

Benchmarking 2010: l'analisi dei consumi

La lettura attenta dei dati di spesa dal 2003 a oggi può riservare interessanti sorprese...

di Roberto Perotta
Strategia & Ricerca, IFMA Italia

Da 13 anni il settore italiano del facility management può contare su uno strumento di enorme valore per la gestione di immobili e servizi aziendali: il benchmarking di IFMA Italia, giunto alla sua settima edizione. Il termine benchmarking individua un'analisi comparativo-statistica che consente di misurare le performance delle attività interne all'azienda e di confrontarle con i valori ottimali individuati dalla ricerca. Il progetto di benchmarking di IFMA Italia è perciò uno strumento di confronto delle performance dei processi operativi di più organizzazioni, finalizzato all'individuazione di margini di miglioramento. Viene realizzato in collaborazione con le aziende associate a IFMA Italia, che rappresentano le realtà più avanzate per ciò che riguarda la gestione dei servizi e sono quindi i soggetti più adatti a fornire dati utili ad un confronto costruttivo.

Gli obiettivi del benchmarking di IFMA Italia sono molteplici, e vogliono aderire in pieno a quelle che sono le caratteristiche peculiari del settore del FM. Questo progetto punta, in primo luogo, ad aumentare la consapevolezza dei facility manager riguardo alle proprie performance gestionali e a permettere loro di operare scelte strategiche basate su dati oggettivi. Elemento non meno importante che il benchmarking IFMA Italia vuole promuovere è un corretto monitoraggio dell'attività di gestione, segnalando anche alcuni indicatori particolarmente adatti ad essere utilizzati nella reportistica. L'ultimo, fondamentale, obiettivo è quello di fornire al facility manager gli strumenti per rendere evidente alla sua azienda quale importanza rivestano la gestione e il controllo dei servizi.

Nel corso degli anni i risultati dei diversi progetti di benchmarking di IFMA Italia hanno dato vita ad altrettante pubblicazioni, ognuna delle quali dedicata ad approfondire un tema specifico e di particolare interesse. I diversi volumi e le loro tematiche segnano perciò il percorso evolutivo dello studio, dalle modalità di gestione delle facility e dal rapporto tra cliente e fornitore, all'analisi dei driver di costo dei singoli servizi e dell'impatto dei costi dei servizi sul business aziendale, fino al focus sulle strutture di gestione e all'introduzione della postazione di lavoro come parametro principale per l'analisi dei costi e delle procedure di erogazione dei servizi. Il progetto del 2010, che darà vita a quattro diverse pubblicazioni, ha avuto come tema l'a-

nalisi dei consumi, ed è nato 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.

A questo progetto hanno partecipato 46 aziende appartenenti a differenti settori merceologici, per un totale di 92 edifici analizzati, il 61% dei quali localizzati in Nord Italia. Il 39% delle aziende costituenti il campione ha casa madre in Italia, e oltre la metà delle aziende estere ha casa madre negli Stati Uniti.

I costi a canone tagliati e fatti uscire dalla porta, rientrano dalla finestra sotto forma di aumento delle spese per attività non previste

Alcuni dei risultati più interessanti scaturiti da questa indagine riguardano la sfera dei servizi all'edificio. In questa macroarea sono incluse tutte le attività volte al mantenimento di un immobile e di tutti gli impianti e strutture ad esso pertinenti. L'obiettivo di tali attività è quello di garantire la continuità di funzionamento dell'edificio, inteso come strumento, ovvero "scatola" all'interno della quale l'azienda svolge la propria atti-

Benchmark 2010 Servizi all'edificio: manutenzione impianti tecnologici	Campione totale	Sotto campione < 5.000 mq	Sotto campione 5.000-20.000 mq	Sotto campione > 20.000 mq
Edifici	66	18	20	28

		Campione totale	Sotto campione < 5.000 mq	Sotto Campione 5.000-20.000 mq	Sotto campione > 20.000 mq
Canone					
Canone al mq	€/mq	7,75	8,01	7,02	8,83
Canone a Postazione	€/Pdl	173,77	138,90	160,17	237,07
Extra canone					
Costo Extra-canone al mq	€/mq	5,11	4,30	6,35	3,77
Costo Extra-canone a Postazione	€/Pdl	117,60	77,01	145,71	110,92
Totale ordinaria					
Costo ordinaria al mq	€/mq	12,86	12,30	13,37	12,60
Costo ordinaria a Postazione	€/Pdl	291,37	215,91	305,88	347,99
Altri parametri					
Incidenza Extra-canone	%	36%	46%	40%	26%

vità. Il sistema manutentivo nel suo complesso costituisce un'importante voce di spesa per l'azienda e la sua ottimizzazione non può che essere considerata uno degli obiettivi principali per il facility manager, cui va il compito di individuare un adeguato equilibrio tra costo del servizio e standard di qualità prefissati.

La manutenzione ordinaria si compone di:

- manutenzione preventiva: frutto di programmazioni, eseguita a intervalli predeterminati e volta a ridurre la probabilità di guasto o la degradazione del

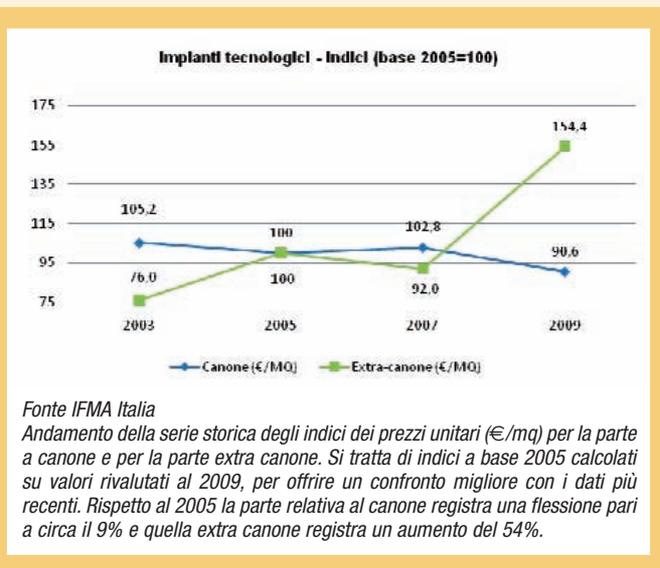
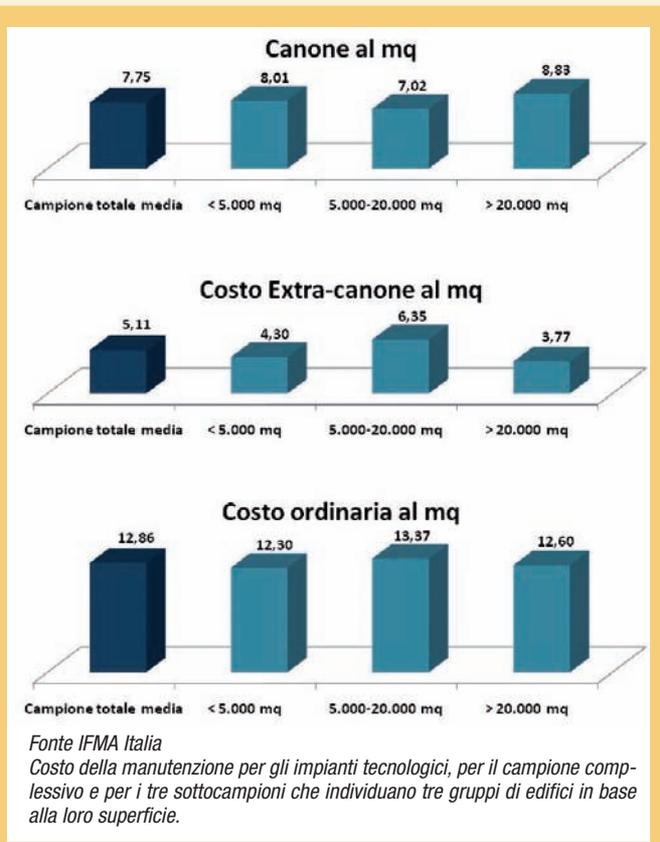
funzionamento di un elemento, un'entità, un bene. Solitamente si compone di tutte quelle attività comprese in un canone contrattualizzato

- manutenzione correttiva: è composta da quelle attività realizzate a seguito del verificarsi di un guasto e va a comporre la voce di spesa dell'extra canone, cioè il "quantum" non contrattualizzato.

Confrontando i dati del benchmarking 2010 con gli studi precedenti, e andando ad analizzare in particolare l'evoluzione degli indici di prezzo unitario (€/mq) per la manutenzione ordinaria (ossia canone + extra canone) per gli anni dal 2003 al 2009, si nota un andamento che cresce in maniera costante, ma che presenta un'apprezzabile impennata nel biennio 2007-2009 e un incremento del 17% dal 2005 al 2009.

A cosa è dovuto l'aumento costante dei costi e, soprattutto, cosa ha causato l'impennata dell'ultimo periodo? Tra il 2003 e il 2007 gli incrementi dei costi unitari (€/mq) derivano essenzialmente dalla dinamica dei prezzi di quegli anni, ma questo fattore non è sufficiente a spiegare interamente l'incremento del biennio 2007-2009. Per capire cosa è accaduto bisogna analizzare separatamente gli andamenti delle due componenti della spesa per le manutenzioni ordinarie, la parte a canone e quella extra canone. Si vede allora come, dal 2005, i costi unitari per la parte relativa al canone hanno registrato una flessione pari a circa il 9%. In effetti, come già rilevato dall'indagine sul lato domanda, realizzata da IFMA Italia a fine del 2009, esistono forti pressioni al ribasso dei costi fissati contrattualmente. Ciò avviene sia per effetto della rinegoziazione di canoni e livelli di servizio (che, in generale, rappresentava un'azione messa in atto dal 63% delle aziende intervistate), sia per effetto del ricorso al mercato con meccanismi fortemente orientati al miglior prezzo, sia, ancora, per effetto di una maggior eterogeneità dell'offerta selezionata a competere per l'affidamento dei servizi.

Rispetto al 2005 la parte relativa all'extra canone, ossia relativa ad interventi a guasto, o comunque fuori franchigia, registra invece un deciso aumento, pari al 54,4%. Se tale incremento, in parte, è collegato alla vetustà di edifici e impianti, è altrettanto vero che l'aumento della componente extra canone è legato ad una consapevole modificazione nella composizione della spesa per le manutenzioni. Ciò che accade, in pratica, è che, per effetto della crisi, le aziende tendono a tagliare i costi, almeno quelli fissati contrattualmente. Il risparmio legato alla riduzione della spesa a canone è però, il più delle volte, solo illusorio. Il problema di fondo è che le aziende che tagliano possono farlo sia prevedendo un minor numero di attività a canone, sia cambiando fornitore e scegliendone uno con meno potere contrattuale che accetti di eseguire le medesime attività ad un prezzo più basso: in entrambi i casi



tali aziende stanno assumendo maggiori rischi. In definitiva i costi a canone tagliati e fatti uscire dalla porta, rientrano dalla finestra sotto forma di aumento delle spese per attività non previste nel contratto.

La strategia di taglio dei costi a canone ha così un effetto boomerang che porta ad un aumento complessivo delle spese.

Le pubblicazioni IFMA Italia

www.ifma.it

- **Gestire.** La rivista italiana del Facility Management
- **Benchmarking 2010** suddiviso in quattro volumi:
 - I servizi all'edificio
 - I servizi alle persone
 - Gli spazi di lavoro
 - Utility ed Energy Saving



Prossimamente su www.procurementchannel.it l'illustrazione dei successivi risultati del benchmarking 2010 di IFMA Italia.

Un pit-stop per ripartire di slancio

di **Andrea Frausin** – *International Coach & Trainer, amministratore delegato Talenti srl – coaching@procurementchannel.it*

Ci sono momenti in cui abbiamo la necessità di ricaricare le energie: ad esempio durante le intense giornate di lavoro quando abbiamo bisogno di essere al 100%, nel bel mezzo di un viaggio quando avvertiamo una forte stanchezza e abbiamo bisogno di una pausa, quando non riusciamo a prendere sonno, quando siamo in aereo o in treno o in metropolitana e vogliamo recuperare la lucidità,...

Praticando e praticando quanto troverete in questo articolo acquisirete l'abilità di entrare a piacere in uno stato di rilassamento talmente profondo da consentirvi di recuperare in 15 minuti quanto vi avrebbe richiesto circa due ore di sonno, provare per credere.

Attenzione: pur non avendo effetti collaterali anche quando assunto in "dosi importanti", questo metodo non può sostituire il sonno!

Non vi inganni la semplicità della tecnica: è molto, molto efficace. È progettata per facilitare ed agevolare un rilassamento anche profondo ed è funzionale a tale scopo. Ad un certo punto potrebbe essere complesso seguire le istruzioni e proprio in quel momento potrete abbandonarvi... al rilassamento, d'altra parte era proprio questo che stavamo cercando.

Usate la tecnica quando potete stare tranquilli e non dovete rispondere efficacemente a esigenze esterne per un certo periodo di tempo. Se avete degli impegni mettetevi una sveglia, anche se molte volte potrete risvegliarvi esattamente nel momento desiderato.

Sedetevi (o sdraiatevi) comodamente (all'inizio, quando si apprende la tecnica, è molto utile in un posto tranquillo), e notate le sensazioni del vostro corpo. Cambiate la vostra posizione fino a che non vi sentite a vostro agio. Iniziate a descrivere verbalmente (non necessariamente a voce alta) la vostra esperienza sensoriale, iniziando dall'esperienza visiva: create cinque frasi che descrivono la vostra esperienza visiva.

Ad esempio, "vedo il computer aperto di fronte a me", "vedo la parete color azzurro sulla mia sinistra", ...

Se vi sentite ad un certo punto di chiudere gli occhi, in qualsiasi momento del processo, fatelo pure e continuate a descrivere l'esperienza interna (ad esempio il colore del riflesso della luce sulle vostre palpebre oppure l'esperienza visiva interna che vivete, come "vedo un cielo stellato sopra di me e alla mia destra un albero con foglie verdi e gialle").

Partite dell'esperienza esterna per passare poi all'interno, nel momento in cui vi sentite di rivolgere la nostra attenzione verso il vostro mondo interiore, per poi proseguire in questo mondo anche nelle fasi seguenti.

Completate le cinque frasi di esperienza visiva, continuate con cinque frasi che descrivono la vostra esperienza uditiva, anche in questo caso esterna (suoni che arrivano dal mondo circostante) oppure interna (suoni dell'esperienza che vivete internamente).

Completate le cinque frasi di esperienza uditiva, passate a cinque frasi che descrivono la vostra esperienza tattile o le sensazioni interne (cinestetica).

Terminate le cinque frasi di esperienza cinestetica, ritornate all'esperienza visiva, questa volta dicendo verbalmente quattro frasi che descrivono tale esperienza. E proseguite così, quattro frasi di esperienza uditiva, quattro frasi di esperienza cinestetica.

E poi tre, tre, tre ...

Qualcuno dei lettori potrebbe essere già rilassato e quindi consiglio di vivere pienamente questa esperienza, evitando di proseguire nel processo che ha già prodotto il risultato per cui è stato progettato.

Per gli altri due, due, due...

Una, ... Quando ritornate nel "qui ed ora", dopo esservi rilassati, prendete contatto con le sensazioni tattili esterne del vostro corpo, riportando progressivamente la vostra attenzione all'esperienza esterna e godetevi la riacquisita lucidità.



Andrea Frausin