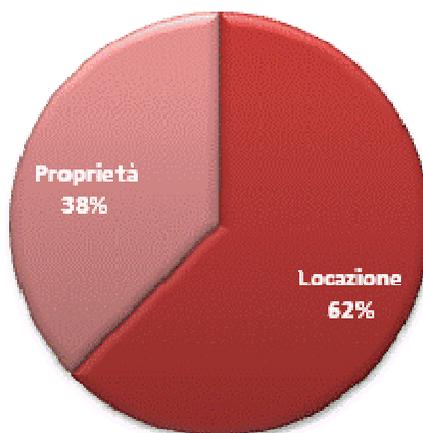
Composizione per grado di vetustà

Locazione: 62%

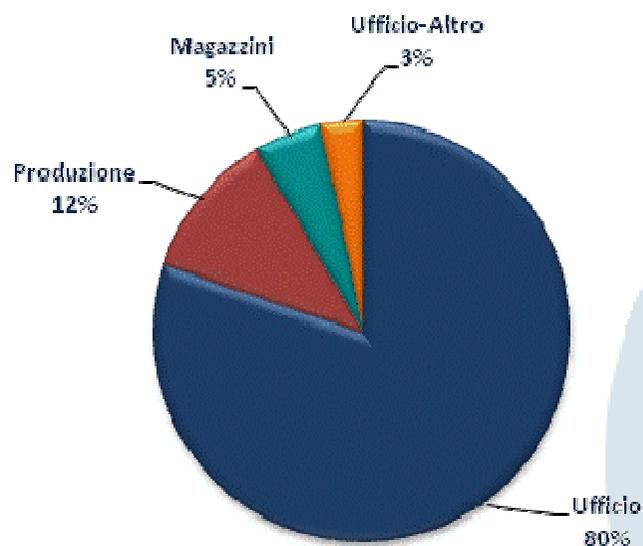
Edifici uso ufficio (80%) ma anche con produzione (12%)

Edifici “vecchi”: 60%

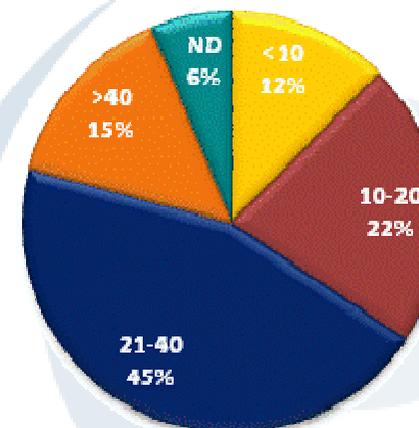
Proprietà/Locazione



Destinazione d'uso



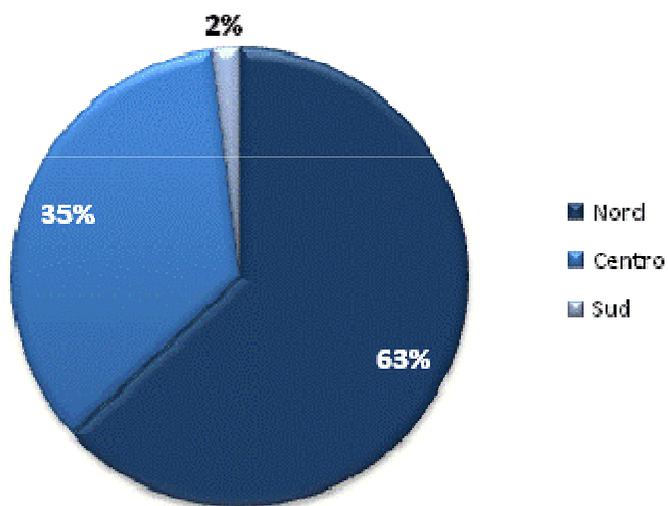
Vetustà



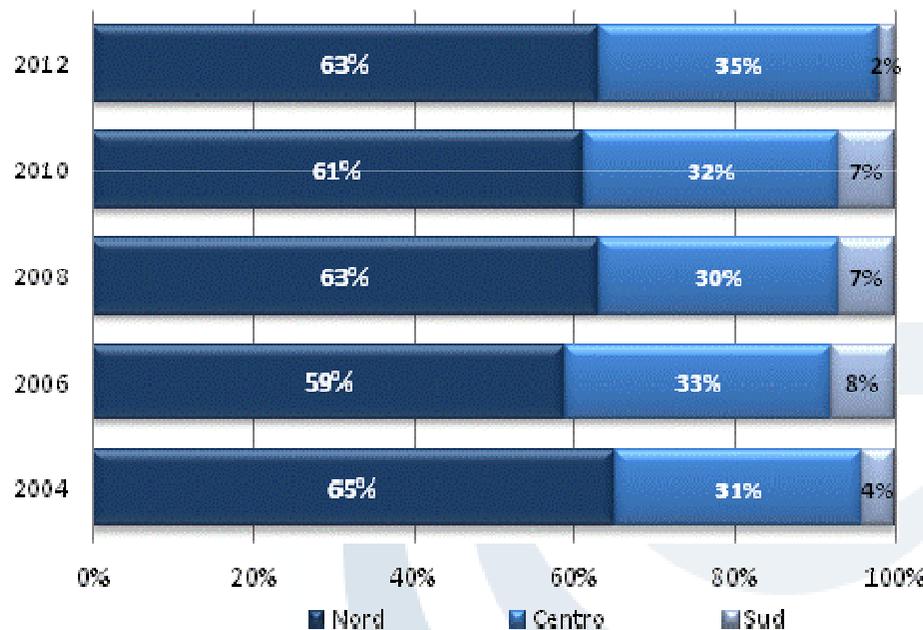
Localizzazione geografica

Gli edifici localizzati nel Nord Italia costituiscono la maggioranza del campione (63%).

Localizzazione degli edifici



Localizzazione degli edifici

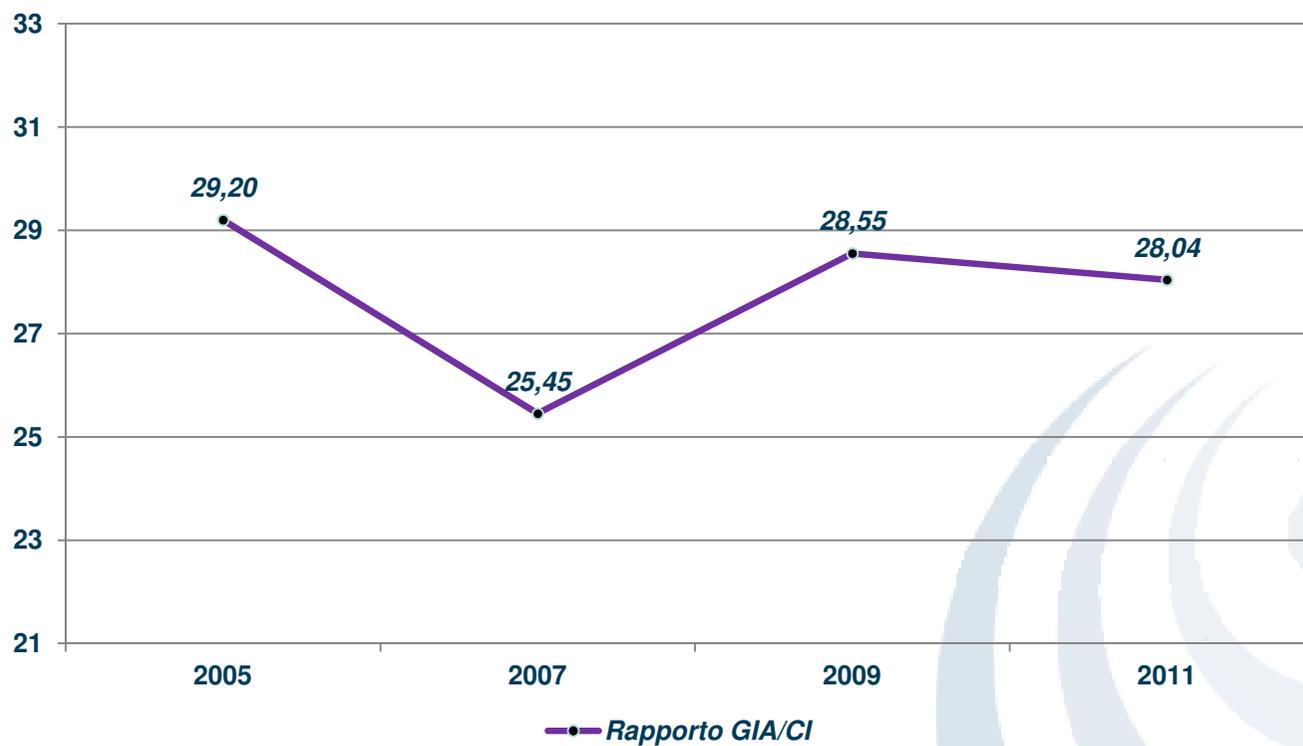


I servizi allo spazio

I servizi allo spazio includono:

- le attività di progettazione e gestione dei layout;
- la verifica dell'adeguatezza dell'organizzazione delle aree interne rispetto alle tipologie di clienti interni e di attività svolte e il monitoraggio delle performance degli spazi;
- la realizzazione di periodici spostamenti di persone, arredi e attrezzature.

Grado di affollamento



Gli spazi di lavoro

	2005	2007	2009	2011
Rapporto GIA/PdL (mq)	29,2	25,37	24,47	24,32
Rapporto GIA/CI (mq)	29,2	25,45	28,55	28,04
Rapporto CI/PdL	100%	100%	95%	96%

Dimensioni (nette) PdL



	2005	2007	2009	2011
Rapporto WA/GIA	41%	49%	47%	49%
Rapporto WA/PdL (mq)	12	11,02	10,78	11,14

I servizi allo spazio

La Working Area (WA), ossia la superficie che, all'interno di un edificio, è destinata esclusivamente alle postazioni di lavoro (scrivania, sedia, PC, cassettera e archivio personale), si attesta al 49% dell'Area Lorda Interna (GIA) ed è sostanzialmente stabile dal 2007.

Analogamente la dimensione media netta delle postazioni di lavoro non varia in maniera significativa lungo il medesimo orizzonte (2007-2011), arrivando a 11,14 mq.

I servizi allo spazio

L'incidenza relativa delle varie tipologie di uffici sulla WA rimane pressoché la stessa dell'ultimo progetto.

Il messaggio delle tabelle, analizzate congiuntamente, è pertanto:

1. è diminuita la necessità di spazio in cui allocare postazioni di lavoro;
2. le ottimizzazioni riguardanti la WA che dovevano essere fatte sono state già realizzate, pertanto eventuali tentativi di razionalizzazione interessano esclusivamente altre tipologie di aree interne (aree break, aree copie, sale riunioni, aree mensa..).

Gli spazi di lavoro

	2005	2007	2009	2011
Uffici singoli	20%	20%	23%	23%
Uffici condivisi	31%	36%	38%	37%
Open space	49%	44%	39%	40%

Gli spazi di lavoro

	Campione Totale	Sottocampione 0 - 5K	Sottocampione 5K - 20K	Sottocampione 20K -
Presidente/AD	35,2	28,8	31,3	44,2
Dirigenti	20,4	17,8	18,7	24,4
Quadri	12,6	13,1	12,2	12,6
Impiegati	8,6	7,9	8,4	9,3
Consulenti	8,4	7,6	8,2	9,3

I servizi all'edificio

Nella macroarea servizi all'edificio sono incluse tutte quelle attività volte al mantenimento di un immobile e di tutti gli impianti e/o strutture ad esso pertinenti.

L'obiettivo è quello garantire la continuità di funzionamento dell'edificio, inteso come strumento, ovvero “scatola” all'interno della quale l'azienda svolge la propria attività.

Per impianti tecnologici si intendono:

- gli impianti elettrici
- gli impianti termici (riscaldamento e condizionamento)
- gli impianti idrico-sanitari.

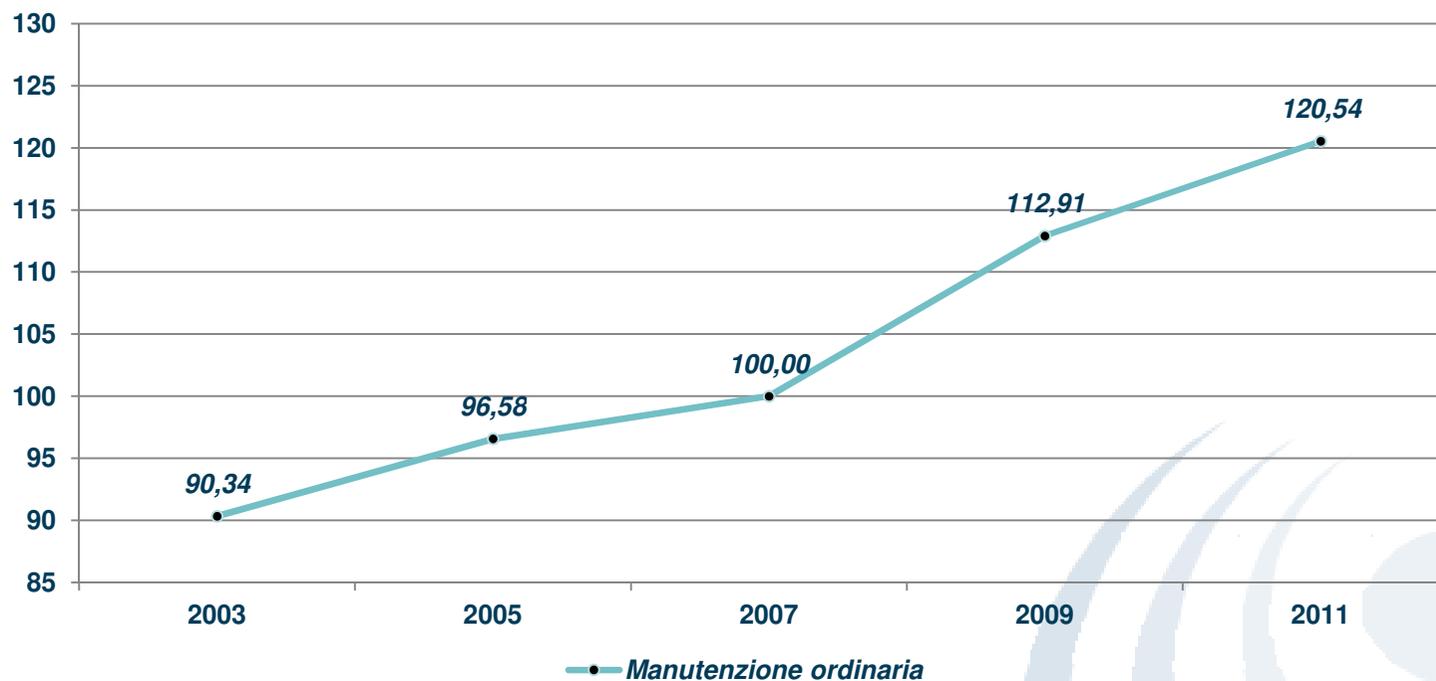
Gli impianti tecnologici

La manutenzione ordinaria relativa agli impianti tecnologici (elettrici + riscaldamento e condizionamento + idrico-sanitari) comprende tutte le attività che stanno a fronte di un piano di manutenzione ed essenzialmente gli interventi su richiesta che non si traducono in Capex, né gli interventi di adeguamento normativo.

Manutenzione impianti tecnologici

	Campione Totale	Sottocampione 0 - 5K	Sottocampione 5K - 20K	Sottocampione 20K -
Tecnologici				
Canone (€/mq)	8,63	8,10	7,01	9,85
Extra-canone (€/mq)	5,10	6,43	5,88	3,87
Totale ordinaria (€/mq)	13,73	14,52	12,89	13,72

Impianti tecnologici – valori correnti

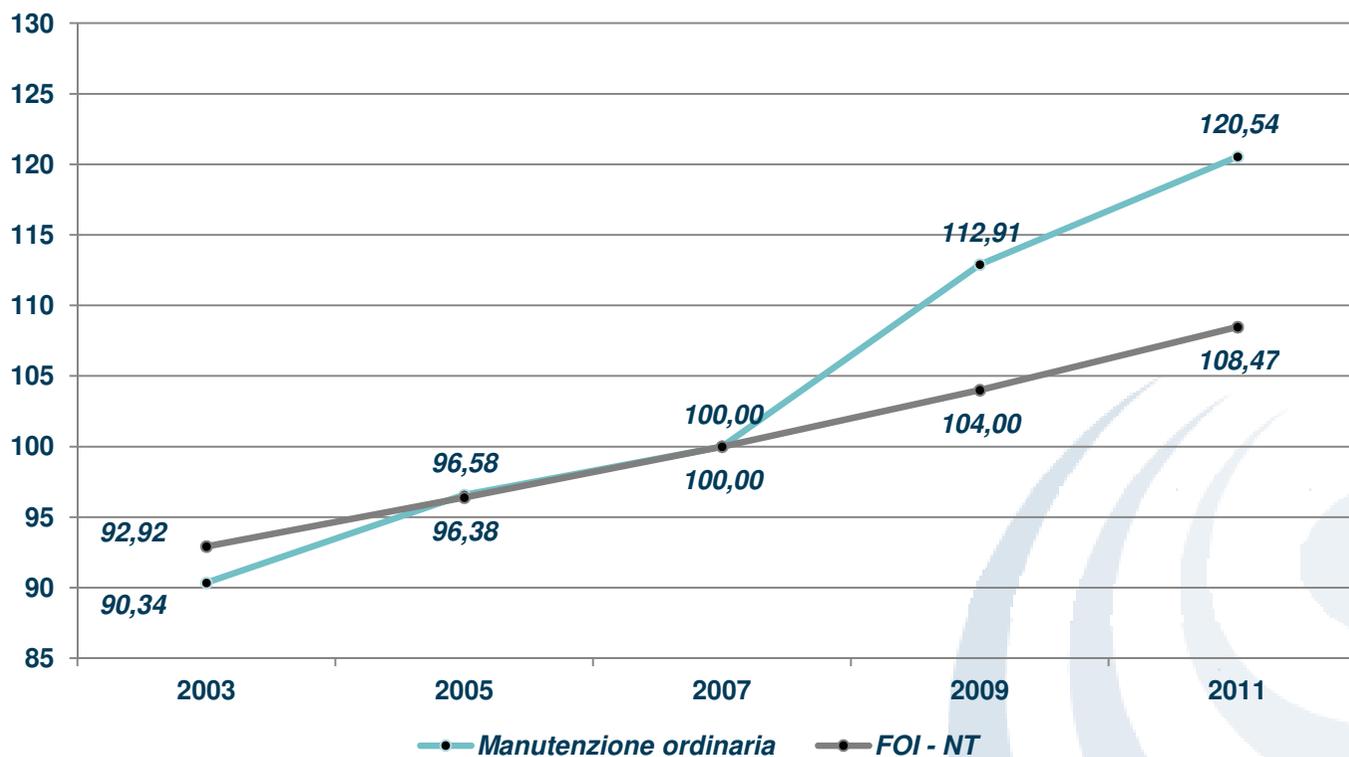


	2003	2005	2007	2009	2011
Totale ordinaria	90,34	96,58	100	112,91	120,54

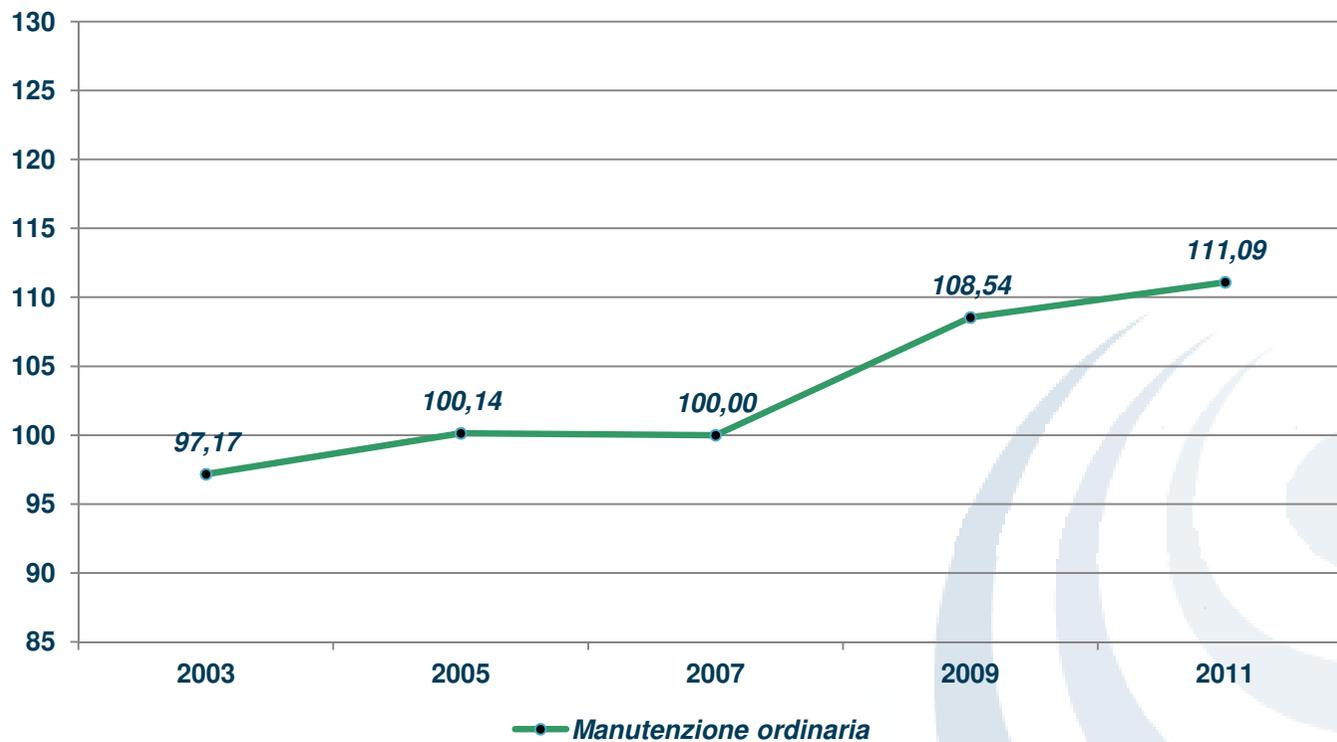
Impianti tecnologici – valori correnti

	2003	2005	2007	2009	2011
FOI -NT	92,92	96,38	100,00	104,00	108,47
Totale ordinaria	90,34	96,58	100	112,91	120,54

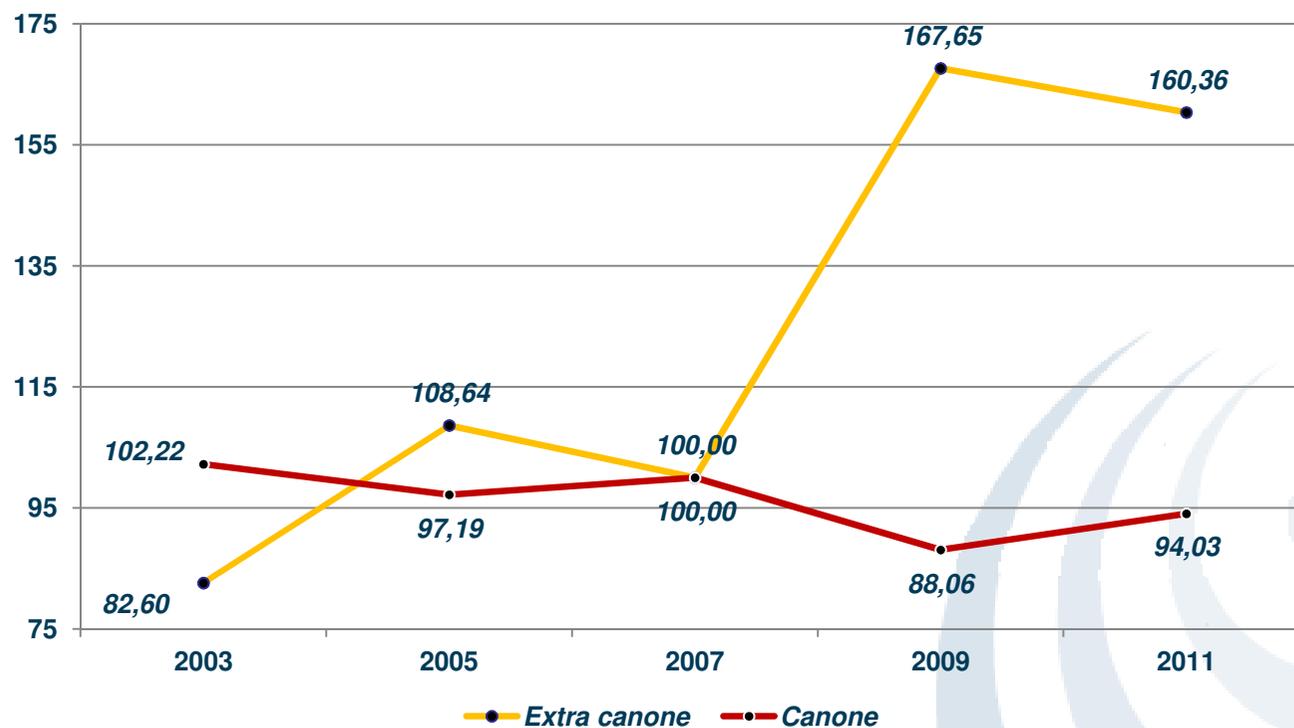
Impianti tecnologici – valori correnti



Impianti tecnologici – valori costanti



Impianti tecnologici – valori costanti

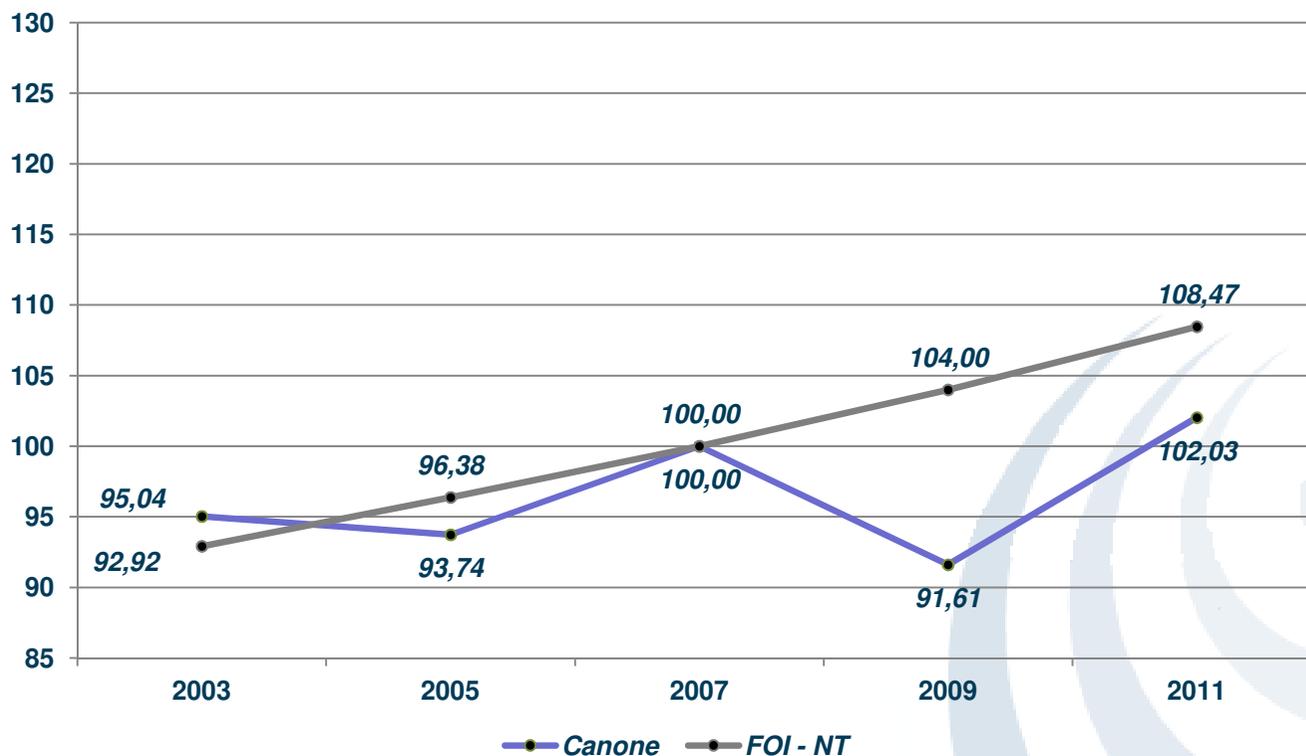


Gli impianti tecnologici

Rimane valida la modificazione della composizione della spesa tra canone ed extra-canone già documentata nel precedente progetto di Benchmarking; si può però aggiungere che:

- rispetto al 2009 la spesa extra canone rimane pressoché stabile;
- la spesa a canone si aumenta rispetto al 2009, ma si attesta poco sopra il livello del 2007;

Impianti tecnologici – valori correnti



Gli impianti tecnologici

Considerando l'andamento dell'indice dei prezzi per famiglie di operai e impiegati (al netto dei tabacchi), utilizzato per gli "adeguamenti ISTAT" in varie tipologie di contratti, si nota che l'incremento dei canoni è di gran lunga più basso di quello dell'indice dei prezzi (102,03 contro 108,47); quindi non si recupera, se non in maniera esigua l'inflazione, ovvero, in termini reali i canoni rimangono più bassi di quelli del 2007.

Il servizio di pulizia

Il servizio di pulizia comprende una serie di attività finalizzate, da un lato, a garantire l'igiene all'interno dell'ambiente di lavoro, dall'altro a rispondere a esigenze di immagine aziendale.

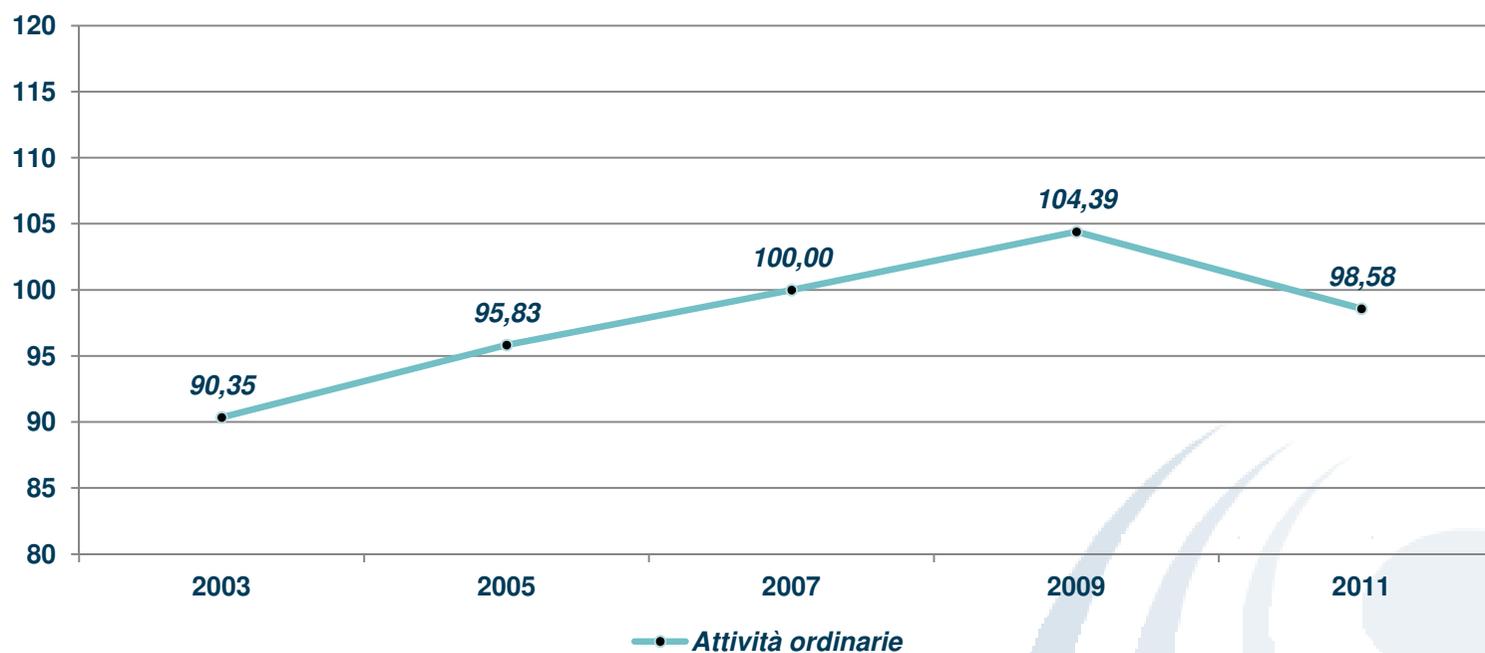
Il costo delle pulizie, il principale capitolo di spesa di un contratto FM, è legato a:

- natura delle attività e livello di servizio desiderato
- caratteristiche “strutturali” dell'edificio
- caratteristiche dell'attività svolta all'interno dell'edificio

Pulizie – aree interne

	Campione Totale	Sottocampione 0 - 5K	Sottocampione 5K - 20K	Sottocampione 20K -
Aree interne				
Canone (€/mq)	16,63	19,40	15,11	15,68
Extra canone (€/mq)	0,64	0,67	0,45	0,95
Totale ordinaria (€/mq)	17,27	20,07	15,56	16,63

Pulizie (aree interne) – valori correnti

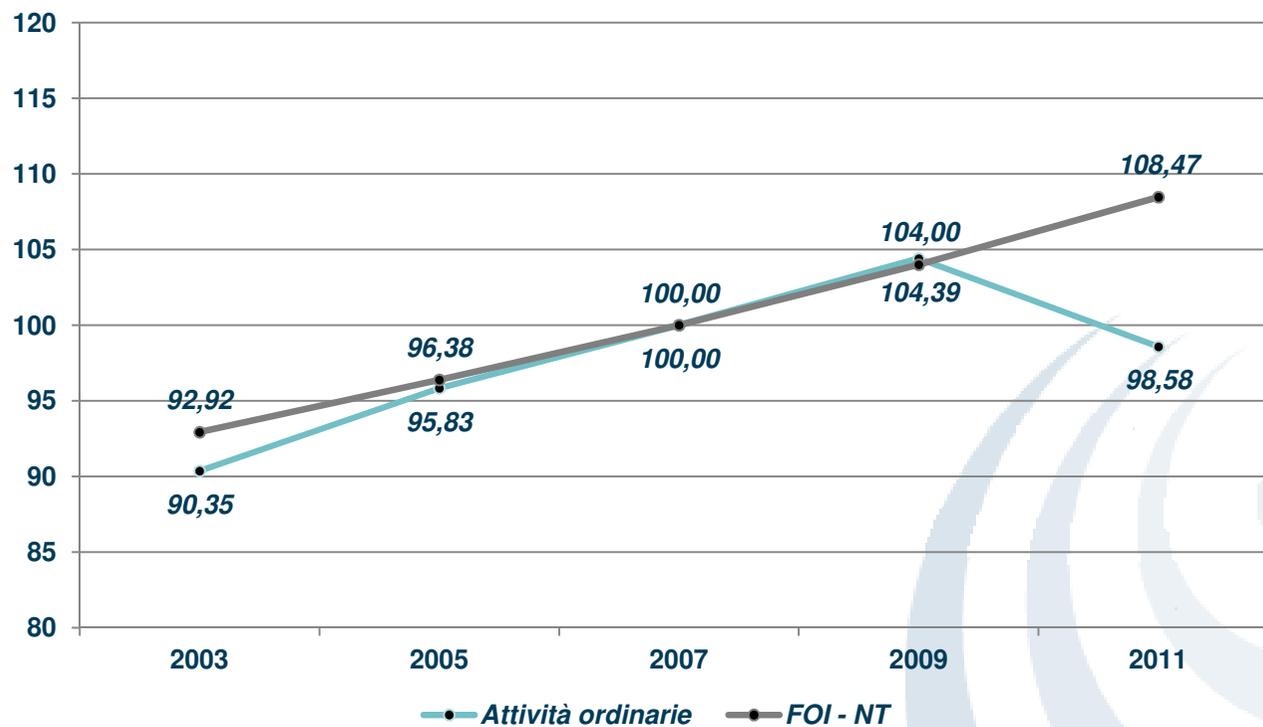


	2003	2005	2007	2009	2011
Totale ordinaria	90,35	95,83	100,00	104,39	98,58

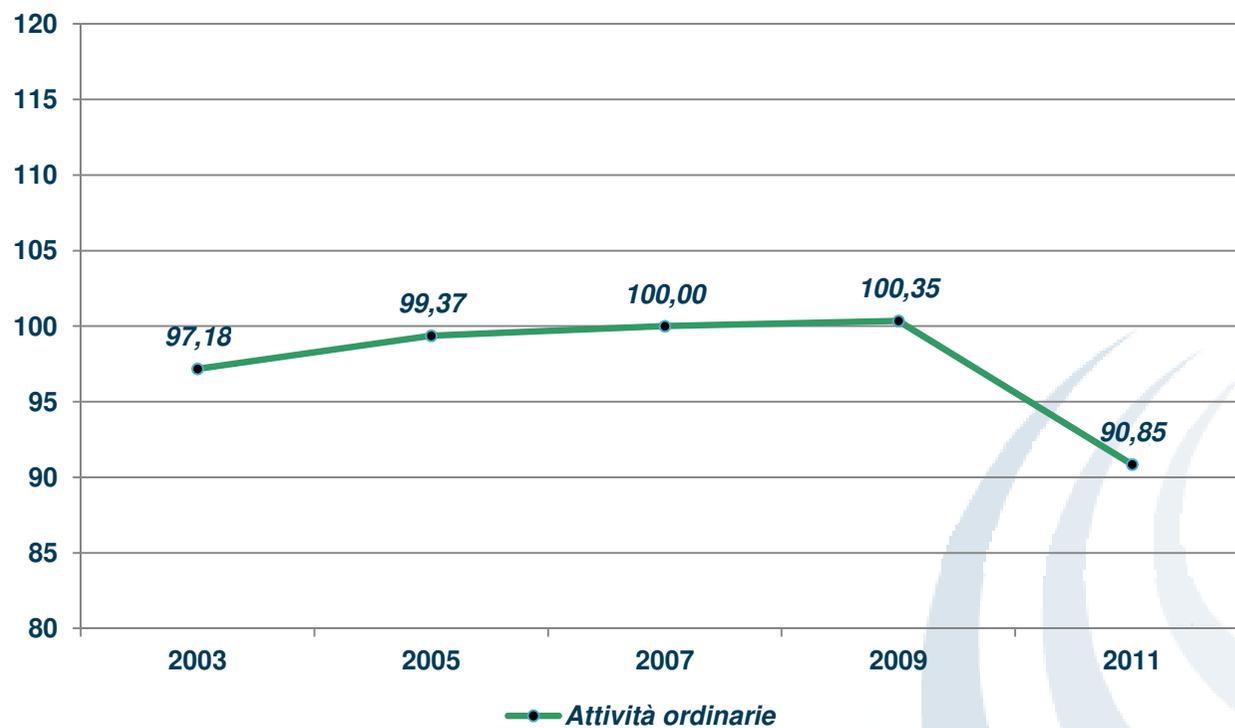
Pulizie (aree interne) – valori correnti

	2003	2005	2007	2009	2011
FOI -NT	92,92	96,38	100,00	104,00	108,47
Totale ordinaria	90,35	95,83	100,00	104,39	98,58

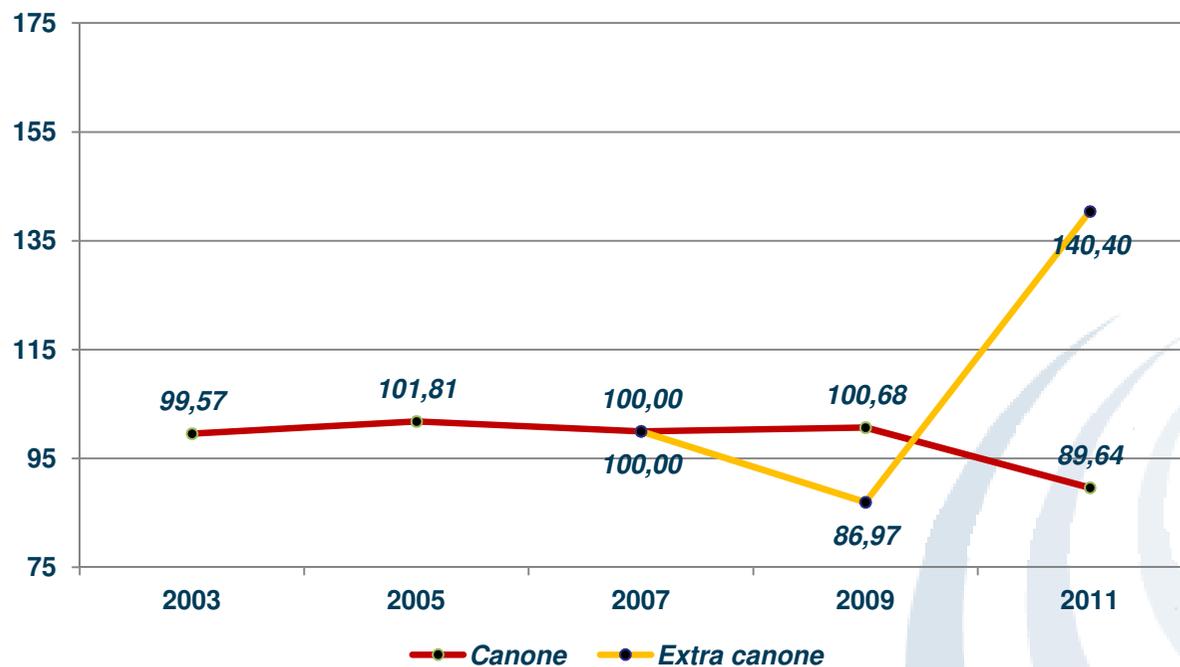
Pulizie (aree interne) – valori correnti



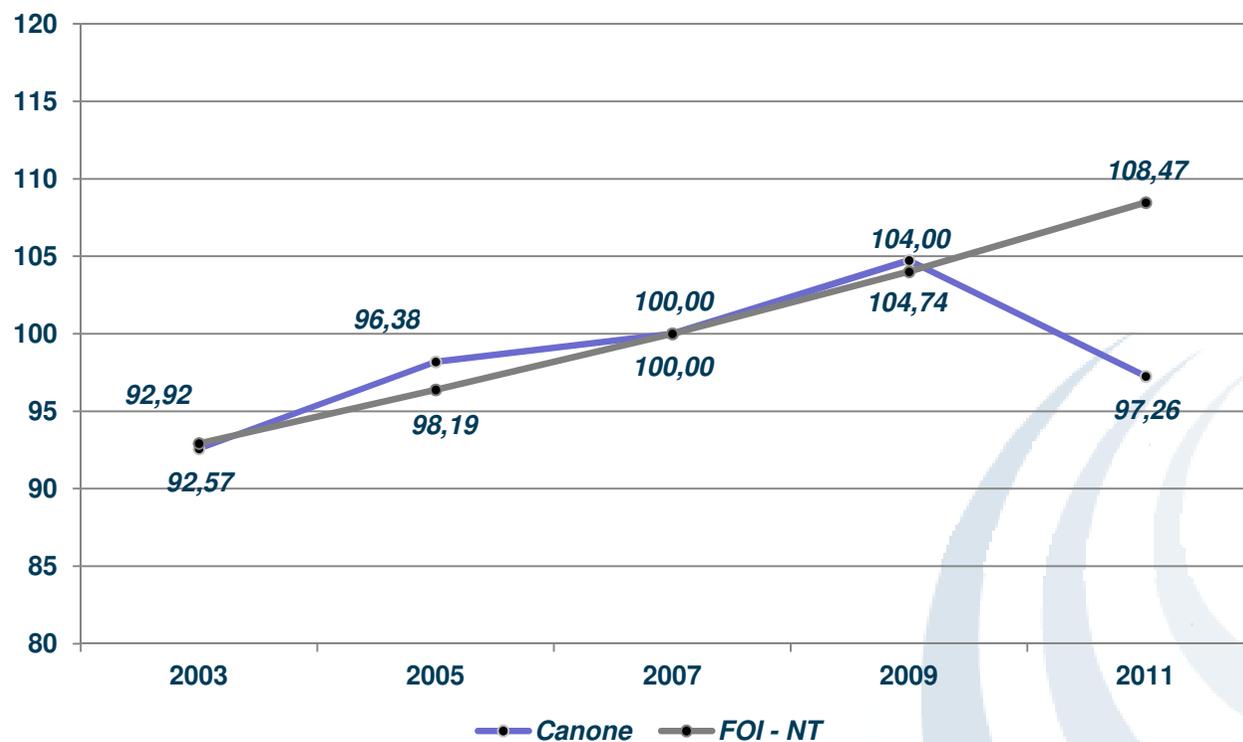
Pulizie (aree interne) – valori costanti



Pulizie (aree interne) – valori costanti



Pulizie (aree interne) – valori correnti



Il servizio di pulizia

Se nel precedente progetto di Benchmarking emergeva che gli incrementi di spesa erano interamente spiegati dalla dinamica dei prezzi (cfr 104,74 contro 104,00), il dato 2011 testimonia una contrazione dei canoni anche in termini nominali (e quindi una contrazione ancora maggiore in termini reali).

A fronte di perimetri di attività e frequenze nel complesso stabili, l'andamento descritto sopra è da imputare ad una concorrenza di prezzo sempre più serrata.

Ristorazione aziendale

La ristorazione è uno dei servizi in cui la percezione del Cliente Interno risulta fondamentale ed è proprio per questo che la qualità della prestazione diventa un obiettivo primario.

Ci sono diverse modalità tramite cui il servizio può essere prestato: le principali includono la realizzazione di mense aziendali o interaziendali e la fornitura di buoni pasto ai dipendenti, mentre risultano marginali altre tipologie quali l'utilizzo del catering o la stipulazione di convenzioni con pubblici esercizi. L'analisi si concentrerà sulla prima di queste soluzioni.

Ristorazione aziendale

Ci sono diverse motivazioni che possono portare un'azienda a realizzare un ristorante aziendale, piuttosto che adottare altre soluzioni quali, ad esempio:

- la localizzazione della sede in una zona che offre scarse possibilità di ristorazione alternative;
- la razionalizzazione e la riduzione del tempo dedicato al pasto, con la conseguente diminuzione dei tempi di interruzione delle attività;
- la volontà di offrire ai propri dipendenti un servizio di qualità elevata e di migliorarne le abitudini alimentari (grazie al consumo di pasti sani, facilmente digeribili e non accompagnati dall'assunzione di bevande alcoliche) che aumentano il benessere e lo stato di salute e contribuiscono all'incremento di produttività.

Ristorazione aziendale

Mensa

- Quantità Vs Qualità (esigenze fisiologiche)
- Locale antiquato caratterizzato solitamente da un self in linea
- Menù completo “obbligato” e con poche scelte (primo, secondo, contorno, frutta e acqua)

Ristorante aziendale

- Qualità Vs Quantità (esigenze fisiologiche ed edonistiche)
- Locale moderno caratterizzato solitamente da un sistema free flow (scorrimento libero)
- Menù a scelta ovvero “pasto destrutturato”

Ristorazione aziendale

Caratteristiche dei ristoranti analizzati
Campione 21 osservazioni

	% di rilevazioni
Preparazione pasti in loco	100%
Utilizzo sistema di abbattimento rumori	20%
Utilizzo colori differenti	18%
Proprietà attrezzature	73% Committente
Manutenzione attrezzature	64% Gestore
Sostituzione attrezzature	55% Committente
Manutenzione impianti tecnologici	82% Committente
Logica marcia avanti	73%
Presenza area dedicata a preparazione alimentazione particolare	9%

Ristorazione aziendale

Composizione del pasto		
		
		
		
30%		
	40%	
		30%

Presenza tipologia di menù	% di rilevazioni
Tradizionale	100%
Vegetariano	64%
Intolleranze/celiachia	27%
Menù regionali	70%

Variazione menù	% di rilevazioni
Mensile	50%
Bimestrale	10%
Trimestrale	30%
Semestrale	10%

Ristorazione aziendale

Portate	Disponibilità (% rilevazioni)	Alternative
Primo	100%	3 alternative
Secondo caldo	100%	3 alternative
Piatto freddo	100%	2 alternative
Secondo grill	64%	nessuna alternativa
Pizza	82%	2 o 3 alternative
Panino	73%	nessuna alternativa
Insalatona	100%	1 o 2 alternative
Contorno caldo	100%	2 alternative
Contorno freddo	100%	
Pane	100%	4 alternative
Formaggio	100%	3 alternative
Frutta	100%	4 alternative
Dolce-yogurt	100%	4 alternative

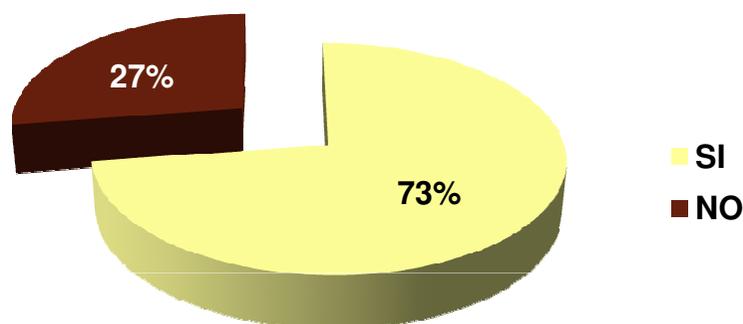
Indicatori (medie)

Portate	Unità di misura	Campione 2011	Campione 2009	Campione 2007
Grado di utilizzo	pasti giorno/clienti (interni+esterni)	60%	63%	61%
Capienza	posti/clienti (interni+esterni)	37%	42%	41%
Indice di rotazione	pasti giorno/posto	1,89	1,72	1,71

Indicatori (medie)

Utilizzo prodotti particolari	% di rilevazioni 2011	% di rilevazioni 2009
Prodotti di marca	64%	67%
DOP/IGP	36%	22%
Prodotti del commercio equo e solidale	18%	6%
Prodotti da agricoltura biologica	27%	22%
Prodotti a km zero	27%	17%

Azioni implementate in sostenibilità ambientale



Quali azioni sono state implementate in materia di sostenibilità ambientale:

Raccolta differenziata, stoviglie in materiali biodegradabili, distributori di bevande per eliminare l'utilizzo di lattine o bottiglie di vetro

Altri servizi

Altri servizi presenti	% di rilevazioni
Servizio Bar	73%
Servizio "take away"	45%
Servizio coffee break	91%
Servizio banqueting	91%
Servizio diete particolari a richiesta	45%

Vending Machine	% di rilevazioni
Tipologie di macchine	
Bevande calde	100%
Bevande fredde	100%
Snack a lunga conservazione	100%
Prodotto fresco (tramezzini, panini, insalate...)	36%
Prodotto super-fresco (yogurt, frutta, latte...)	27%

Risultati del progetto

- Consolidamento del modello
- Consolidamento dei dati di costo per alcune tipologie di servizio
- Coinvolgimento sempre più attento e puntuale dei Facility Manager
- Miglioramento continuo ... e nuove aree di indagine

I report di Benchmarking

Per meglio concentrare il processo di analisi sugli aspetti più significativi i risultati di questo studio di Benchmarking sono stati divisi in tre report, ognuno dedicato ad approfondire una macroarea specifica:

- Servizi all'edificio
- Servizi allo spazio
- Servizi alla persona