

GESTIRE ONLINE
Rivista di Facility
Management

Bimestrale
Anno XIX
Numero 100

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
Paola Pristerà

Progetto grafico
Marco Maria Lantero

Impaginazione
Laura Santarelli
Creative Company
Verano Brianza (MB)

EDITORIALE

100 NUMERI DOPO

Benvenuti al centesimo numero di Gestire.

Questa rivista nacque più di vent'anni fa in un mondo ben diverso da quello di oggi. Ma non poi così differente da quello di tre anni fa.

Dall'inizio del 2020 è accaduto tanto e molto in fretta. Per le aziende ciò si è concretizzato in una perdita repentina di molti dei loro punti di riferimento. Processi di evoluzione nell'organizzazione del lavoro, che fino al giorno prima erano stati solo abbozzati o teorizzati, sono di colpo diventati una realtà predominante e ben tangibile. E le promesse dello sviluppo tecnologico sono d'un tratto diventate una necessità di cui nessuna azienda poteva più fare a meno.

Investite da questa ondata di cambiamento, le organizzazioni hanno vacillato e risposto come potevano.

Il tempo di subire passivamente però finisce qua.

È il momento di comprendere quale direzione noi vogliamo che questa rivoluzione prenda nei prossimi anni.

I modelli tradizionali e i loro rassicuranti dettami sono finiti ed è inutile perder tempo a rimpiangerli. La loro proverbiale rigidità non può sopravvivere in un mondo governato dalla flessibilità. Anche un concetto relativamente recente come quello di stakeholder va abbandonato a favore di un'attenzione diretta e pervasiva all'ambiente e al sociale.

Più di tutto, però, è necessario rifondare il rapporto tra l'azienda e le sue persone, che non sono più solamente "al centro", ma vanno riconosciute e trattate per quello che rappresentano: la risorsa centrale di questa nuova era. E si tratta di una risorsa sfuggibile, come dimostrano le cosiddette grandi dimissioni.

L'azienda necessita perciò di essere ri-umanizzata. Chi la guida ha il compito di forgiare, non solo di attirare, nuovi talenti, in primo luogo creando un ambiente e uno stile lavorativo che corrisponda all'equilibrio vita privata-professione su cui le persone oggi non sono più disposte a trattare. E a ciò si aggiunge la sfida di creare un senso di appartenenza all'azienda fondato su valori comuni e non tanto sulla presenza costante in sede.

L'impresa è complicata, volendo usare un ricco eufemismo. Facility Manager e Società di FM hanno però in mano le carte vincenti, a cominciare da una conoscenza profonda sia dell'esigenze dell'organizzazione che del personale.

Questo però lo scrivevamo già 100 numeri fa. Se le aziende vogliono davvero guidare la rivoluzione in atto e non esserne travolte, un passo fondamentale è comprendere tutta la forza che possono trarre dal Facility Management. Fino ad oggi l'hanno sfruttata solo in parte. E non possono più permettersi di fare a meno di tanta ricchezza.

Il mondo tra 100 numeri sarà senz'altro diverso. Facciamo in modo che sia anche migliore.

04

RIDISEGNANDO TORINO

Un'opera ambiziosa sta per cambiare il volto del capoluogo piemontese, con impatti sia sociali che economici. E il Facility Management vi giocherà un ruolo decisivo.

06

SODEXO WORK EXPERIENCE TRACKER

Un'indagine sui nuovi paradigmi degli spazi di lavoro

07

LE NUOVE ENERGIE DEL FACILITY

In un'intervista a tre voci, l'approccio di A2A alla gestione dei servizi, alla sostenibilità, ai nuovi stili di lavoro e uno sguardo al progetto della nuova sede.

10

AZIENDA, CONOSCI TE STESSA

L'organizzazione vincente è quella che sa analizzarsi e trasformarsi in maniera continua, per essere sempre in grado di affrontare ogni nuova sfida.

12

UFFICI OPEN-SPACE

Nuove soluzioni per il comfort acustico

13

NON È (ANCORA) UN SETTORE PER DONNE

Una ricerca di IFMA Italia fotografa lo stato della presenza femminile all'interno del settore del Facility Management. I risultati, purtroppo, non sorprendono.

14

IL FUTURO È DAVVERO IBRIDO?

Stiamo andando in modo deciso verso l'ufficio ibrido. Prima però dovremmo chiederci se lo stiamo facendo nel modo, e per i motivi, corretti.

Ridisegnando Torino

Di Mariantonietta Lisena

Il Politecnico di Torino ha elaborato un ambizioso piano edilizio da 500 milioni di euro di investimenti in cinque anni che, grazie anche ai fondi del PNRR, punta non solo a realizzare nuove aule e laboratori, ma anche e soprattutto a innescare un processo di rigenerazione urbana e sociale. Di questo e di molto di più abbiamo parlato con Guido Saracco, Rettore del Politecnico di Torino.

Nel suo discorso di inaugurazione dell'anno accademico 2022/23 ha parlato dell'università come di un motore per la rigenerazione urbana e territoriale. Come si realizza concretamente questo concetto?

In primo luogo non limitandoci a fare formazione e ricerca. Sono certamente due pilastri fondamentali dell'università e il loro valore è inestimabile, ma è necessario aggiungere una terza missione, altrettanto importante.

Una parte di questa missione consiste nel fare ricerca applicata interdisciplinare. Ciò significa che i professori e i loro gruppi di ricerca devono aprirsi alla collaborazione con altri per sviluppare nuove tecnologie, nuovi prodotti, nuovi servizi. A tal fine abbiamo creato 16 centri interdipartimentali mirati a creare soluzioni concrete per materie, quali ad esempio la mobilità sostenibile, la space economy, la salute, l'economia circolare. La filosofia di fondo dev'essere quella di promuovere l'innovazione nelle imprese e negli enti territoriali al fine di ottenere un positivo impatto sociale.

La seconda parte di questa nuova missione del mondo universitario riguarda le persone. Dobbiamo riportare nella gente la fiducia verso la scienza e la tecnologia come via maestra per risolvere i grandi problemi che ci affliggono, come gli effetti devastanti portati dal cambiamento climatico e dalle disuguaglianze sociali. Lavoriamo perciò affinché le persone siano sempre informate, usando le potenzialità dei social media o di eventi come la Biennale Tecnologia, dove 50.000 persone assistono a tre giorni di dibattiti,

Un'opera ambiziosa sta per cambiare il volto del capoluogo piemontese, con impatti sia sociali che economici. E il Facility Management vi giocherà un ruolo decisivo.

laboratori aperti, opere teatrali e cinematografiche.

Sul tema ho appena pubblicato un libro, scritto assieme al filosofo Maurizio Ferraris, dal titolo "Tecnosofia" in cui si riflette proprio sul come le scienze umane possano portare ad un nuovo contratto sociale, a una redistribuzione della ricchezza, a opportunità di lavoro inedite.

Che ricadute concrete può avere questo approccio sul mondo produttivo?

Tutto quello che ho descritto finora è alla base dell'attività del Politecnico e si concretizza nella creazione di alcune aree di sviluppo: la Città della manifattura 4.0, della mobilità sostenibile, dell'aerospazio, della salute, della scienza, il Parco della transizione ecologica. Si tratta di aree dove le due Università di questo territorio concentrano tematicamente la propria ricerca e quindi dove le imprese trovano, in un fazzoletto di terra, tutti i

benefici che possono trarre da una formazione accademica continua e professionalizzante e da un'attività di ricerca che supporta l'innovazione e le filiere produttive. Queste, che noi chiamiamo Comunità di conoscenza e innovazione, attrarranno imprese sul territorio e con esse arriveranno sempre più posti di lavoro, e quindi persone e famiglie. Allo stesso tempo, il fatto di avere uno sbocco professionale a portata di mano eviterà che tanti giovani, una volta conclusi gli studi, fuggano all'estero in cerca di lavoro. I vantaggi per una città in forte calo demografico come Torino sono evidenti. Inoltre, l'arrivo delle imprese e delle persone porterà alla creazione di edifici e infrastrutture, con effetti positivi enormi sull'economia della città e sulla rigenerazione di alcune aree urbane, come ad esempio Mirafiori.

Il piano edilizio che descrive è senz'altro imponente e lo stesso vale per gli investimenti collegati.





Prof. Guido Saracco

Nato a Torino nel 1965, dal 2018 è Rettore del Politecnico di Torino. Si è laureato in Ingegneria Chimica presso lo stesso Politecnico nel 1989, diventando Dottore di Ricerca in Ingegneria Chimica nel 1994. Dal 2003 al 2010 è stato ordinario di Chimica Industriale e Tecnologica, per poi trasferire la sua cattedra dal 2011 nel settore dei Fondamenti Chimici delle Tecnologie, sempre al Politecnico di Torino, Ateneo nel quale è stato Senatore, Consigliere di Amministrazione e Direttore di Dipartimento. Dall'inizio 2016 al 2018 è stato il Coordinatore del Centro per le Tecnologie Future Sostenibili IIT@PoliTO, di cui ha orientato la missione verso lo sviluppo di tecnologie per un futuro sostenibile. Ha fondato e coordinato laboratori di ricerca (Catalisi ambientale, Hydrogen Systems Lab, Biosolar Lab, Graphene@PoliTO, centro CSFT IIT@PoliTO), promuovendo la collaborazione interdisciplinare fra ricercatori di aree culturali anche molto diverse. Ha coordinato oltre 10 progetti di ricerca Europei e Nazionali, partecipando ad una trentina di progetti complessivamente. Autore di numerose pubblicazioni di impatto nazionale e internazionale.

La tecnologia è una creazione dell'uomo che mira ad avere un impatto sociale, un effetto positivo sulla comunità. La creatività è qualcosa di intrinseco che, a differenza della tecnologia, non può essere insegnata, solo stimolata. Ed è chiaramente necessaria per dar vita a una nuova tecnologia.

A tal proposito lei ha sottolineato la necessità “di fare in fretta per cogliere le opportunità del PNRR grazie anche ai Facility Manager”. Come può concretizzarsi il ruolo indubitabilmente strategico del Facility Management in questo scenario?

Si tratta di un'opera estremamente complessa non solo da creare, ma anche da gestire. Credo perciò non si possa prescindere dal coinvolgimento già dalle prime sue fasi di una società di FM per rendere l'intero progetto funzionale. Ad essa dovrebbe andare il compito di progettare, in accordo con i costruttori, un ecosistema funzionale che comprenda tutte le strutture e garantisca servizi di alta qualità, magari anche con la creazione di una comunità energetica basata sullo sfruttamento delle rinnovabili.

Chi sarà l'interlocutore principale della società di FM in questa visione?

Un soggetto che dovrà racchiudere in sé i maggiori attori pubblici: il Comune, la Città Metropolitana, l'Università, la Camera di Commercio. Il mandato arriverà da loro.

Sarà necessario, chiaramente, un Facility Manager che dovrà raccogliere e coordinare i desiderata dei maggiori attori pubblici e farne l'oggetto di un dialogo con le società di FM.

Le risorse economiche ci sono e credo che l'apporto del Facility sarà decisivo per sfruttarle al meglio e far crescere queste cittadelle secondo una logica improntata alla massima efficienza.

Abbiamo parlato di tecnologia e impatto sociale. Come si coniugano questi elementi con la creatività?

La tecnologia è una creazione dell'uomo che mira ad avere un impatto sociale, un effetto positivo sulla comunità. La creatività è

qualcosa di intrinseco che, a differenza della tecnologia, non può essere insegnata, solo stimolata. Ed è chiaramente necessaria per dar vita a una nuova tecnologia. Per coltivare la creatività è necessario insegnare agli studenti a non chiudersi in una iperspecializzazione. Per questo motivo al Politecnico abbiamo creato un percorso chiamato “Grandi Sfide” che offre a ogni studente del secondo anno di Ingegneria la possibilità di scegliere una tra le sfide fondamentali che deve affrontare oggi l'umanità, dai cambiamenti climatici alla salute, dall'industria 4.0 alla digitalizzazione del mondo piuttosto che alla riduzione delle disuguaglianze sociali. Allo studente viene quindi chiesto di immaginare soluzioni, grazie anche al supporto di un Tecnologo umanista. Questo da un lato stimola la loro creatività e dall'altro li aiuta a immaginare sempre la tecnologia come qualcosa che deve avere un impatto positivo sulla vita delle persone.

A tal proposito crede che la crisi energetica di questo periodo potrà essere un'opportunità per sviluppare nuovi prodotti e servizi?

Certamente. Un esempio: abbiamo ripreso dall'alto l'intera Torino con delle termocamere e creato un gemello digitale grazie al quale è possibile operare una classificazione energetica di ogni singolo edificio della città. Credo che soluzioni come questa possano essere una base per creare delle comunità energetiche perfettamente bilanciate ed efficienti, che impieghino le rinnovabili per diventare quasi autonome dal punto di vista dell'energia. E credo che la creazione di queste comunità possa essere un'altra grande opportunità per il settore del Facility Management.

Sodexo Work Experience Tracker

un'indagine sui nuovi paradigmi degli spazi di lavoro

A cura di Sodexo

Aziende e collaboratori sono in cerca di nuovi paradigmi per affrontare il cambiamento del rapporto tra persone e lavoro che appare strutturale.

Con Sodexo Work Experience Tracker, la ricerca globale sull'organizzazione del lavoro e l'utilizzo degli spazi aziendali, abbiamo chiesto a oltre 5000 lavoratori i motivi profondi per andare in ufficio, e la loro esperienza in termini di benessere, welfare, ristorazione e sostenibilità.

Se da un lato il lavoro ibrido è entrato con forza tra le aspettative dei collaboratori, la sua applicazione nei modelli organizzativi aziendali presenta ancora delle questioni aperte. La ricerca condotta nei mesi di maggio-giugno 2023 evidenzia per esempio una diminuzione dell'impegno al di sotto del 70% quando i dipendenti lavorano da remoto per più di tre giorni alla settimana e le aziende stanno ricercando nuove strategie per favorirne il rientro.

Nuovi valori come il senso di appartenenza, il comfort e l'efficienza dei servizi del luogo di lavoro emergono sempre più forti nel passaggio dal vivere per lavorare al lavorare per cambiare. Un approccio nuovo che Sodexo ha reso sistematico con Vital Spaces, la sua offerta integrata di servizi in ambito di workplace management.



Sodexo Work Experience Tracker

Adattarsi
all'evoluzione
del lavoro

VITAL
SPACES

sodexo

I 5 pilastri di Vital Spaces



WORKPLACE
STRATEGY



WORKPLACE
DESIGN



WORKPLACE
MANAGEMENT



WORKLIFE
SERVICES



WORKPLACE
TECH & ANALYTICS

Scopri tutti gli insight della ricerca

Le nuove energie del Facility

In un'intervista a tre voci, l'approccio di A2A alla gestione dei servizi, alla sostenibilità, ai nuovi stili di lavoro e uno sguardo al progetto della nuova sede.

Di **Mariantonietta Lisena**

Oltre 100 siti, 800.000 metri quadri, 9.000 persone. Questi i numeri che caratterizzano il Facility 2.0 di A2A, un progetto grazie al quale l'azienda ha migliorato l'organizzazione e la gestione dei propri servizi per incrementare le proprie performance economiche ed operative.

Per analizzare i dettagli di questa iniziativa, e più in generale l'approccio di A2A al Facility Management, abbiamo incontrato Marco Coggi, Head of Group Real Estate, Alma Magnoni, Head of Facility Management & Space planning e Federica Tomasini, Head of Real Estate Excellence & Cross Projects Real Estate.

Parlateci della struttura che si occupa della gestione dei servizi in A2A.

Coggi Group Real Estate include tra le sue responsabilità la parte di sviluppo immobiliare, di ingegneria, di facility management, di space planning, di property management e di sostenibilità e innovazione negli edifici, fornendo tali servizi a tutte le società del Gruppo.

Qual è il vostro approccio alla gestione dell'immobile?

Coggi La strategia di Group RE si fonda su tre pilastri: fornire supporto al business, effettuare un attento controllo dei costi e portare avanti un processo di innovazione pragmatica in ottica di sostenibilità. Parte integrante di questa strategia è quello che definiamo Facility 2.0, che ha come fine ultimo quello di elevare il livello dei servizi grazie a capitolati evoluti, all'automatizzazione e digitalizzazione e a un maggiore controllo dei costi.

Magnoni Il Facility 2.0 è partito da un'analisi dettagliata dei siti e degli asset, una fase lunga e impegnativa, che si è però dimostrata fondamentale e vincente per strutturare un progetto di gestione efficace. Contestualmente all'attività di censimento, abbiamo portato a pieno regime il nostro sistema gestionale informativo: Archibus. Programma che è stato costruito e modellato sulle nostre esigenze, e quindi fortemente orientato ad un'attenta analisi dei dati (es. KPI; piani di manutenzione; ticketing, controlli qualità di primo livello...); con l'obiettivo principale di utilizzare al meglio tutte le potenzialità offerte dal sistema.

Come avete ripartito i servizi?

Magnoni Abbiamo fatto un grande lavoro di revisione sia degli accorpamenti geografici che delle attività. Le pulizie, ad esempio, sono ora un lotto unico con un appalto ad hoc, lo stesso vale per l'impiantistica. Mentre per attività maggiormente specialistiche, ad esempio l'edile, abbiamo invece optato per una distribuzione su più lotti orientata alle realtà con maggiore presidio territoriale.

Quattro anni fa avevamo 250 diversi fornitori, e ogni sito aveva un proprio capitolato. Abbiamo quindi effettuato un imponente lavoro di sintesi. I fornitori sono diventati 8. I capitolati sono stati uniformati e allineati alle nostre strategie.

La vostra distribuzione geografica è comunque molto estesa. Riuscite ad avere un fornitore unico che la copra interamente, anche se magari per un solo servizio?

Magnoni In alcuni casi sì, come per le pulizie, per la gestione degli impianti elevatori e per la manutenzione e conduzione degli impianti HVAC, il fornitore unico si è dimostrato vincente. Come anticipavo, totalmente diversa è la situazione in attività con maggiore caratterizzazione territoriale e specialistica (ad esempio manutenzioni impianti antincendio o servizio sgombero neve). Tengo in particolare a segnalare l'esperienza relativa alla gestione del verde, servizio per il quale ci siamo affidati a delle cooperative sociali. Dalla nostra fase di analisi è risultato che per questo particolare servizio una gestione locale è la scelta più efficace. Per cui abbiamo effettuato una divisione in lotti e li abbiamo assegnati a due cooperative sociali. Siamo molto soddisfatti del risultato.

Di quanti siti stiamo parlando in totale per la gestione affidata al Facility?

Coggi Al momento gestiamo oltre 100 siti con una superficie media di circa 10.000 metri quadri con diverse destinazioni d'uso su cui lavorano oltre 9000 colleghi.

Magnoni Sono numeri imponenti, e la gestione di questi volumi è stata condotta sia attraverso una forte collaborazione con diverse strutture



Marco Coggi

Ingegnere da oltre 25 anni nel mondo Real Estate, sia in società specializzate che in grandi Corporate Real Estate ricoprendo diversi ruoli con responsabilità crescenti. Da luglio 2022 in A2A come responsabile della struttura Group Real Estate.



Alma Magnoni

Architetto, da oltre 25 anni nel mondo Real Estate, sia in società specializzate nell'erogazione di Servizi, che in Corporate Real Estate, ricoprendo diversi ruoli con responsabilità crescenti. Da febbraio 2019 in A2A come Responsabile Facility Management & Space Planning.

dell'azienda (Supply Chain, HR, HSE, etc), che attraverso una importante riorganizzazione del Real Estate di Gruppo. Un esempio, è il significativo rinnovamento del ruolo acquisito dalla Funzione Asset Management (una delle anime di Facility Management & Space Planning). E' infatti in capo a tale Funzione un'approfondita attività di verifica di tutta la compliance documentale, fascicoli edificio e Sicurezza datoriale, non limitandosi ad un repository ma, grazie anche al Sistema gestionale Archibus, l'archiviazione è stata traghettata dall'essere un'attività statica ad una dinamica, che porta valore all'azienda, supportando anche tutti gli audit a cui le diverse Società del gruppo vengono sottoposte in qualità di Proprietà o come Datori di lavoro.

Coggi Group Real Estate lavora anche molto in ambito Space Planning, funzione interna al Facility Management, con l'obiettivo principale di fornire delle soluzioni adeguate ai cambiamenti organizzativi dell'azienda. Attività di re-layout che per noi è quasi quotidiana, sia per i nuovi ingressi e variazioni organizzative, che per la particolare attenzione ai cambiamenti nel modo di vivere gli spazi ufficio. È un lavoro di alto livello, in cui non ci si limita ad accogliere ed eseguire delle richieste di modifica dell'organizzazione dello spazio, ma si agisce in maniera proattiva, analizzando le esigenze delle diverse divisioni e proponendo i layout di volta in volta più adatti a migliorare l'esperienza del dipendente. Tutto ciò è di grande importanza per una realtà in forte espansione come la nostra, che vede un'evoluzione continua dal punto di vista organizzativo e che quindi necessita di un'attività di space planning non solo intensa, ma anche in grado di disegnare soluzioni sempre nuove. E questo è ancora più importante in un'era in cui l'ufficio ibrido andrà a guadagnare sempre più spazio.

Siete perciò convinti che l'ufficio ibrido sia qui per restare.

Coggi Assolutamente. Anche chi ora è determinato a tornare a forme più tradizionali presto o tardi dovrà adeguarsi a questa nuova realtà. Frequentemente tra le prime domande delle nuove risorse, nei colloqui di selezione, non c'è quanto sia lo stipendio, ma quali siano i termini dello smart working. Dando, tra l'altro, per scontato che ci sia.

Questo è solo uno dei motivi che mi fa credere che da questo particolare mega trend non si tornerà indietro. In A2A siamo preparati a questa sfida del presente grazie a una politica particolarmente evoluta rispetto allo smart working e ci stiamo preparando per le sfide future che chiederanno spazi sempre più flessibili e di facile riconfigurazione.

Potete darci qualche dettaglio?

Tomasini La forza del nostro modello è soprattutto la sua flessibilità, con soluzioni diverse ritagliate sui diversi modi in cui lavorano le persone. Chiaramente l'estensione più ampia dei confini dello smart working è riservata a chi opera in ufficio, e in quel caso può raggiungere il 60% delle giornate lavorative, calcolate su un arco temporale non settimanale ma di due mesi. Come è facile immaginare, ciò ha un forte impatto sull'organizzazione dello spazio, che risulterà molto evidente ad esempio nella nuova sede, che apriremo entro la fine del 2025.

Che caratteristiche avrà?

Coggi La nuova sede di Piazza Trento è stata firmata da Citterio Viel e stiamo per avviarne il cantiere. Si tratterà di un edificio moderno, verticale, ipertecnologico. Sarà la concretizzazione di tanti progetti nuovi che abbiamo in corso, come quelli riguardanti la sostenibilità. Sarà studiata per creare molte occasioni di incontro e collaborazione tra le persone, abbattendo i confini alla comunicazione che normalmente si vengono a creare in un edificio verticale in cui il personale è ripartito tra molti piani. Per questo motivo gli uffici singoli praticamente scompariranno, ne resteranno circa 20 in un edificio destinato a ospitare circa 1.600 persone, e vi sarà una fortissima attenzione agli spazi comuni. Il modello sarà quello dell'activity based working, in cui la persona si sposta in aree diverse dell'ufficio a seconda dell'attività che deve compiere.

Tomasini Per tanti versi la nuova sede sarà anche un laboratorio per sperimentare nuove soluzioni progettate per i servizi. L'obiettivo è quello di portare le persone a desiderare di venire in ufficio, così da salvaguardare quella dimensione di incontro e collaborazione informale che oggi rischia di perdersi a causa dell'incremento del lavoro in remoto. Vogliamo creare perciò un ambiente in cui le persone possano trovare qualcosa di veramente speciale e unico.

La mia struttura collabora strettamente con la struttura di new ways of working. E questa sede sarà proprio l'incarnazione dei nuovi modi di lavorare. Inoltre, stiamo portando avanti diversi progetti per tutte le sedi del gruppo, non solo per quella che sta per sorgere, con l'obiettivo di consolidare i nuovi modi di lavorare anche negli edifici esistenti, ad esempio attraverso l'introduzione del desk sharing e la realizzazione di spazi di supporto che favoriscano la collaborazione e il lavoro ibrido. Molti altri progetti, invece, sono incentrati sulla sostenibilità e sono rivolti sia a creare una cultura aziendale di responsabilità verso l'ambiente, che a porre in atto soluzioni tecnologiche per la gestione dei consumi.

Può dirci qualcosa proprio sul vostro approccio al tema della sostenibilità?

Tomasini Stiamo mettendo in campo un grande sforzo per l'ottenimento di certificazioni di sostenibilità. Ed anche in questo caso non solo per la nuova sede, ma anche per gli altri siti di nostra proprietà. Allo stesso tempo stiamo collaborando con il Politecnico di Milano per un progetto relativo all'ecological footprint degli edifici, analizzati non come scatole vuote, ma come entità vive, con un impatto diretto sul contesto in cui sono inseriti e sulle persone che li frequentano, che a loro volta hanno un effetto sull'ambiente. Si tratta di un approccio olistico che fornisce un quadro più realistico rispetto ai semplici numeri per quanto riguarda l'impatto energetico di un edificio. E questo a sua volta ci aiuta a generare delle policy per aiutare le persone a comportarsi nel modo giusto da un punto di vista di cura per l'ambiente.



Federica Tomasini

Laureata in Management of Built Environment al Politecnico di Milano. In A2A da novembre 2017, ha lavorato in ambito New Ways of Working. Da marzo 2023 in Group Real Estate come responsabile della struttura Real Estate Excellence & Cross Projects, occupandosi di sostenibilità negli edifici del Gruppo, di digitalizzazione e di well-being at work.

L'ufficio ibrido è qui per restare. Anche chi ora è determinato a tornare a forme più tradizionali presto o tardi dovrà adeguarsi a questa nuova realtà. Frequentemente tra le prime domande delle nuove risorse, nei colloqui di selezione, non c'è quanto sia lo stipendio, ma quali siano i termini dello smart working. Dando, tra l'altro, per scontato che ci sia.



Partner per la gestione ottimizzata delle risorse ambientali

Primo operatore in Italia nei servizi di efficienza energetica, il gruppo Siram Veolia fornisce anche soluzioni e servizi per la gestione del ciclo integrato delle acque e dei rifiuti speciali, accompagnando Enti pubblici e Imprese verso la trasformazione ecologica.

Affrontiamo le sfide ambientali con competenza e passione, grazie a Persone e Innovazione!



Resourcing the world

SIRAM  **VEOLIA**

Azienda, conosci te stessa

Di Federica Maria Rita Livelli

Gli scenari sempre più erratici e caratterizzati da conflitti, crisi pandemiche, geopolitiche ed economiche, unitamente all'evoluzione dei mercati e degli stili di lavoro, impongono oggi alle aziende di realizzare modelli organizzativi in grado di adattarsi rapidamente ad ogni contesto. Gran parte di questo sforzo ricade sulle spalle del Facility Manager. Sta a lui, ad esempio, fare il primo passo, quello di "portare l'azienda in analisi": aiutarla a prendere coscienza di sé stessa, per "ri-conoscersi e ri-esaminarsi" nel profondo e quindi "ri-organizzarsi" in modo da continuare ad esistere ed essere in grado di affrontare le future sfide. Un processo delicato e complesso che trova degli alleati preziosi nei principi di Risk Management & Business Continuity, elementi capaci sia di facilitare la conoscenza dello status quo dell'azienda sia di renderla reattiva e, quindi, in grado di adattarsi velocemente a ogni cam-

L'organizzazione vincente è quella che sa analizzarsi e trasformarsi in maniera continua, per essere sempre in grado di affrontare ogni nuova sfida.

biamento esterno. Tutta l'organizzazione, di fatto, deve contribuire a raggiungere la resilienza organizzativa ed operativa e rivelarsi agile, adaptive, flessibile, efficiente.

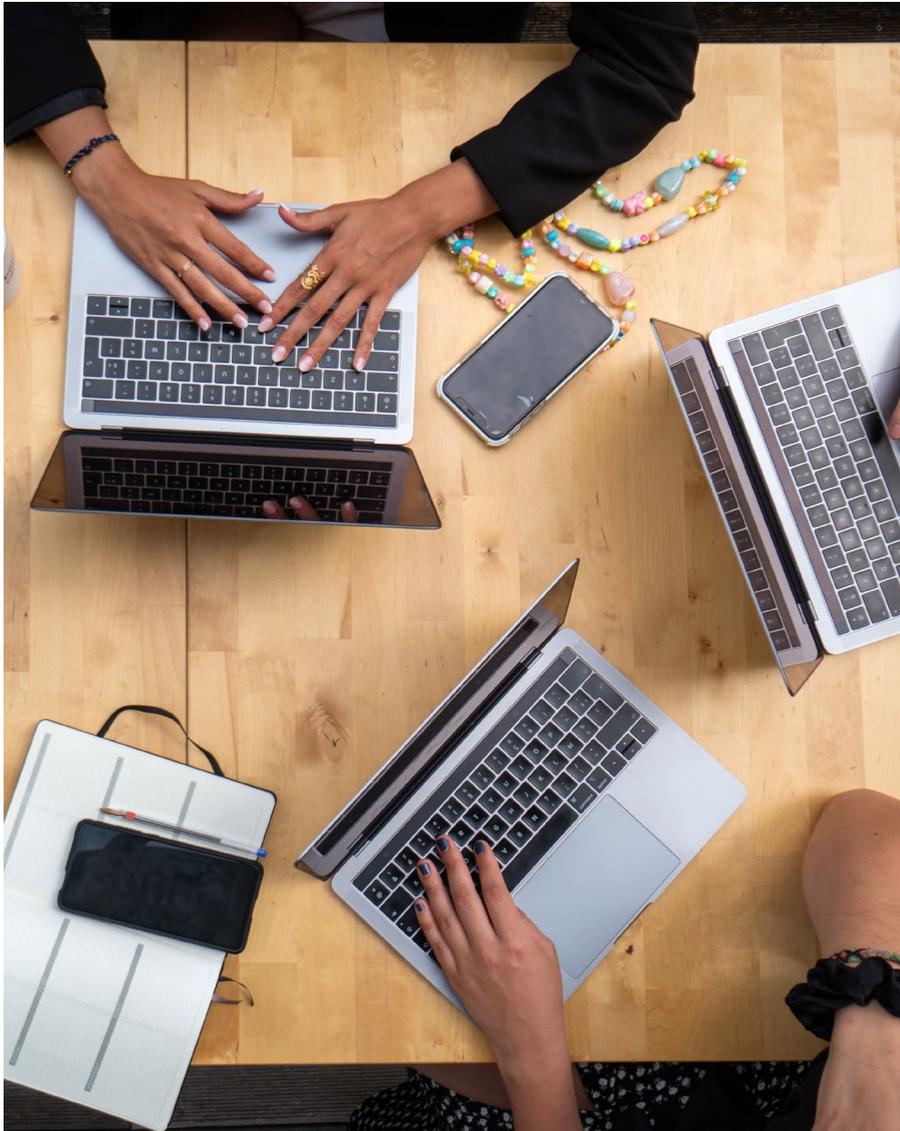
Ciò implica cambi di paradigma e rende fondamentale e strategico il coinvolgimento e il contributo di tutti gli attori (interni ed esterni all'organizzazione), incluso chiaramente il Facility Department e, in particolare, le funzioni di security e safety. Uno sforzo collettivo, dunque, in cui si collabora per attuare un'innovazione armonica che, a sua volta, diventa strumento per la promozione di una antropologia buona e virtuosa.

Un'innovazione armonica come leva concreta per promuovere impatti economici, sociali, culturali e

ambientali inclusivi, generativi, coesivi, sostenibili di lungo periodo.

Sarà, però, necessaria una Leadership nuova, più aperta e consapevole, capace di agire con mente, cuore e scendere in campo; ovvero, una leadership consapevole delle vulnerabilità e compassionevole (nell'accezione latina del termine), in grado di prendersi cura del personale e di motivarlo. C'è bisogno, quindi, di una Leadership di servizio che ponga il Top Management al centro del tessuto organizzativo e sia in grado di svolgere un'azione inclusiva al fine di creare team di lavoro agili e di successo, coordinati dalla figura dell'Ambassador team in grado di fungere da coordinatore e garantire la complementarità e la coesione degli attori coinvolti.





Federica Maria Rita Livelli

Certificata in Risk Management (FERMA/ ANZIIF certificazioni Iso 3100:2018) & Business Continuity (AMBCI Certification – BCI, Uk; CBCP Certification – DRI Usa), svolge consulenze in Risk Management & Business Continuity oltre ad effettuare un'attività di diffusione e sviluppo della cultura della resilienza presso varie istituzioni e università italiane e straniere. Ricopre anche il ruolo di Training Director presso BeDisruptive Academy.

Membro de: Comitato Direttivo di ANRA, Board del BCI Italy Forum, Comitato scientifico di CLUSIT ed altri comitati tecnici; FERMA Digital Committee; diversi comitati tecnici UNI. E' altresì docente di moduli di business continuity, risk management, supply chain management, cybersecurity e crisi management in diverse università italiane ed estere.

Speaker e moderatrice a convegni nazionali e internazionali è altresì autrice di numerosi articoli inerenti alle tematiche di Risk Management & Business Continuity, Cybersecurity e Resilience pubblicati da diverse riviste italiane e straniere. Co-autrice de: Report 2020-2021-2022 -2023 CLUSIT-Cyber Security e de "Lo stato in Crisi" ed. Franco Angeli

È inoltre necessario adottare un nuovo modello operativo, agile, adattivo, che si basi su una solida «spina dorsale» digital, facendo leva sulla tecnologia e sulle Risorse Umane, sempre più formate e “skillate”, per potenziare la crescita, l’innovazione armonica, l’efficienza, la resilienza e la competitività dell’organizzazione. Devono però essere sia le organizzazioni sia le Agenzie del lavoro ad agire come facilitatori dell’innovazione, interagendo e comunicando tra loro per rispondere efficientemente ed efficacemente alle esigenze scaturite dalla crisi contingente. In questo scenario il settore del Facility Mana-

gement ricoprirà un ruolo sempre più centrale, quale calibrata sintesi di domanda e offerta dei servizi necessari per rendere le organizzazioni più agili.

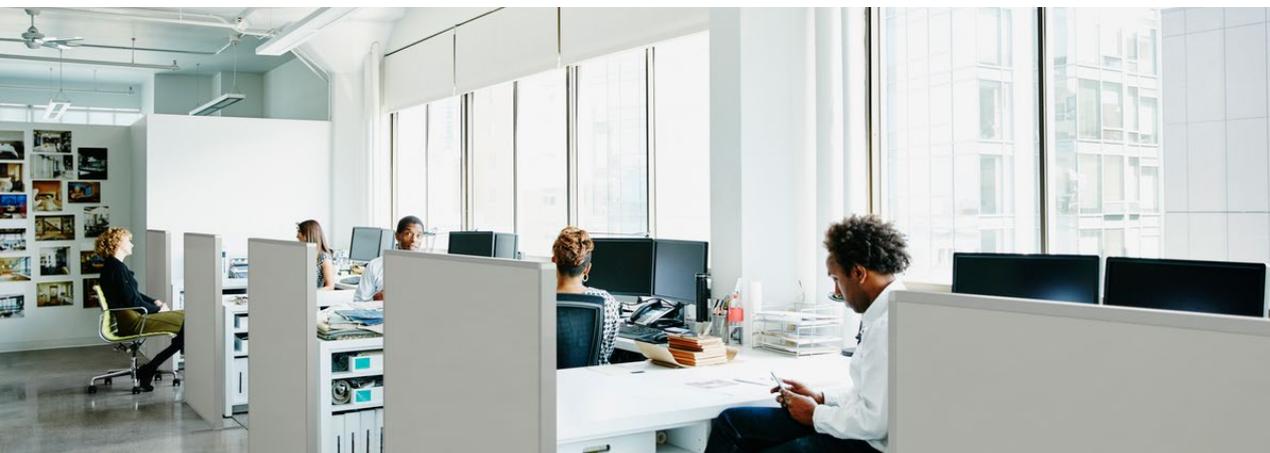
È tempo per una transizione, o meglio, è tempo per una metamorfosi che permetta alla nave organizzativa di strutturarsi ed essere pronta a reagire prontamente agli accadimenti e non subirli.

Un’organizzazione che sia in grado di uscire indenne dalle tempeste ed essere pronta ad affrontare mari sconosciuti.

Tempus fugit: non possiamo più aspettare.

Uffici open-space

Nuove soluzioni per il comfort acustico.



A cura di Cristina Carrus - Concept Developer Offices & Educational premises



La natura del lavoro è cambiata e, con essa, il modo in cui progettiamo gli uffici. Ma come cambierà l'ambiente sonoro degli uffici e la progettazione acustica degli spazi di lavoro?

Ad oggi, il Leesman Index conta oltre 800.000 intervistati in tutto il mondo. Questi intervistati identificano i "livelli di rumore" come un fattore critico nella loro esperienza sul posto di lavoro, ma solo il 31% è effettivamente soddisfatto dei livelli di rumore all'interno degli uffici (Leesman, 2019). Lo studio sul lavoro a distanza durante il Covid Lockdown 2020 mostra che gli uffici domestici superano l'ufficio tradizionale in una serie di fattori chiave, incluso il lavoro focalizzato sull'individuo.

Dopo il Covid-19, è probabile che l'ufficio openspace cambi in diverse modalità. Non da ultimo per quanto riguarda la funzione, il layout, la schermatura, i materiali, i requisiti di igiene e il comportamento di chi vi lavora.

Una buona progettazione acustica, che risulta sempre più importante per i lavoratori, negli spazi di lavoro può:

- Migliorare la comunicazione all'interno dei team
- Ridurre il disturbo da discorsi indesiderati
- Migliorare la privacy vocale
- Supportare i dipendenti che lavorano su compiti complessi

L'importanza degli schermi acustici all'interno degli uffici open-plan

In presenza di buone condizioni acustiche i lavoratori sono in grado di condurre una conversazione a distanza ravvicinata senza disturbare i colleghi nello spazio circostante.

La privacy acustica si ottiene diminuendo la propagazione del suono attraverso l'installazione di materiali acustici. Utilizzando in combinazione un controsoffitto fonoassorbente di classe A, pannelli a parete fonoassorbenti e schermi acustici di alta qualità la propagazione del suono può diminuire in modo significativo e migliorare la riservatezza acustica dell'ufficio.

Idealmente, gli schermi acustici dovrebbero essere posizionati vicino alle postazioni di lavoro. Ciò consente loro di proteggere il lavoratore dal rumore in entrata e assorbire il suono generato dalla postazione di lavoro. Per ottenere risultati ottimali bisognerebbe installare uno schermo acustico ogni due postazioni di lavoro.

Gli schermi acustici possono anche essere posizionati vicino ad altre fonti di rumore, come le macchine fotocopiatrici, per ridurre il loro effetto di distrazione attraverso l'ambiente. Il miglior posizionamento dello screen acustico è vicino alla fonte di rumore.

Alcuni studi dimostrano che l'effetto degli schermi acustici è notevolmente migliorato se abbinato a controsoffitti fonoassorbenti. Infatti un controsoffitto fonoassorbente di classe A dovrebbe essere la prima soluzione da considerare per migliorare le condizioni acustiche in un ufficio.

Con un controsoffitto e pannelli fonoassorbenti a parete in classe A installati, gli schermi acustici possono quasi raddoppiare lo smorzamento del discorso misurato.

Fonoassorbimento

Il trattamento acustico degli ambienti essenzialmente comporta il rivestimento delle superfici degli ambienti con materiale fonoassorbente per limitare i riflessi sonori.

Più suono può un dato materiale assorbire (cioè, maggiore è il suo coefficiente di assorbimento acustico) e maggiore è la sua superficie, migliore sarà l'ambiente sonoro. La priorità dovrebbe essere data alle superfici che sono direttamente esposte alle sorgenti sonore nell'ambiente.

Il soffitto è la superficie più importante della stanza da trattare in open office e dovrebbe essere fonoassorbente il più possibile. Un controsoffitto fonoassorbente da parete a parete rappresenta la soluzione ideale.

Tra le nuove soluzioni disponibili è stato di recente proposto il sistema monolitico fonoassorbente fade®.

L'intonaco acustico fade® è un sistema di alta qualità che assorbe il rumore indesiderato in diversi ambienti. La soluzione composta da intonaco acustico che può essere applicata a pareti e soffitti, con proprietà altamente fonoassorbenti contribuisce alla realizzazione di un'acustica ambientale ottimale in ambienti di grandi dimensioni.

L'intonaco acustico Fade® è un sistema di intonaco fonoassorbente flessibile e di alta qualità che fornisce un risultato monolitico. Il sistema combina estetica e alte prestazioni acustiche e ben si adatta ad una varietà di spazi come edifici storici, atri, uffici e residenze esclusive.

La piena flessibilità senza giunti offre un'alternativa più discreta alle soluzioni acustiche tradizionali. Il sistema è disponibile in varie finiture superficiali e in qualsiasi colore per possibilità di design illimitate.

Vantaggi sistema acustico Fade

- Elevate performance acustiche
- Liscio e monolitico
- Diversi colori disponibili
- Diverse finiture superficiali
- Diverse metodologie di installazione
- Riparazione semplice e invisibile
- Inorganico e antistatico

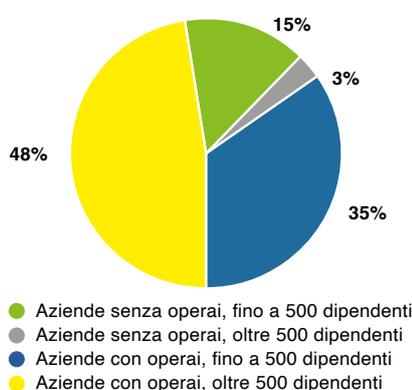
Non è (ancora) un settore per donne

Una ricerca di IFMA Italia fotografa lo stato della presenza femminile all'interno del settore del Facility Management. I risultati, purtroppo, non sorprendono.

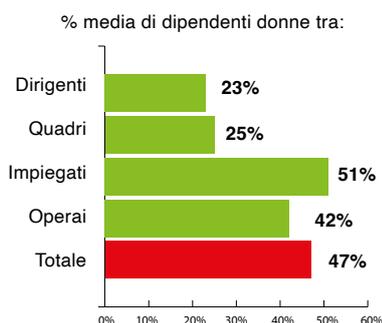
Di Roberto Perotta

IFMA Italia ha condotto una veloce indagine tra le proprie aziende associate appartenenti al lato dell'offerta di servizi per stabilire la presenza di risorse femminili all'interno delle loro organizzazioni. I risultati offrono una fotografia interessante circa la rappresentanza femminile nelle aziende di servizi di FM.

Le aziende analizzate sono state 40, come detto tutte associate ad IFMA Italia, e possono essere divise in 4 gruppi principali in base al numero di dipendenti (più o meno di 500) e alla presenza o meno di operai all'interno del proprio organigramma.

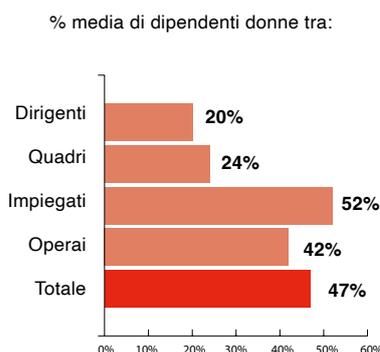


La percentuale media di dipendenti donne calcolata sul totale delle aziende considerate risulta del 47%, un dato all'apparenza incoraggiante che va però letto con maggior cura.



Se si va a considerare nel dettaglio le presenze in base ai singoli ruoli appare infatti evidente una distribuzione significativamente diversa e disomogenea. L'effettiva parità è presente solo tra gli impiegati, mentre le presenze femminili calano vertiginosamente tra i dirigenti (23%) e tra i quadri (25%).

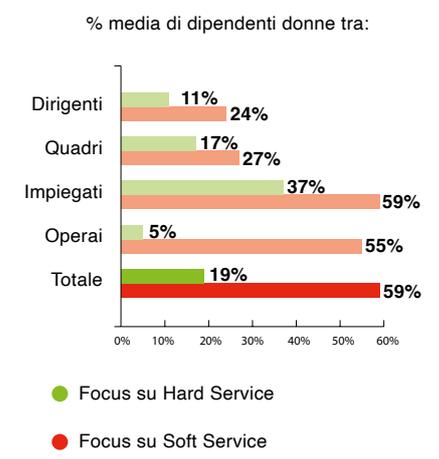
Se è vero che questo dato può essere leggermente falsato dal fatto che non tutte le aziende considerate hanno operai al loro interno, nella realtà dei fatti i dati non cambiano di molto considerando solo il sotto-campione delle aziende che presentano tutti e quattro i ruoli: dirigenti, quadri, impiegati, operai. Vediamo anzi che la presenza di risorse femminili tra i dirigenti cala ulteriormente di tre punti percentuali e si attesta al 20%.



La presenza femminile è perciò molto bassa, anche confrontata con il dato nazionale riportato del Censis secondo cui le donne manager sono appena il 27,0% del totale dei dirigenti, un valore che già colloca l'Italia nella parte bassa della classifica dell'Unione Europea e ampiamente al di sotto del valore medio, che è pari al 33,9%.

Un risultato molto interessante emerge infine considerando due sotto-campioni "merceologici",

ovvero le aziende con focus sugli hard service e quelle specializzate in soft service. In queste ultime troviamo una forte presenza femminile complessiva (59%), trainata, anche in questo caso, dalla forte rappresentanza di donne tra gli impiegati e tra gli operai.



Se si va a considerare nel dettaglio le presenze in base ai singoli ruoli appare infatti evidente una distribuzione significativamente disomogenea. L'effettiva parità è presente solo tra gli impiegati, mentre le presenze femminili calano vertiginosamente tra i dirigenti (23%) e tra i quadri (25%).

Il futuro è davvero ibrido?

Di Paola Pristerà

Nel dicembre 2022 FM:Systems, azienda produttrice di una piattaforma di gestione dello spazio ufficio, ha pubblicato i risultati di uno studio condotto tra 456 manager statunitensi dei settori HR, Finance, RE e FM. Il 43% degli intervistati, e questa non è certo una sorpresa, sta considerando l'idea di ridurre le spese legate alla parte Real Estate nell'arco dei prossimi 3 anni, almeno per ciò che riguarda le sedi presenti sul suolo statunitense. Ciò che invece deve sorprendere, e non certo positivamente, è che tre quarti degli interpellati ammettono di non avere a disposizione abbastanza dati sullo spazio e sul suo utilizzo. O almeno, non nella quantità e qualità necessarie a prendere importanti decisioni strategiche relative agli immobili.

Gran parte del problema sembra derivare soprattutto dalle nuove soluzioni di ufficio ibrido, riguardo alle quali il 37% delle organizzazioni considerate, tra cui anche molte aziende di grandi dimensioni e ampia distribuzione territoriale, dichiara di non aver alcun dato o di averli grazie a rilevazioni "manuali" di scarsa attendibilità.

Una prima lettura di questi dati porta a una semplice conclusione: molte organizzazioni stanno adottando l'ufficio ibrido senza sapere in realtà se

Stiamo andando in modo deciso verso l'ufficio ibrido. Prima però dovremmo chiederci se lo stiamo facendo nel modo, e per i motivi, corretti

funzioni e quali vantaggi e svantaggi porti rispetto a quello tradizionale. Il rischio evidente, in questo caso, è quello di prendere delle decisioni semplicemente cercando di seguire un trend che potrebbe non essere in realtà basato su dati certi. O semplicemente di copiare altre aziende senza considerare che ogni organizzazione ha necessità, obiettivi e qualità uniche.

Le aziende in generale sembrano aver assorbito il duro colpo recato dal covid e si sono rialzate. Molte però appaiono ancora spaesate di fronte al nuovo scenario che si sono trovate davanti, al punto da non capire bene come leggerlo. E non avere dati solidi in mano di certo non aiuta da questo punto di vista.

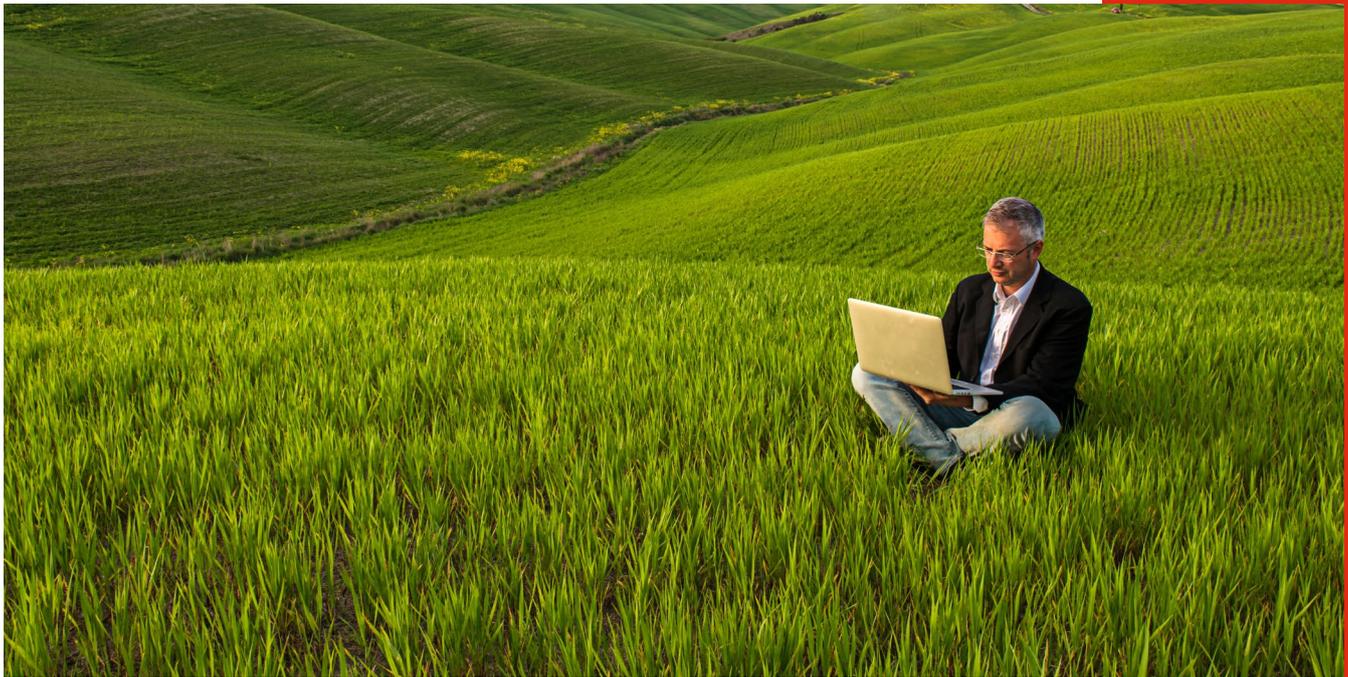
Tanto più che la convinzione che il personale, in generale, abbia una forte preferenza per il lavoro in remoto è ancora da dimostrare o comunque quantomeno da ridimensionare, stando ad esempio ai dati raccolti dal fornitore di tecnologia per ufficio Eptura e pubblicati nel suo 2023 Workplace Index I Q1. Il report mostra

una forte tendenza globale di ritorno del personale in ufficio. Europa e Regno Unito nel primo trimestre di quest'anno registrano, ad esempio, un numero di prenotazioni delle postazioni di lavoro 8 volte superiore rispetto allo stesso periodo del 2022, con un forte incremento anche nelle richieste per gli spazi dedicati alle riunioni. L'impiego di questi ultimi, sempre secondo il report, è cresciuto in maniera costante a livello globale: tra l'ultimo trimestre del '22 e il primo del '23, nella sola regione EMEA, il numero delle stanze per meeting prenotate complessivamente per più di 14 giorni al mese è cresciuto del 31%.

Gli stessi manager protagonisti dello studio di FM:Systems sembrano in realtà poco convinti che l'ufficio ibrido sia la giusta soluzione. Se è vero, infatti, che l'80% afferma che sarà proprio l'ufficio ibrido il trend dominante nei prossimi anni, allo stesso tempo il 61% dichiara che preferirebbe il ritorno del personale in ufficio full-time. I motivi? Perché reputano che la presenza fissa in ufficio rinforzi la cultura aziendale e renda il personale più produttivo. Ciononostante la maggior parte di loro, e in generale il 76% degli intervistati, sono comunque convinti che l'ufficio ibrido preverrà nel prossimo futuro per un motivo su tutti: garantisce un miglior bilanciamento tra vita personale e lavoro, elemento cui le persone non sono più disposte a rinunciare. Soprattutto i nuovi talenti.

E pare in effetti innegabile che nella mente dei lavoratori qualcosa sia profondamente cambiato negli ultimi anni e che non si possa in alcun modo tornare indietro. Una recente ricerca testimonia ad esempio il successo, anche economico, della settimana corta. Si tratta di un progetto pilota, condotto dalla nonprofit 4





Day WeekGlobal, dalla 4 Day Week Campaign e dal think tank Autonomy, che ha guidato un totale di 91 aziende britanniche e 3500 lavoratori lungo sei mesi di sperimentazione nell'implementazione di una settimana lavorativa di 4 giorni senza alcun taglio nello stipendio.

I risultati al termine dei sei mesi mostrano che il 91% delle organizzazioni partecipanti sono determinate a proseguire nell'impiego di questa soluzione perché estremamente soddisfatte circa la performance e produttività del personale che ha generato anche un incremento nelle entrate. I dipendenti coinvolti hanno mostrato benefici dal punto di vista della salute fisica e mentale, un deciso calo dei livelli di stress e fatica, un incremento nel tempo dedicato all'esercizio fisico e un più alto livello di soddisfazione rispetto alla vita privata e lavorativa.

Da questo punto di vista non è un caso che i dati del già citato report di Eptura indichino come le prenotazioni per le postazioni di lavoro tendano a concentrarsi soprattutto nei giorni centrali della settimana, tra il martedì e il giovedì.

Un cambio di prospettiva è comunque percepibile anche nelle aziende malgrado, come visto, il timore che lo smart working porti un calo nella produttività sia ancora ben presente. Pur comprendendo quanto sia tutto sommato inevitabile un deciso ridimensionamento della frequenza in sede, resta comunque forte il desiderio che l'ufficio rimanga un punto di riferimento e un luogo dove far circolare le idee in modo veloce.

Secondo la ricerca di FM:systems i manager intervistati al momento considerano come funzioni principali dell'ufficio l'ospitare le riunioni dei team (54%), il lavoro in collaborazione (45%), accogliere e incontrare i clienti (37%) e il processo di inserimento dei neo-assunti (31%). Come si vede sono tutte attività che prescindono dall'impiego di una postazione di lavoro singola e danno l'immagine dell'ufficio come di un punto di aggregazione e di una base per i team più che come luogo per attività di lavoro individuali.

Infine, emerge in maniera decisa la convinzione che la sede aziendale vada in qualche modo "promossa" e resa attrattiva, quasi si volesse convincere il personale a frequentarla. Lo si nota ad esempio da alcune priorità indicate dagli intervistati, il 32% dei quali sottolinea l'importanza di situare la sede in aree in cui non manchino ristoranti, palestre, parchi e in generale luoghi di svago.

Fonti:

[FM: Systems Study Finds Business Leaders Consider Reducing Real Estate Costs and Investing in the "Right" Workspace among Top Priorities](#)

[Eptura's worktech stats reveal a wave of workplace returns, with insights for facility use decisions](#)

Di Janet Stroud, FM Link, 18 maggio 2023

[Results from world's largest 4-day workweek trial show 91% of organizations plan to continue](#)

Gran parte del problema sembra derivare soprattutto dalle nuove soluzioni di ufficio ibrido, riguardo alle quali il 37% delle organizzazioni considerate, tra cui anche molte aziende di grandi dimensioni e ampia distribuzione territoriale, dichiara di non aver alcun dato o di averli grazie a rilevazioni "manuali" di scarsa attendibilità.



De Castilia 23, Milano

IL VERDE IN OGNI SUA FORMA

Da 35 anni **realizziamo** e **curiamo il verde** per interni ed esterni. Offriamo un servizio chiavi in mano e ci occupiamo di ogni fase del progetto: dallo sviluppo del concept alla messa in opera completa, con manutenzione programmata e personalizzata.

Passione ed esperienza ci guidano nella creazione di soluzioni che uniscono stile e comfort, per spazi verdi capaci di emozionare e dare benessere nel rispetto della sostenibilità ambientale che ci contraddistingue: **green passion**.



Seguici su: hw-style.it

