

# Il Facility Management in Banca



Dipartimento di Scienza e Tecnologie dell'Ambiente Costruito  
Building Environment Science and Technology  
BEST

**POLITECNICO DI MILANO**



**RICERCA su**

## **IL FACILITY MANAGEMENT IN BANCA**

Analisi condotta dal POLITECNICO DI MILANO, Dipartimento BEST - Building Environment Science and Technology, Laboratorio GestiTec

In collaborazione con ABI e OSSIF, Centro di Ricerca sulla Sicurezza Anticrimine

***Marzo 2011***



## **Team di Ricerca**

POLITECNICO DI MILANO

Dipartimento BEST - Building Environment Science and Technology

Laboratorio Gesti.Tec

Prof. Oliviero Tronconi

Prof.ssa Jessica Astolfi

Prof. Stefano Bellintani

Prof.ssa Marzia Morena

Prof. Tommaso Truppi

## **ABI - OSSIF**

Dott. Marco Iaconis

Prof. Gabriele Zito

Dott. Francesco Protani



# Indice

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>OBIETTIVI E METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
<b>SEZIONE 1 – INQUADRAMENTO .....</b>	<b>14</b>
1.1. IL CAMPIONE ANALIZZATO.....	15
1.2. L'ARTICOLAZIONE E LE CONSISTENZE DEGLI IMMOBILI .....	16
1.3. I MODELLI GESTIONALI DELLE BANCHE ITALIANE .....	20
<b>SEZIONE 2 – MODALITÀ GESTIONALI .....</b>	<b>23</b>
2.1. MODALITÀ DI GESTIONE DEI SERVIZI: GESTIONE DIRETTA, OUTSOURCING, GLOBAL SERVICE .....	24
<b>SEZIONE 3 – MODALITÀ DI MISURAZIONE E CONTROLLO DELLE PERFORMANCE .....</b>	<b>36</b>
3.1. VALUTAZIONE DEI FORNITORI E CONTROLLO DELLE PERFORMANCE .....	37
<b>APPROFONDIMENTI .....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>44</b>
<b>ALLEGATO 1 .....</b>	<b>47</b>



## Introduzione

Il tema dell'esternalizzazione/outsourcing è un tema sempre più dibattuto e in continua evoluzione. Lo è ormai da qualche tempo, in un contesto complessivo sempre più competitivo e globale in cui la qualità dei servizi erogati e l'attenzione al cliente/utente assumono un'importanza centrale; e ancor di più lo è in questa particolare fase economica nella quale è maggiore l'attenzione al controllo e alla razionalizzazione dei costi di gestione.

Per molte attività economiche il peso del patrimonio immobiliare strumentale costituisce infatti una importante immobilizzazione: i servizi ad esso connessi possono costituire una significativa voce di spesa. Ma mentre per le attività strategiche la gestione dei costi segue la logica della contabilità industriale, la gestione dei servizi e delle attività legate alla gestione/conduzione del patrimonio immobiliare non viene sempre presidiata con la stessa attenzione.

Alcuni esempi portano a considerare che, adottando particolari modalità di gestione, è possibile ottenere significativi miglioramenti in termini di efficienza (controllo e riduzione dei costi) e di efficacia (incremento della qualità dei servizi erogati); queste indicazioni derivano dall'esperienza affrontata da tempo dalle imprese multinazionali per gestire grandi edifici terziari o da settori specialistici, come quello sanitario, che spesso ricorrono ad una gestione centralizzata degli immobili strumentali, adottando strumenti, procedure e metodi evoluti ed innovativi.

In generale l'esperienza di molte organizzazioni dimostra che l'outsourcing, quando è correttamente sviluppato, aiuta le organizzazioni a migliorare i propri risultati economici e ad ottenere vantaggi competitivi. In effetti l'outsourcing continua a crescere nel nostro Paese e ciò, probabilmente, rappresenta la maggiore evidenza del suo valore: iniziata con l'obiettivo di ridurre i costi di gestione, questa pratica si è evoluta così tanto che oggi le organizzazioni che procedono verso questa iniziativa citano molteplici altre motivazioni per delegare a società esperte la gestione dei servizi.

Occorre così riconoscere che la riduzione dei costi gestionali, pur essendo ancora una delle "compelling reasons to buy" dei servizi di outsourcing, si focalizza su obiettivi a breve termine; al



contrario, le altre motivazioni risultano orientate ad ottenere vantaggi di medio/lungo termine (ovviamente entrambe le soluzioni possono dare risultati soddisfacenti nella misura in cui si genera un allineamento al modello).

In questo modo il successo di ogni operazione di outsourcing dipende dalla volontà di seguire i giusti passi nel processo di pianificazione: dalla scelta del fornitore/partner sino alla gestione quotidiana del contratto e delle relazioni.

In definitiva, il valore aggiunto del Facility Management consiste in una nuova dimensione dell'organizzazione: quella del fornitore dei servizi che si affianca all'azienda-cliente per supportarla e risolvere qualunque problema inerente i diversi servizi o bisogni. Valore che deriva da una maggiore capacità di coordinamento e gestione del fornitore-partner e da una più elevata motivazione e qualità professionale delle risorse impiegate; ma anche valore aggiunto che sta, forse soprattutto, nella sua capacità d'incrementare le informazioni e quindi la conoscenza dei processi attuati e dei risultati raggiunti.

Si potrebbe dire che il Facility Management, nella sua dimensione più evoluta, rappresenta il passaggio dal "fare artigianale" alla gestione sistematica delle informazioni che sono "causa ed effetto del fare"; una gestione sistematica delle informazioni che deve originare un più alto livello di conoscenza dei processi e che ne costituisce l'essenza, il nucleo fondamentale. Si tratta pertanto di una strategia complessa che deve essere approfonditamente progettata e concordata, tra cliente e fornitore, ovvero sapientemente gestita all'interno della struttura organizzativa e delle risorse della parte che intende avvalersi dei servizi.

La soluzione da perseguire non deve essere necessariamente individuata in una terziarizzazione spinta dei servizi, ovvero in una formula contrattuale del tipo "TFM" - Total Facility Management che comporta un'esternalizzazione complessiva dei servizi al singolo fornitore. Il contratto deve riflettere, in modo quanto più oggettivo possibile, le esigenze dell'organizzazione ed il suo piano strategico. Per questo l'attività di Facility Management si esprime prioritariamente attraverso lo sviluppo di una conoscenza oggettiva delle problematiche, caratteristiche e necessità, realizzata attraverso attività di auditing e benchmarking. Da ciò deriva la stesura di un vero e proprio "progetto di fattibilità tecnico-economico" dei servizi di Facility Management e la contemporanea definizione della modalità contrattuale più idonea.



È questa attività progettuale che, se ben realizzata, consente la condivisione con il fornitore degli “obiettivi strategici del servizio”. Ed è dunque in questa fase che si precisano gli obiettivi dei servizi (Service Level Agreement – SLA) e le modalità–criteri per il loro controllo e misurazione (Key Performance Indicator – KPI). Il progetto dovrà anche prevedere i criteri di revisione delle procedure di erogazione dei servizi, le possibilità di implementazione dei servizi in essere o lo sviluppo di nuovi servizi, i criteri e il format del reporting ed infine le modalità di pagamento che saranno, almeno in parte, legate alle performance raggiunte dal fornitore (KPI).

In questo contesto di riferimento, le trasformazioni che si sono succedute negli ultimi anni, e che ancora sono in atto in tutto il settore bancario, stanno ponendo gli Istituti di fronte ad un’impegnativa sfida caratterizzata dalla necessità di prestare la massima attenzione alle esigenze del cliente e quindi allo sviluppo di nuovi servizi. Tale processo, coerente con l’evoluzione dei sistemi finanziari più evoluti, si è anzitutto e principalmente realizzato attraverso operazioni di concentrazione.

La ricerca di nuovi e migliori servizi, da offrire alla clientela per fidelizzarla o per ampliarne la base, induce una competizione interna al comparto anche in relazione ad una maggiore razionalizzazione dei costi di produzione e allo sviluppo di nuovi modelli organizzativi perseguibili attraverso una specializzazione produttiva che determina una graduale segmentazione dell’offerta ed un ricorso frequente all’esternalizzazione.

A partire dall’inizio degli anni novanta, il sistema bancario italiano è stato interessato da un massiccio processo di ristrutturazione che ne ha sostanzialmente mutato la fisionomia.

Questo processo, come si diceva corrispondente con l’evoluzione dei sistemi finanziari, si è realizzato attraverso operazioni di concentrazione finalizzate al conseguimento di una serie di importanti obiettivi:

- la riduzione dell’incidenza dei costi di struttura attraverso la realizzazione di importanti economie di scala;
- la capacità di supportare più efficacemente il processo di internazionalizzazione delle imprese;
- la preparazione di una scheda d’offerta di prodotti/servizi a 360 gradi, coerente con un modello di banca (tendenzialmente) universale.



Le strategie prevalentemente poste in essere per ovviare ai limiti posti dalle ridotte dimensioni e dunque per operare delle economie di scala, sono state quelle di dare a terzi soggetti la gestione di una serie di funzioni e servizi.

Dapprima il fenomeno ha riguardato, in particolare, il settore dell'informatica e delle nuove tecnologie nonché quello relativo al sistema dei controlli. Tuttavia questo modello presenta una serie di rischi di diversa natura e di limiti in termini di efficacia.

I rischi attengono alla tipologia (istituzionale o commerciale) dell'outsourcer, alla sua struttura azionaria ed al conseguente potere contrattuale della banca locale, alle politiche gestionali e di prodotto adottate, con specifico riferimento alle esigenze necessariamente diversificate di una pluralità di soci/utenti aventi differenti caratteristiche, non solo dimensionali.

Ma il limite forse più rilevante del ricorso ai modelli di outsourcing di tipo, per così dire, "tradizionale", è rappresentato dalle difficoltà (forse impossibilità) di perseguire l'obiettivo fondamentale della coerenza fra strategia, struttura e organizzazione della banca.

In assenza di un disegno unitario l'utilizzo di una pluralità di soggetti esterni, tra loro non collegabili oltre che difficilmente controllabili, rende quasi inevitabile il verificarsi di carenze e incoerenze tali da compromettere l'efficienza produttiva e l'efficacia commerciale della banca.

In tal senso, se da un lato il ricorso all'outsourcing può risultare necessario per ottimizzare l'impiego delle risorse in modo da concentrarle sulle funzioni di presidio del mercato locale, di sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni con la clientela, dall'altro rimanda alla necessità di un modello profondamente e globalmente incardinato sulla struttura stessa della banca, coerente con la sua organizzazione, funzionale alla sua strategia, trasparente e gestibile sotto il profilo dei controlli.

L'evoluzione dell'attività bancaria (core business), individuata sia dalla fusione di più banche in un unico Gruppo sia dall'evolversi dei servizi resi all'utenza, implica la trasformazione e l'incremento dell'articolazione spaziale ed organizzativa nonché la necessità di nuovi spazi per le nuove funzioni ed il bisogno di gestire le complessità dei servizi (Facility Management).

La domanda di servizi espressa dalle banche italiane dirige la propria attenzione verso la soddisfazione di due tipologie di utenti:

- i clienti;
- i dipendenti.



Ciò implica:

- progettualità dei servizi in ottica di qualità;
- richiesta al fornitore di servizi mirati alla rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza (customer satisfaction);
- volontà di stabilire KPI-Key Performance Indicator che rappresentino la base (con il rilievo di customer satisfaction) per il miglioramento continuo del servizio.

Ma non solo; come si diceva, per attuare il Facility Management, è necessario effettuare l'analisi e il riconoscimento delle richieste della domanda mediante strumenti quali:

- l'auditing, azione che si svolge sul patrimonio da gestire per determinare le problematiche/criticità;
- il benchmarking, azione che permette un confronto tra organizzazioni diverse.

Nel nostro Paese è ancora poco diffusa la prassi di realizzare un monitoraggio costante delle prestazioni di un patrimonio immobiliare e solo - o quasi soltanto - alcune organizzazioni specificamente orientate all'attività immobiliare, quali i Fondi di investimento immobiliare, alcune grandi Property Company ed aziende multinazionali, svolgono sistematicamente tale attività. È in questo ristretto ambito di operatori che si vanno affermando sistemi di reportistica evoluti, mirati al controllo e misurazione delle performance tecnico-economiche dei principali servizi di Facility Management. In tal senso anche il comparto bancario italiano comincia a mostrare diverse esperienze evolute, in special modo con riferimento a società dedicate ovvero realizzate ad hoc per la gestione dei propri immobili (in locazione e/o proprietà): realtà direttamente connesse ad una o più banche, anche originate da iniziative di spin off, che erogano servizi di tipo "captive". Una società a sé stante, dunque, generata da una o più banche contemporaneamente (di dimensione più limitate rispetto alle prime) che consente alla struttura da cui deriva di concentrare i propri sforzi sul core-business (attività bancarie) sgravandola dalle molteplici incombenze che riguardano la gestione immobiliare (sedi centrali, CED, agenzie, magazzini).

In questo quadro complessivo la collaborazione tra OSSIF-ABI e Politecnico di Milano (Dipartimento BEST – Laboratorio GestiTec) mira a definire lo stato dell'arte del "Facility Management in banca" in Italia (modalità di gestione, di esternalizzazione, modelli decisionali, ecc.), muovendo verso l'individuazione di benchmark e best practice che caratterizzano il contesto di riferimento.



In particolare questo primo step di un processo di indagine più esteso, per il quale è già in atto una seconda fase operativa (realizzazione di un database condiviso dei fornitori di servizi del settore), è finalizzato ad individuare le peculiarità del Facility Management nell'ambito del settore bancario italiano, avvalendosi del coinvolgimento e dell'esperienza dei Responsabili delle facilities dei diversi Istituti. Negli auspici, questa analisi consentirà di realizzare una indispensabile base di conoscenza da cui muovere per successivi approfondimenti, generando una condivisa e strutturata diffusione culturale nel comparto e dunque promuovendo al suo interno una "community" di riferimento per i facility managers attraverso la condivisione e l'interrelazione ossia la realizzazione di un vero e proprio "Osservatorio permanente sul Facility Management in banca".

La ricerca, che ha preso avvio nel periodo febbraio 2010, si è conclusa nel mese di febbraio 2011.



## Obiettivi e metodologia

Obiettivo primario dell'indagine è quello di **definire le caratteristiche del mercato italiano dei servizi erogati al settore bancario italiano:**

- servizi agli edifici (es. manutenzioni edili e impiantistiche);
- servizi agli spazi (es. space planning, pulizie, traslochi, ecc.);
- servizi alle persone (es. fattorinaggio/posta interna, portierato, ristorazione, ecc.).

Questa tripartizione, che trova corrispondenza nell'**impostazione generale del lavoro**, viene **mutuata dalla definizione diffusamente adottata per indicare l'area disciplinare del Facility Management.**

Con più precisione la ricerca, promossa da OSSIF-ABI e condotta dal Laboratorio Gesti.Tec del Dipartimento BEST del Politecnico di Milano, è finalizzata a indagare i criteri e le modalità attraverso le quali le banche italiane gestiscono il proprio patrimonio strumentale, con particolare riferimento ai relativi servizi. In sintesi ciò significa individuare:

- le modalità di esternalizzazione;
- i principali servizi interessati da processi di esternalizzazione nel comparto;
- le modalità gestionali riguardanti ciascun servizio ovvero la loro totalità nelle diverse configurazioni/aggregazioni;
- la propensione dei servizi ad essere affidati in outsourcing;
- i relativi costi medi (benchmark);
- il numero medio di fornitori per singolo servizio esternalizzato;
- alcuni indicatori qualitativi di riferimento.

Per quanto attiene alla raccolta dei dati è stato sviluppato **un questionario** che ha permesso di ottenere dati e informazioni finalizzate a:

- determinare la dimensione del patrimonio immobiliare strumentale dei gruppi/organizzazioni intervistate;



- mettere in evidenza le modalità di gestione del patrimonio immobiliare strumentale adottate dalle organizzazioni;
- identificare le modalità di acquisto/gestione dei servizi riconducibili al Facility Management;
- valutare l'orientamento del management in merito al problema della gestione immobiliare e dei relativi servizi.

**La somministrazione del questionario (Allegato 1) ha riguardato tutte le banche Associate ABI.** Per l'indagine è stato inoltre offerto supporto mediante interviste telefoniche e incontri diretti, a cura di ricercatori del Politecnico di Milano esperti nella tematica del Facility Management.

Il questionario è stato accompagnato dalla realizzazione di un apposito **glossario** resi indispensabile per ragioni di uniformità di interpretazione. Le definizioni in esso contenute sono state condivise con i facility manager che hanno partecipato all'indagine e pertanto definite prima della somministrazione. Nei capitoli che seguono, riconducibili alle sezioni che costituiscono il questionario, verranno meglio precisate le voci di glossario strumentali alla compilazione delle singole parti.

A tal proposito si precisa che il questionario si struttura in 3 capitoli principali:

- **analisi conoscitiva - inquadramento;**
- **analisi delle modalità di gestione dei servizi;**
- **analisi delle modalità di misurazione, controllo e rendicontazione delle performance dei servizi.**

La prima parte di inquadramento è strumentale all'**individuazione del patrimonio in gestione** di ciascuna banca, essenzialmente in termini di:

- articolazione degli immobili;
- loro consistenze (superfici).

A questa prima parte fanno altresì riferimento i dati concernenti il numero di dipendenti complessivo ovvero di impiegati presso i soli sportelli/agenzie e presso le sedi centrali.

La raccolta di queste informazioni risulta fondamentale ai fini della successiva individuazione di indicatori/benchmark sostanzialmente riferiti, per l'appunto, alle superfici e agli impiegati bancari verso cui i servizi vengono erogati.



Per completare il quadro di riferimento, la prima sezione si compone di un approfondimento utile a definire la strategia di conduzione delle agenzie (tipologia di gestione) adottata da ciascuna banca.

La seconda parte è finalizzata all'analisi più approfondita delle **modalità di gestione dei servizi**. Essa si compone di una scheda che individua una rosa di servizi, suddivisi nei tre ambiti caratteristici dell'ambito Facility Management, per i quali vengono richieste informazioni puntuali.

Infine la terza parte mira ad un ulteriore approfondimento delle modalità gestionali, definendo più nel dettaglio le **modalità di misurazione, controllo e rendicontazione delle performance dei servizi**. Anche in questo caso è previsto un approfondimento che in tale circostanza riguarda i criteri di valutazione dei fornitori.

Risulta importante precisare che, alla luce delle informazioni raccolte, è stata riscontrata una generale e significativa **eterogeneità dei dati**, sia per quanto attiene all'articolazione e alle consistenze del patrimonio in gestione, sia per quanto concerne le scelte gestionali (risorse dedicate) e sia, infine, per quanto riguarda l'esternalizzazione dei servizi e i relativi costi.; in taluni casi si rileva incompletezza nella compilazione dei questionari.

In tal senso occorre evidenziare che la definizione di **indicatori per il benchmarking** presuppone una uniformità che generalmente non è sempre facile riscontrare nella realtà. Verosimilmente, organizzazioni di maggiore dimensione possono realizzare economie di scala che altre organizzazioni più piccole non riescono a raggiungere; ciò, tuttavia, rappresenta soltanto una ipotesi sempre soggetta a verifica. Il costo di ciascun servizio, ad esempio, non può essere considerato in modo disgiunto dalle richieste della committenza. Nello stesso senso, possiamo affermare che i costi rappresentano la risultante di una trattativa tra le parti e in generale risultano inevitabilmente connessi ai livelli di qualità attesi.

Occorre pertanto chiarire che questa fase iniziale della collaborazione tra ABI-OSSIF e Politecnico di Milano (Dipartimento BEST, Laboratorio Gesti.Tec) si configura come **un primo approfondimento utile a definire una base di partenza da cui procedere** per più puntuali approfondimenti successivi. Al presente lavoro faranno infatti seguito altre indagini più specifiche con l'obiettivo di costruire e condividere un **questionario mirato all'ottenimento di indicatori di costo** che possano realmente configurarsi come attendibili riferimenti per l'attività di facility manager che collaboreranno al nascente "Osservatorio sul Facility Management. In banca"



## **SEZIONE 1 – INQUADRAMENTO**

## 1.1. Il campione analizzato

Il campione dell'analisi risulta significativo. Il **numero di questionari pervenuti (45)**, infatti, rappresenta un riferimento in grado di offrire un quadro esauriente dello stato dell'arte del comparto in Italia.

Sulla base dei dati del Bollettino statistico di ABI (II trimestre 2010) che indica in 33.922 unità il numero complessivo degli sportelli presenti in Italia, è possibile affermare che il campione rappresenta **circa il 60% del totale delle agenzie in Italia** (numero totale agenzie ABI).

In particolare esso comprende i principali Istituti italiani, per **oltre 12 milioni di mq complessivamente gestiti**.

Nella tabella che segue le banche che hanno partecipato all'indagine (ed il relativo numero di sportelli che ne motiva l'ordine) .

	n° sportelli		n° sportelli
1 Banca INTESA SANPAOLO	5.124	24 Banca POPOLARE PUGLIESE	96
2 UNICREDIT	4.100	25 CARIPRATO - Cassa di Risparmio di Prato	94
3 MONTE DEI PASCHI DI SIENA	3.014	26 Cassa di Risparmio di SAN MINIATO	88
4 BNL	800	27 Banca di VALLE CAMONICA	59
5 CREDEM	578	28 Banca VALSABBINA	54
6 CREVAL	573	29 Banco di S. GIORGIO	53
7 BPM	561	30 UBI - Banca Private Investment	36
8 CARIPARMA	560	31 Cassa Rurale e Artigiana di CANTU'	30
9 CARIGE	529	32 Banca ROMAGNA COOPERATIVA	28
10 Banca POPOLARE DI VICENZA	431	33 BANCA IFIS	25
11 Banca Popolare DI BERGAMO	375	34 Cassa di Risparmio di SAVIGLIANO	25
12 Banco di BRESCIA	362	35 Banca POPOLARE DI FONDI	22
13 Banca CARIME	295	36 BANCO DESIO LAZIO	20
14 Banca REGIONALE EUROPEA	293	37 Banca ALPI MARITTIME	19
15 Banca Popolare di ANCONA	256	38 BCC Staranzano e Villesse	19
16 Banca Popolare COMMERCIO E INDUSTRIA	214	39 Banca Popolare DEL CASSINATE	19
17 Banca Popolare FRIULADRIA	193	40 Banca di Credito Cooperativo di BATTIPAGLIA	15
18 BANCA POPOLARE ALTO ADIGE	133	41 BANCO DESIO VENETO	14
19 BANCO DESIO	128	42 Cassa Rurale di TUENNO	13
20 Banca CARIM - Cassa di Risparmio di RIMINI	117	43 Banca di UDINE Credito Cooperativo	11
21 Banca NUOVA	107	44 BANCO DESIO TOSCANA	9
22 Banca POPOLARE DI SPOLETO	105	45 BCC Credito Cooperativo della Sibaritide	4
23 Banca FIDEURAM	102		

19.703

**Tabella 1: le banche che compongono il campione elencate in ragione del numero di sportelli indicati nei questionari**

## 1.2. L'articolazione e le consistenze degli immobili

Come detto, la raccolta delle informazioni relative all'articolazione e alle consistenze del patrimonio immobiliare in gestione a ciascuna banca, è sostanzialmente finalizzata all'individuazione di indicatori di benchmark (costi/mq; costi/n° dipendenti).

L'articolazione - numero di immobili - è stata riferita alle seguenti categorie:

- **sedi centrali/centri servizi**, definite come *“immobili all'interno dei quali si svolgono attività amministrative e di servizio alla Banca ovvero in cui sono compresenti più settori operativi dell'Istituto Bancario stesso. Sono da escludere da questa categoria gli sportelli (o agenzie) e i magazzini”* (vedi glossario allegato al questionario);
- **sportelli (o filiali o agenzie)**, definite come *“unità immobiliari in cui si erogano/svolgono attività tipiche del servizio bancario direttamente all'utenza”*;
- **magazzini**, definiti come *“unità immobiliari a sé stanti, ovvero non connesse spazialmente in modo diretto o comprese all'interno di Sedi e Sportelli, adibite esclusivamente al deposito di materiali e beni quali arredi, apparecchiature, ecc.”*

Eventuali unità a sé stanti (anche interi immobili cielo-terra) destinati a centrale **CED (Centro Elaborazione Dati)**, benché del tutto particolari per quanto attiene alle modalità gestionali (e ai relativi costi delle facilities), in questa fase sono stati ricompresi nella prima fattispecie (sedi centrali/centri servizi).

La raccolta dei dati è inoltre mirata alla definizione delle caratteristiche di una sorta di “banca tipo”, rappresentativa del contesto italiano (ABI):

- numero medio di sedi centrali, agenzie e dipendenti;
- superfici medie di sedi centrali, agenzie e dipendenti.

A quest'ultimo proposito si precisa che, per uniformità di valutazione, le consistenze sono state riferite alle sedi centrali e agli sportelli/agenzie, distinguendo tra **classi di superficie “standard”**



caratteristiche dell'odierno mercato immobiliare/real estate (metodo della "efficienza delle superfici"), così come segue.

**Superficie lorda esterna** (GEA - Gross External Area)

Superficie totale lorda dell'edificio o dell'unità immobiliare considerata (sportello/magazzino) che deriva dalla somma dell'area relativa a tutti i piani presenti (quando non del singolo piano), ivi incluse le murature perimetrali.

**Superficie lorda interna** (GIA - Gross Internal Area)

Superficie totale lorda dell'edificio o dell'unità immobiliare considerata (GEA), al netto delle murature perimetrali (muri perimetrali esclusi). Si tratta della superficie lorda totale interna "servita" (singolo servizio di Facility Management)

**Collegamenti verticali** (PDSV, Pipes, Ducts, Shaft and Vertical penetration)

Superficie che comprende tutti i collegamenti verticali quali scale, ascensori e montacarichi, cavedi, condotti dell'area condizionata (strutture/murature relative incluse).

**Superficie netta** (NRA - Net Rentable Area)

Superficie netta ottenuta sottraendo all'area interna lorda (GIA) i collegamenti verticali. Questa superficie corrisponde all'area netta affittabile (NRA).

**Superfici di supporto e ausiliarie**

Superficie costituita dall'insieme delle aree occupate dai servizi di base dell'edificio o dell'unità immobiliare considerata, ovvero dai servizi indispensabili all'utilizzo dell'edificio o dell'unità stessa, indipendentemente dalle attività che vi si svolgono e che non possono essere utilizzate per altri scopi. Fanno parte di questa categoria: bagni, locali tecnici, centrale termica, locale raccolta e smistamento rifiuti, area sbarco ascensori. Oltre a queste, le aree break, la mensa, l'auditorium, la posta, l'infermeria, il deposito cancelleria, il locale fotocopie o centro stampa, il magazzino, ecc.

**Superficie utile** (NUA - Net Usable Area)

Superficie utile netta che si ottiene sottraendo alla superficie netta (NRA) le aree di supporto ed ausiliarie.



### **Superficie produttiva** (NPA - Net Productive Area)

Superficie effettivamente utilizzabile (NPA), data dalla superficie utile netta (NUA) cui viene sottratto lo spazio occupato da fan coils, servizi tecnologici, aree di circolazione primaria, ecc.

Per quanto attiene alla compilazione del questionario ovvero alla definizione delle caratteristiche immobiliari della “**banca tipo**” italiana, si registra una significativa **eterogeneità delle consistenze**. Ciò dipende dalla varietà dimensionale che caratterizza le diverse banche e che inevitabilmente si riverbera sui dati: banche “minori” dispongono di una sola sede centrale mentre i grandi gruppi bancari possono arrivare ad averne fino a 60; lo stesso dicasi, ad esempio, per il numero di magazzini che può variare da 0 (nessun magazzino) fino a 10.

L’eterogeneità dei dati viene confermata anche da un’analisi condotta per segmenti (classificazione ABI in gruppi dimensionali)<sup>1</sup>. Tale eterogeneità ha condotto a ritenere appropriata l’espressione di valori medi calcolati anche come mediana (piuttosto che come semplice media del campione).

In media (mediana), un Istituto bancario italiano si articola in:

- **2 sedi centrali**, la cui superficie netta (NRA) di ciascuna unità è pari a **4.100 mq circa** (4.084,00 mq);
- **102 sportelli**, la cui superficie netta (NRA) è pari a **350 mq circa** (349,52 mq);
- **1 magazzino**.

Per quanto concerne il numero di dipendenti, in media ogni Istituto bancario ha:

- **841** dipendenti in totale (mediana);
- **315** dipendenti per singola banca (mediana), ovvero una percentuale compresa **tra il 60 e il 65%** del numero totale di dipendenti (media 60%, mediana 64%), impiegati presso gli sportelli;
- una media di impiegati per singolo sportello pari a **5,4** dipendenti (mediana 5,19).

In particolare si registra una spiccata varietà dei dati in ordine all’incidenza percentuale del numero di impiegati presso gli sportelli sul totale dei dipendenti: da valori minimi tra il 16 e il 28% fino a valori

<sup>1</sup> Nella relazione annuale ABI (2010) la classificazione in gruppi dimensionali indicata nel glossario individua 5 categorie di banche residenti: maggiori, grandi, medie, piccole, minori.



massimi che vanno dal 71 e all'84%. Verosimilmente ciò dipende dal tipo di strategia e dal modello di business/di organizzazione prescelto.

Per definire ulteriormente le peculiarità può risultare interessante relazionare la **superficie complessiva** con il **numero totale di dipendenti** nonché la **superficie degli sportelli** con il relativo **numero di dipendenti**.

In particolare, a causa di una parziale compilazione dei questionari (che non sempre riportano con completezza la declinazione delle tre classi richieste: GIA, NRA, NUA), appare opportuno esporre esclusivamente i dati riferiti alla superficie netta – NRA; quest'ultima, infatti, è stata restituita dalla totalità del campione:

- il rapporto tra **superficie netta media totale** (NRA) ed il **numero complessivo di dipendenti** è pari a **54,22 mq** (media);
- il rapporto tra **superficie netta media degli sportelli** (NRA) ed il **numero di dipendenti presso gli sportelli** è pari a **74,01 mq** (media).

La lettura di questi dati (superfici pro capite caratteristiche del settore) non può prescindere da alcune considerazioni specifiche che riguardano il patrimonio delle banche. Gli Istituti, generalmente, occupano edifici storici o comunque edifici in cui l'efficienza e la flessibilità delle superfici può facilmente risentire dei limiti strutturali che derivano da scelte in cui prevale l'aspetto localizzativo; ciò può riguardare le sedi principali "di rappresentanza", ma anche gli sportelli per i quali l'ubicazione rappresenta il criterio primario (dunque in connessione con le disponibilità di una determinata piazza e in molti casi a prescindere dalle caratteristiche dell'immobile). Per le agenzie, in particolare, occorre considerare le aree destinate alla pubblica utenza che incidono considerevolmente sulla superficie totale.

### 1.3. I modelli gestionali delle banche italiane

Ai fini dell'indagine diviene fondamentale definire i modelli gestionali che caratterizzano il settore. Tale approfondimento rappresenta un importante indicatore circa la strategia definita da ciascuna organizzazione intervistata, in merito alle modalità e alle decisioni di esternalizzazione/Facility Management:

- politica degli acquisti;
- selezione/valutazione dei servizi (outsourcing);
- selezione/valutazione dei fornitori;
- controllo delle commesse e relazioni/interfacciamento con i fornitori;
- redazione/gestione dei contratti;
- istruzione/gestione gare di appalto;
- ecc.

In relazione ai dati raccolti, è possibile derivare tre modelli organizzativi cui fanno riferimento diverse modalità di acquisto, controllo e gestione dei servizi a supporto del patrimonio immobiliare strumentale.

Anzitutto si può affermare che **le scelte del settore bancario italiano vengono sostanzialmente intraprese in modo centralizzato**: 3 volte su 4, infatti, il campione indica una gestione/conduzione organizzata centralmente (figura 1).

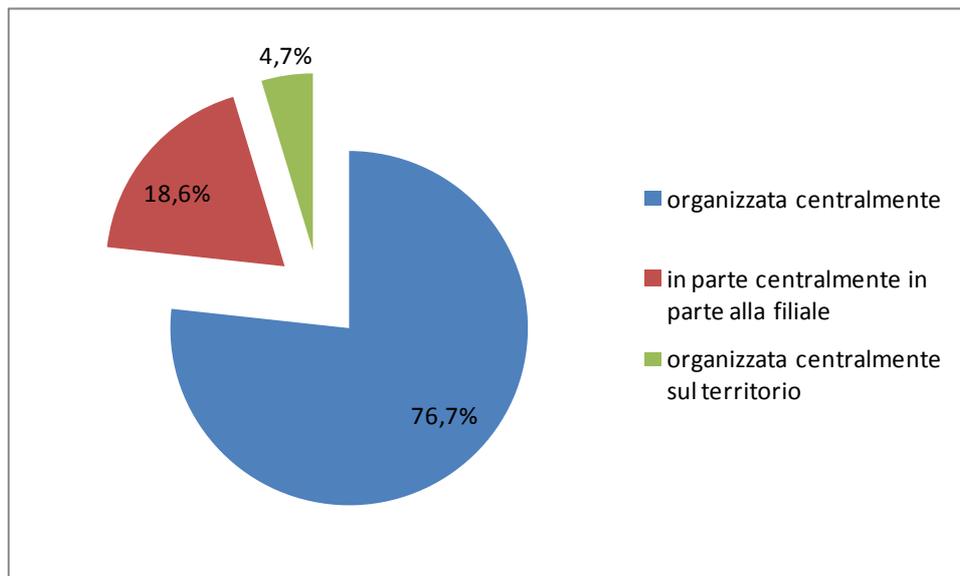
Tale impostazione, specie per i grandi Gruppi con un patrimonio diffuso sul territorio nazionale, garantisce maggior presidio dei costi anche attraverso la realizzazione di economie di scala ovvero maggiore uniformità ed efficacia per quanto attiene al controllo di gestione.

Questo primo modello può essere ulteriormente declinato:

1. da un parte, l'attività di "gestione del patrimonio" può essere attribuita a diverse funzioni aziendali centralizzate;

2. dall'altra, la gestione può essere affidata ad una società di servizi captive appositamente generata dagli Istituti bancari.

Come si accennava, quest'ultima modalità trova applicazione soprattutto per i grandi Gruppi bancari con ampia diffusione territoriale.



**Figura 1: i modelli gestionali nel settore bancario italiano.**

Il secondo modello organizzativo, invece, si configura come un approccio intermedio, in parte organizzato centralmente e in parte delegato alla singola agenzia/filiale.

Dai colloqui intercorsi durante l'indagine risulta che in questo caso l'organizzazione/banca prefigura e identifica le aree di competenza nonché i relativi budget di spesa; inoltre si interfaccia con i responsabili delegati di filiale per eventuali variazioni e per i rendiconti degli interventi.

In ultimo si riscontra un modello gestionale che delega e affida la gestione dei servizi esternalizzati a sotto-centrali distinte per macro-aree (provinciali, regionali, ecc.).



In questi casi gli Istituti identificano gli ambiti di riferimento basandosi prevalentemente sull'estensione delle aree geografiche ovvero sul numero di immobili/agenzie in gestione e sulla loro localizzazione (diffusione territoriale)<sup>2</sup>.

Dai colloqui deriva altresì che nei casi riconducibili a questo modello si registra un crescente interesse verso forme di ulteriore razionalizzazione del numero dei fornitori, attraverso un progressivo allargamento delle aree geografiche.

In conclusione, in nessuno dei casi analizzati le decisioni gestionali (outsourcing/acquisto di servizi) vengono integralmente demandate alle agenzie; d'altro canto occorre riconoscere che una simile impostazione renderebbe difficoltoso e poco efficiente il sistema/controllo di gestione.

---

<sup>2</sup> Con riferimento ai colloqui intercorsi in occasione delle attività di indagine risulta che in alcune circostanze la banca identifica delle aree occupandosi di gestire il processo di acquisto dei fornitori su base geografica: una funzione centralizzata che acquista, una funzione localizzata per aree geografiche (l'ufficio tecnico) che segue l'operatività dell'attività di gestione. Spesso gli uffici tecnici localizzati per aree geografiche hanno anche delle responsabilità relativamente alle nuove aperture.



## **SEZIONE 2 – MODALITÀ GESTIONALI**



## 2.1. Modalità di gestione dei servizi: gestione diretta, outsourcing, global service

La seconda parte del questionario è dedicata all'analisi delle modalità gestionali dei servizi. In particolare essa mira ad individuare, per ciascun servizio:

- le consistenze di riferimento (mq di Net Rentable Area o unità interessate dal servizio specifico);
- l'affidamento o meno all'esterno (attività di servizio svolte direttamente dalla banca oppure attività affidate a società esterne) con relativa indicazione circa il numero di operativi e/o figure responsabili dedicate/coinvolve ed il numero di fornitori;
- la tipologia contrattuale (gestione esterna), distinguendo semplicemente tra Global Service ed altre modalità;
- i costi di ciascun servizio.

Ai fini dell'indagine si precisa che l'attività svolta dalle società di servizi del gruppo (società "captive") è stata considerata nei termini di una **gestione interna**.

Per **gestione esterna** (o esternalizzata) si è invece intesa l'attività o l'insieme di attività operate da società fornitrici, a fronte di corrispettivi erogati dalla banca oppure dalla stessa società captive.

L'individuazione dei servizi oggetto di indagine deriva dal confronto effettuato con i soggetti coinvolti nella ricerca (ambito ABI; facility managers). In particolare il **panel dei servizi** è stato organizzato secondo la tripartizione tratta dalla consueta definizione di Facility Management. Di seguito l'elenco dei servizi oggetto d'indagine, suddivisi per macroinsiemi.

### Servizi agli edifici

1. Illuminazione (elettrici);
2. Forza motrice (elettrici);
3. Trasmissione dati/LAN (elettrici);
4. Idrici;



5. Climatizzazione e ventilazione;
6. Ascensori (sollevamento);
7. Scale mobili (sollevamento);
8. TVCC, antintrusione, controllo accessi, controlli perimetrali – security (speciali);
9. Rivelazione fumi e impianti/sistemi antincendio mobili, semi-fissi e fissi – idranti, naspi, impianti sprynkler (speciali);
10. Estintori (speciali);
11. Rete dati/LAN (speciali);
12. Telefonici (speciali);
13. Porta sicurezza/bussole (speciali);
14. UPS (speciali);
15. CED, assistenza terminali PC - SW&HW (speciali);
16. Bancomat (speciali);
17. Strutture portanti e murarie interne/esterne, pavimentazioni, scale, ecc.

### **Servizi agli spazi**

18. Space planning (progettazione degli spazi);
19. Servizio di pulizia;
20. Vigilanza – sicurezza;
21. Cura aree verdi esterne;
22. Cura verde interno;
23. Move in – Move out (traslochi interni ed esterni);
24. Gestione rifiuti e igiene ambientale.

### **Servizi alle persone**

25. Fattorinaggio/posta interna;
26. Gestione archivio centrale;
27. Portierato;
28. Ristorazione, gestione mense.



In particolare si evidenzia che il servizio di **gestione delle reti di trasmissione dati/LAN** è stato ricondotto sia agli impianti elettrici che a quelli speciali, con la precisazione, al compilatore, d'indicare i dati una sola volta, a seconda dell'allocazione coerente all'organizzazione del conto economico della propria Banca<sup>3</sup>.

Nell'ambito di questi servizi il questionario richiede informazioni circa le consistenze delle superfici (calcolate in mq: superficie netta – NRA) o il numero di unità interessate dall'erogazione di ciascun servizio. Inoltre indaga sul tipo di gestione riconducibile ai singoli servizi:

- gestione interna (servizi svolti direttamente da personale dipendente della Banca - addetti operativi interni o comunque da personale facente parte delle società di servizio della stessa Banca);
- gestione esterna (servizi esternalizzati, svolti da personale NON dipendente della Banca ovvero servizi affidati in outsourcing ad uno o più fornitori).

Nel primo caso (servizio non esternalizzato) vengono richiesti i dati relativi a:

- numero di addetti operativi interni dedicati al servizio;
- numero di responsabili dedicati alla totalità dei servizi gestiti internamente dalla banca.

Per quanto attiene agli addetti operativi si intende personale interno, ovvero alle dipendenze dell'Istituto Bancario, impiegato direttamente nello svolgimento delle attività (manutenzioni, assistenza, progettazione ecc.), con esclusione delle attività di coordinamento/gestione, controllo e supervisione.

In tal caso trattasi dunque di servizi eventualmente svolti da persone interne all'organizzazione bancaria anziché da personale esterno alle dipendenze del/i fornitore/i (esternalizzazione).

Sia nel caso degli addetti operativi interni, sia nel caso dei responsabili gestionali, il numero richiesto è stato ricondotto al riferimento FTE – Full Time Equivalent (“addetti equivalenti al tempo pieno”): numero di persone dedicate al servizio, riproporzionato in base alle 40 ore lavorative contrattuali<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Il numero totale dei servizi/panel risulta pertanto pari a 27

<sup>4</sup> Ad esempio, se l'attività di centralino è svolta da due persone assunte part-time che lavorano una al mattino ed una al pomeriggio, tale servizio avrà n° 1 addetto equivalente dedicato al servizio.



Per quanto concerne invece la gestione affidata all'esterno (in outsourcing), è stata anzitutto richiesta la modalità contrattuale di esternalizzazione:

- servizio affidato all'esterno mediante contratto di Global Service (forma contrattuale basata sui risultati ovvero "contratto riferito ad una pluralità di servizi con piena responsabilità dei risultati da parte dell'assuntore" - def. UNI 10685);
- servizio affidato all'esterno mediante contratto DIVERSO dal Global Service.

In questo caso il questionario è stato organizzato per reperire informazioni specifiche circa:

- il numero totale di fornitori del singolo servizio;
- il numero di responsabili dalla banca dedicati alla gestione, controllo e supervisione dei servizi esternalizzati ovvero all'interfacciamento con i fornitori.

### **Addetti operativi e Responsabili della gestione**

Per quanto attiene ad una gestione diretta dei servizi (svolti internamente all'Istituto o presso la società "captive"), in media il numero di **Responsabili** è pari a **5** (4,9 unità); solitamente questo è il numero medio di Responsabili che hanno in capo la gestione dei servizi e pertanto i rapporti con i fornitori nonché il coordinamento di figure operative interne dedicate alle attività in campo.

Sempre nell'ambito delle attività non esternalizzate ovvero non affidate a fornitori esterni all'organizzazione della Bnaca, in media, calcolata come mediana riferita al campione (coloro che hanno compilato), **ciascun Responsabile gestisce circa 4 servizi**.

Secondo la stessa impostazione, l'elaborazione dei dati individua in **7,5** unità il numero di **addetti operativi interni** direttamente coinvolti nelle attività di servizio (mediana).

### Propensione dei servizi all'esternalizzazione e modalità contrattuali/Global Service

Nel contesto del **panel dei servizi** individuati, **soltanto poco più dell'11% non viene esternalizzato**. La propensione complessiva del settore ad acquistare servizi da fornitori-terzi appare dunque elevata: **89% (propensione del settore all'outsourcing)**.

Rispetto a questo dato, la gran parte dei servizi esternalizzati (65% circa) viene affidata a terzi mediante tipologie contrattuali diverse dal Global Service (GS). Soltanto nel 24% dei casi, infatti, sono stati adottati contratti con "obbligo di risultato - GS".

Concentrando l'elaborazione, ossia escludendo dal computo totale la quota dei servizi NON ceduti in outsourcing (totale riferito all'insieme dei soli servizi esternalizzati), l'incidenza del Global Service si attesta intorno al 27% contro il restante 73% riferito all'adozione di modalità contrattuali più "tradizionali".

Si può pertanto affermare che, nella maggior parte dei casi, i servizi terziarizzati vengono affidati mediante tipologie contrattuali distanti dalle logiche e dalle pratiche tipiche del comparto Facility Management.

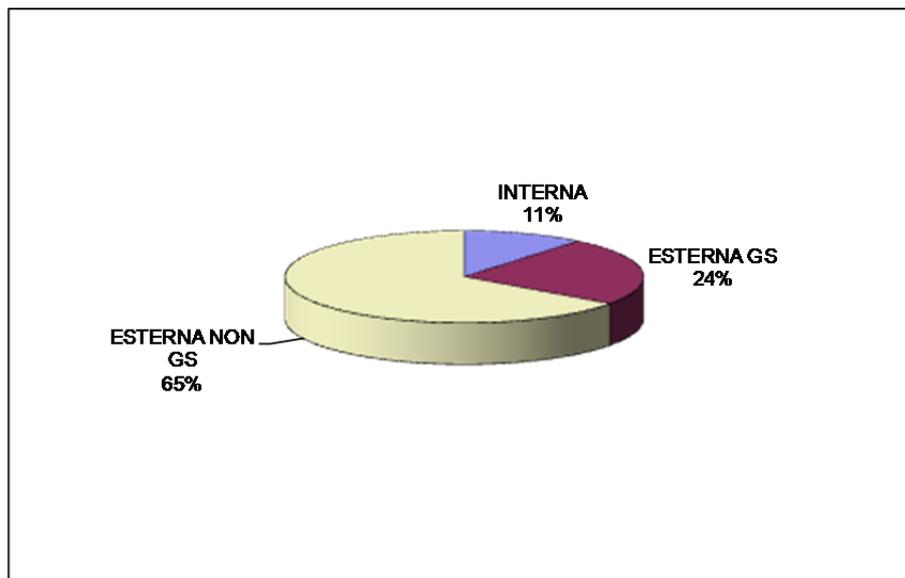


Figura 2: incidenza dell'outsourcing nel settore (ABI) e della modalità contrattuale del Global Service.

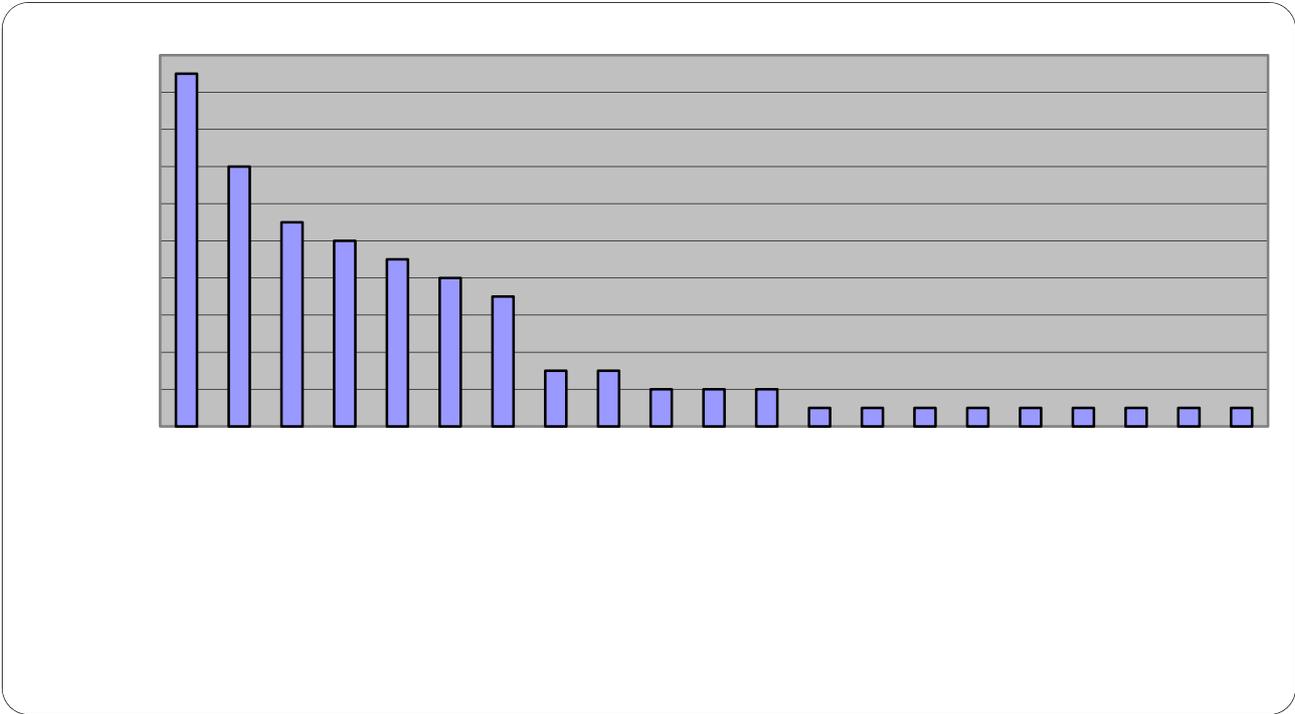


Figura 3: propensione ad una gestione diretta dei singoli servizi, interna alla banca (valori riferiti al campione).

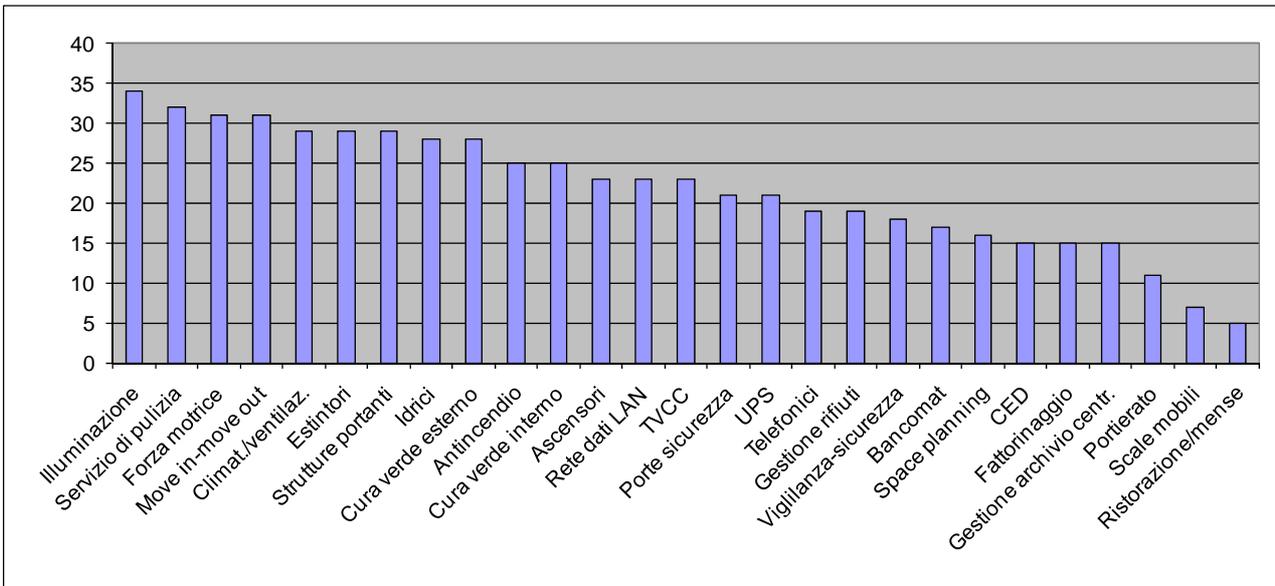
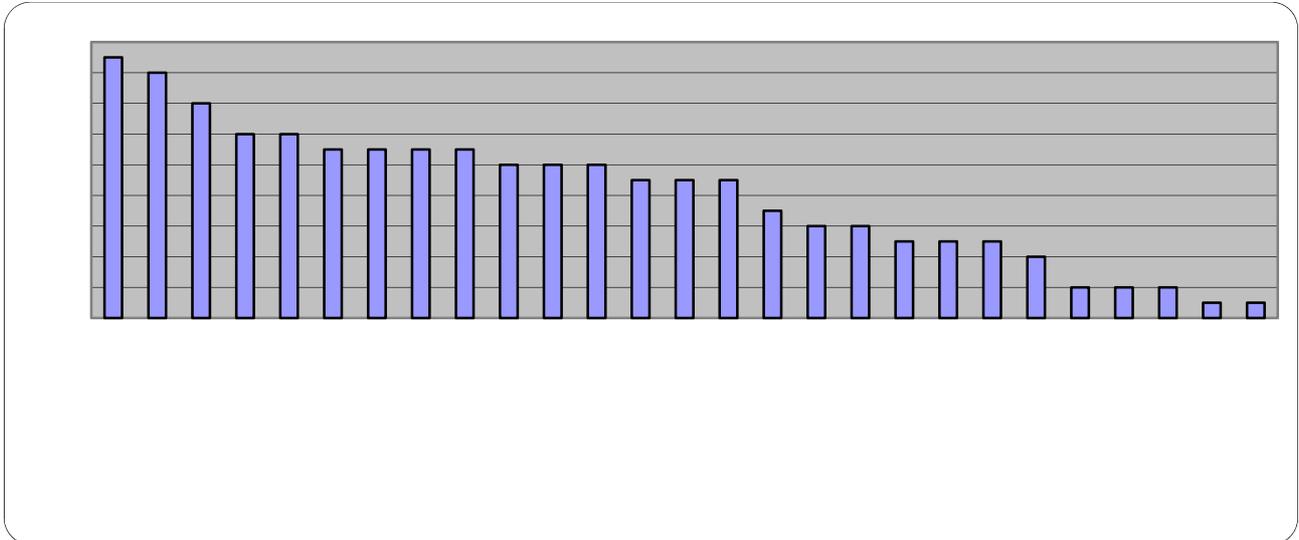


Figura 4: esternalizzazione dei servizi mediante modalità contrattuali DIVERSE dal Global Service (valori riferiti al campione).



**Figura 5: esternalizzazione dei servizi mediante Global Service (valori riferiti al campione).**

I dati ricevuti hanno consentito di valutare, oltre che la propensione puntuale all'affidamento in outsourcing, anche le modalità contrattuali di affidamento dei singoli servizi; di seguito i grafici relativi all'elaborazione.

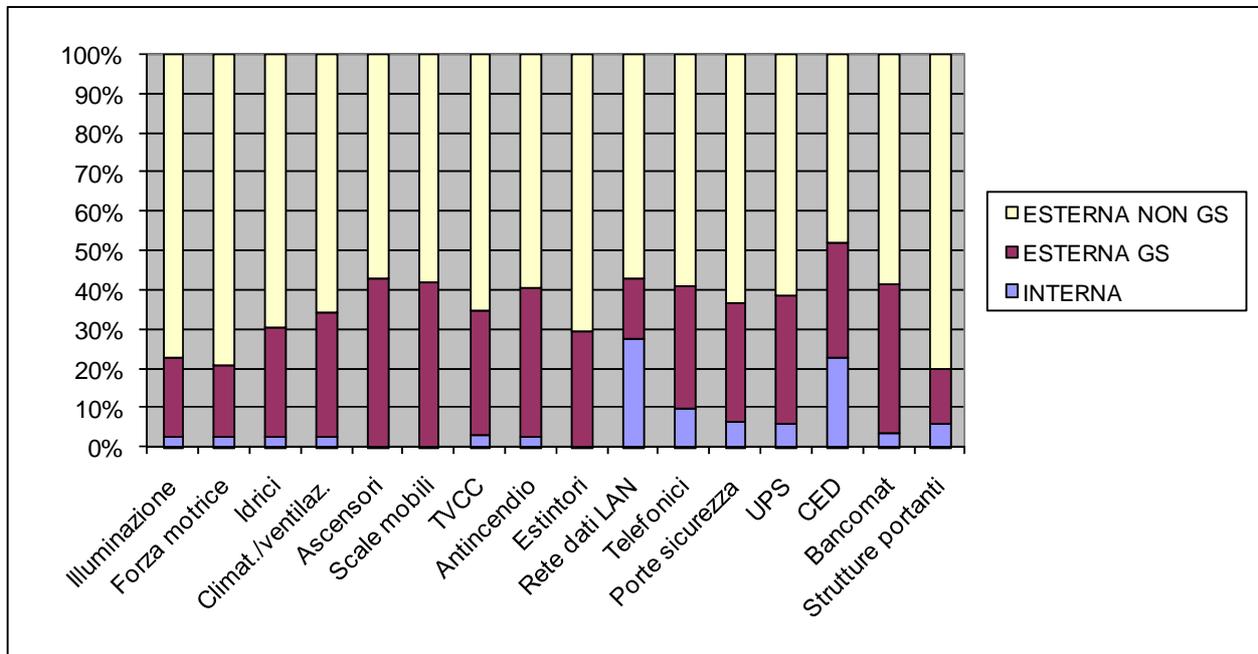


Figura 6: incidenza dell'outsourcing e delle modalità contrattuali dei servizi esternalizzati (Global Service), riferita all'ambito dei servizi agli EDIFICI.

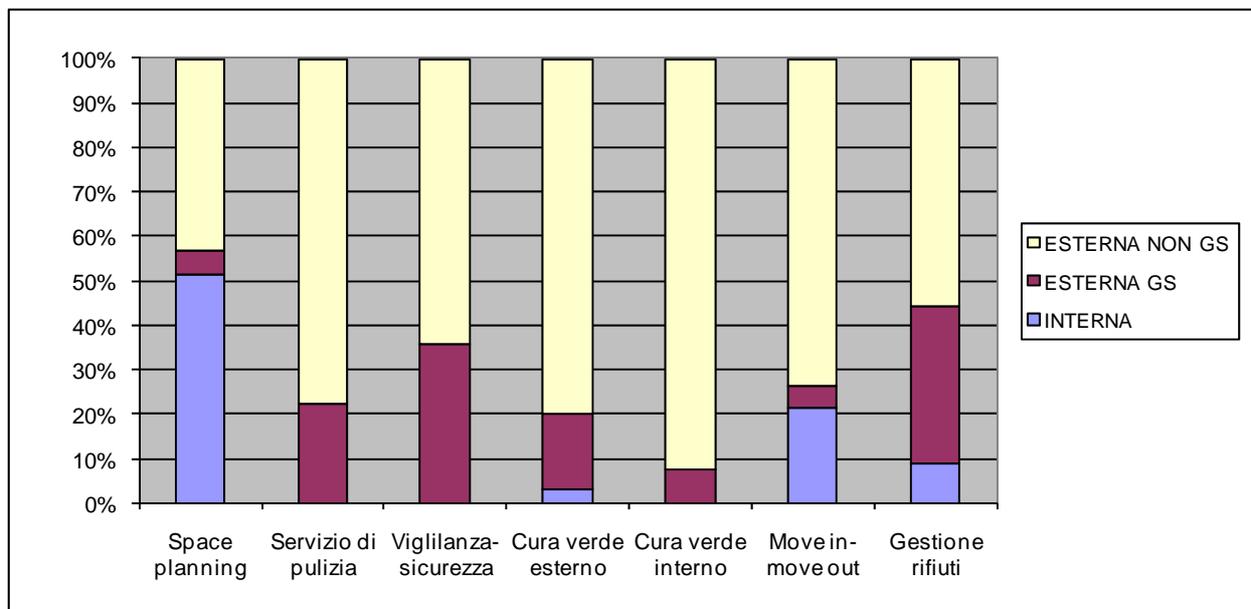
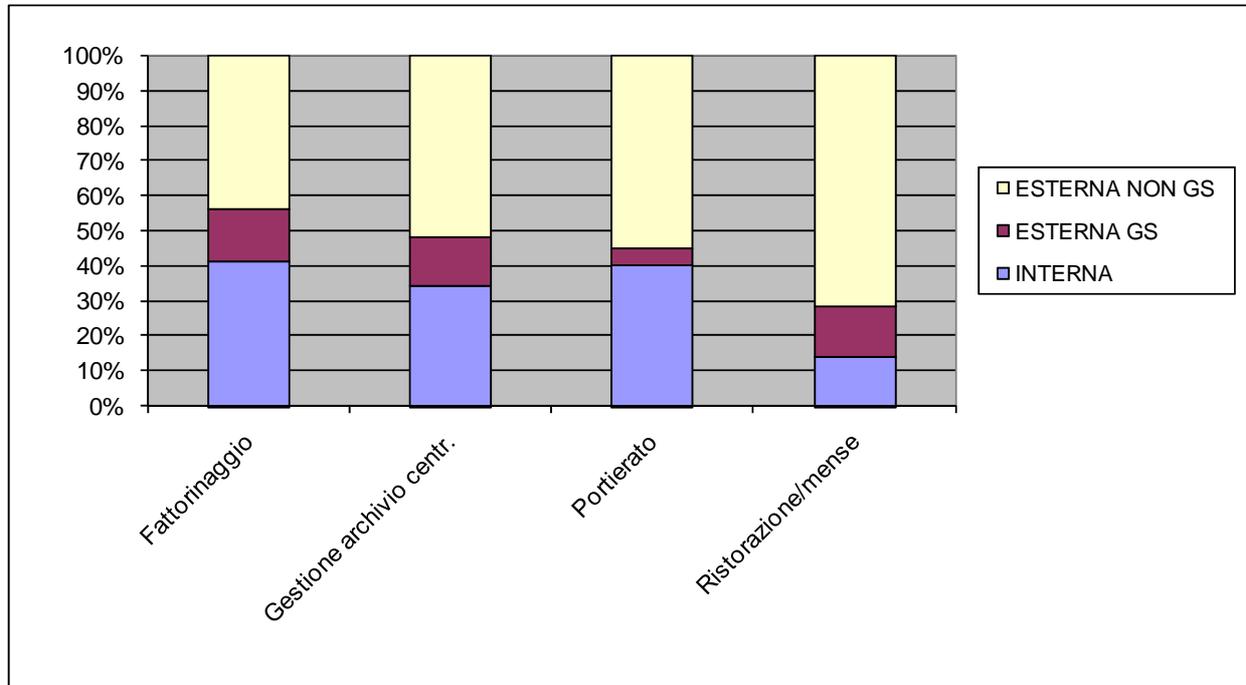
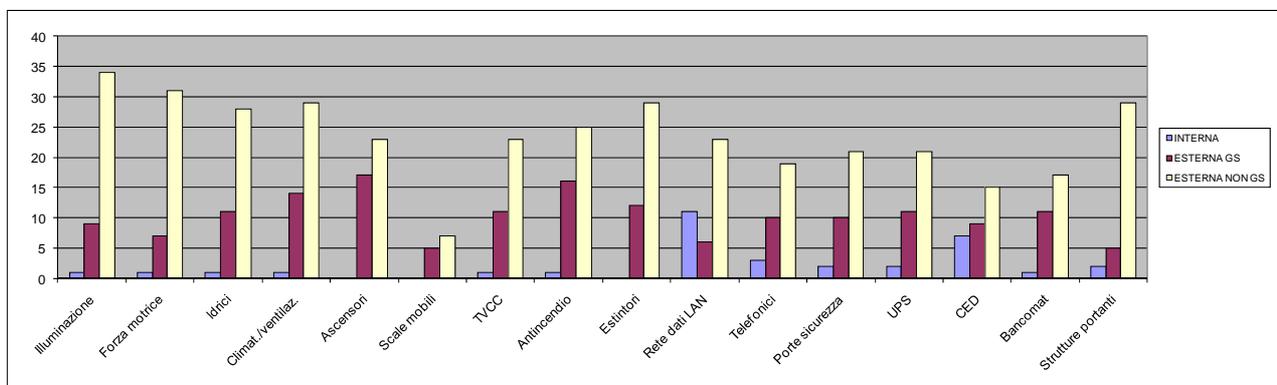


Figura 7: incidenza dell'outsourcing e delle modalità contrattuali dei servizi esternalizzati (Global Service), riferita all'ambito dei servizi agli SPAZI.



**Figura 8: : incidenza dell'outsourcing e delle modalità contrattuali dei servizi esternalizzati (Global Service), riferita all'ambito dei servizi alle PERSONE.**

Anziché esprimerli in percentuale, per cogliere le differenze in modo esaustivo, è altresì interessante osservare gli stessi dati rapportandoli al campione (valori "assoluti" riferiti alla compilazione dei questionari).



**Figura 9: incidenza dell'outsourcing e delle modalità contrattuali dei servizi esternalizzati (Global Service), riferita all'ambito dei servizi agli EDIFICI.**

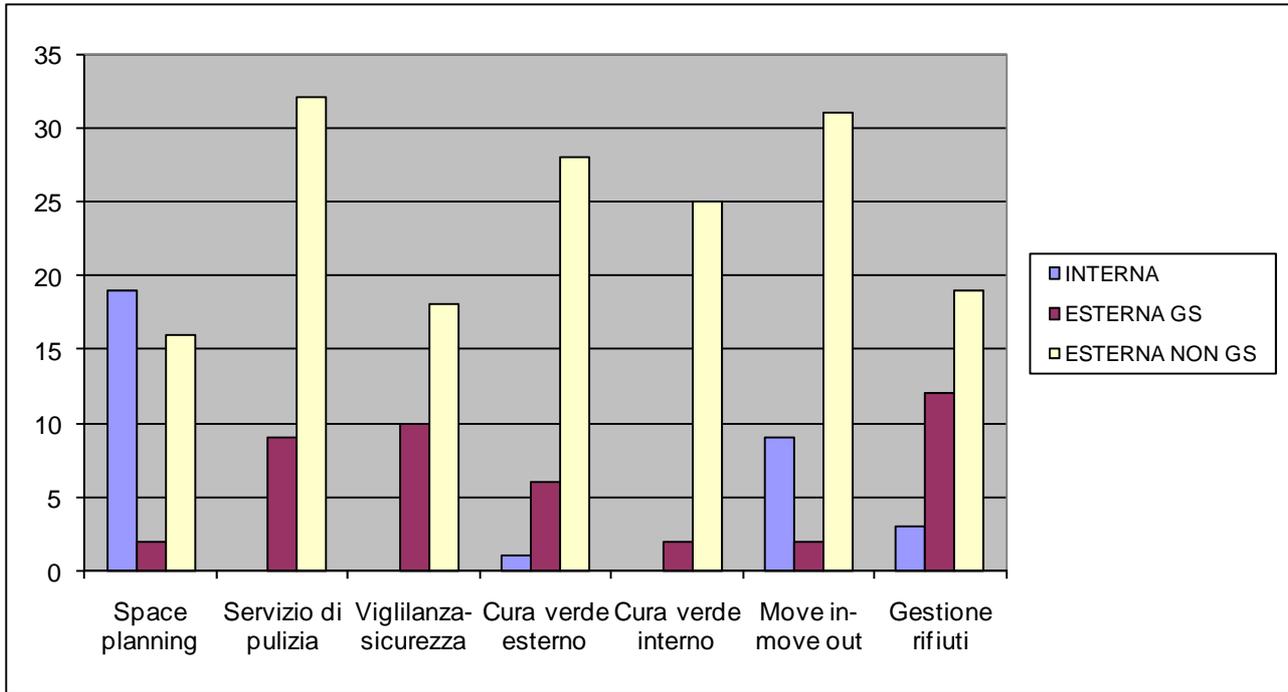


Figura 10: incidenza dell'outsourcing e delle modalità contrattuali dei servizi esternalizzati (Global Service), riferita all'ambito dei servizi agli SPAZI.

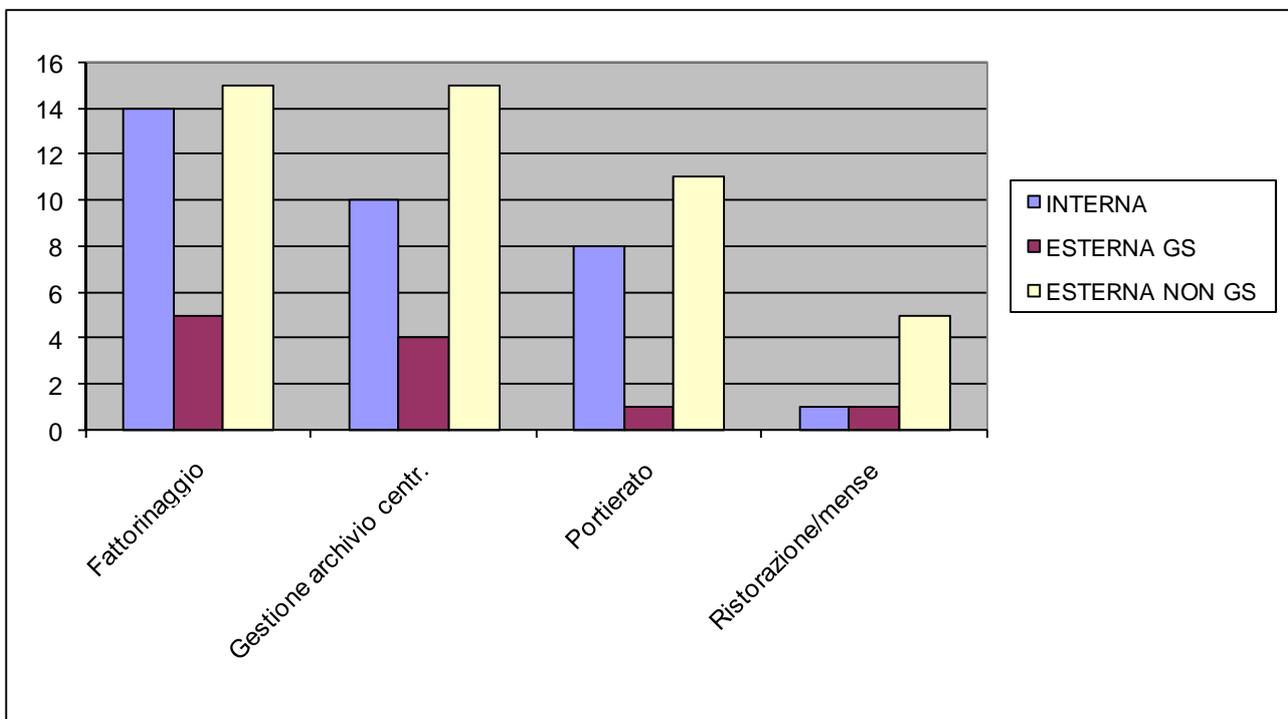


Figura 11: incidenza dell'outsourcing e delle modalità contrattuali dei servizi esternalizzati (Global Service), riferita all'ambito dei servizi alle PERSONE.

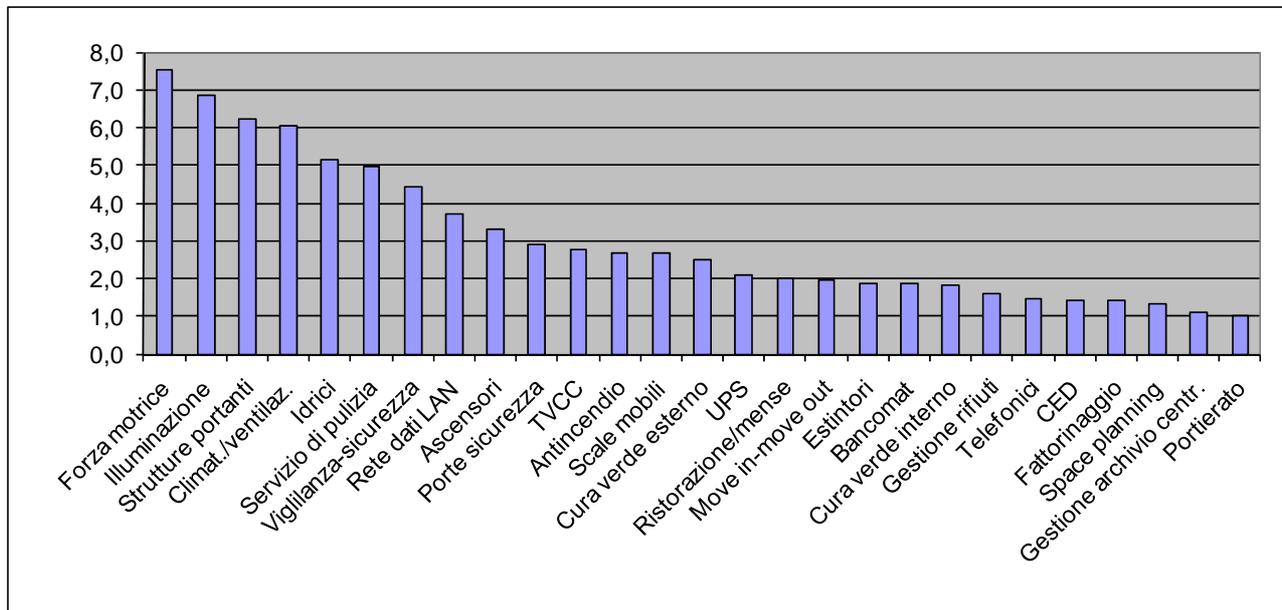


Figura 12: numero medio di fornitori per singolo servizio esternalizzato.

### Alcuni indicatori di costo

In ragione dei dati pervenuti si è ritenuto opportuno concentrare l'attenzione su indicatori di costo relativi ad alcune attività rappresentative, così suddivise per tipologia di servizio:

- *Servizi agli edifici:*
  - elettrici
  - idrici e HVAC
  - estintori e impianti antincendio
  - ascensori
  
- *Servizi agli spazi*
  - pulizie
  - space planning (progettazione degli spazi)
  
- *Servizi alle persone*
  - fattorinaggio/posta interna
  - gestione archivio centrale

In particolare si è preferito considerare congiuntamente i costi riguardanti i servizi di gestione (manutenzione e conduzione) degli impianti idrici e di climatizzazione/ventilazione (HVAC) nonché, allo stesso modo, di aggregare quelli relativi agli estintori e all'impiantistica antincendio (comprensiva di rivelazione fumi/sistemi elettronici, naspi, idranti, impianti sprinkler).

Questa impostazione discende dalla necessità di uniformare le informazioni e di rendere quindi più attendibili i dati (si considerino le precisazioni fornite al capitolo 2.1. "Obiettivi e metodologia" relative agli indicatori di benchmarking).

Di seguito la tabella contenente la media dei costi, calcolata come mediana rispetto ai mq di NRA<sup>5</sup> e al numero di dipendenti (FTE<sup>6</sup>/banca), per singolo servizio.

Tipologia servizio	Costo complessivo medio su base annua	Costo al mq NRA (€/mq/anno)	Costo per dipendente (€/FTE/anno)
	<i>mediana</i>	<i>mediana</i>	<i>mediana</i>
<b>Servizi agli edifici</b>			
Elettrici	€ 255.000,00	€ 3,73	€ 157,30
Idrici e HVAC	€ 225.000,00	€ 4,91	€ 224,38
Estintori e Antincendio	€ 30.000,00	€ 1,55	€ 67,81
<b>Servizi agli spazi</b>			
Pulizie	€ 620.000,00	€ 15,35	€ 793,65
Space Planning	€ 150.000,00	€ 3,27	€ 177,77
<b>Servizi alle persone</b>			
Fattorinaggio/posta interna	€ 165.285,00	€ 14,09	€ 294,25
Gestione archivio centrale	€ 79.000,00	€ 11,20	€ 127,12

**Tabella 2: indicatori di costo.**

<sup>5</sup> Con NRA (Net Rentable Area) si intende la superficie netta ottenuta sottraendo all'area interna lorda (GIA) i collegamenti verticali. Questa superficie corrisponde all'area netta affittabile (NRA).

<sup>6</sup> Con FTE (Full Time Equivalent) si intende il numero di "addetti equivalenti al tempo pieno" ovverosia il numero di persone dedicate al servizio, riproporzionato in base alle 40 ore lavorative contrattuali. Ad esempio, se l'attività di centralino è svolta da due persone assunte part-time che lavorano una al mattino ed una al pomeriggio, tale servizio avrà n° 1 addetto equivalente dedicato al servizio.



## **SEZIONE 3 – MODALITÀ DI MISURAZIONE E CONTROLLO DELLE PERFORMANCE**

### 3.1. Valutazione dei fornitori e controllo delle performance

Come già accennato, la gestione dei fornitori che erogano attività a supporto del patrimonio immobiliare strumentale segue modalità differenti ed eterogenee. Naturalmente questo risente delle dimensioni del gruppo e/o del patrimonio preso in considerazione nonché della sua diffusione territoriale ovvero della convinzione della maggiore efficacia di un modello rispetto ad un altro.

Anche l'attività di controllo dei fornitori appare poco strutturata e formalizzata; in particolare risultano poco diffuse esperienze di sistemi di rilevazione della qualità dei servizi resi dai fornitori su basi "standard", ovvero appalti di servizi riferiti a capitolati standard che hanno l'obiettivo di assicurare, a tutti gli immobili dell'organizzazione appaltatrice, i medesimi livelli di servizio.

Per quanto concerne la misurazione e la verifica delle performance erogate dai fornitori, **la gran parte delle banche adotta** correntemente modalità di **controllo che definisce nel contratto col fornitore.**

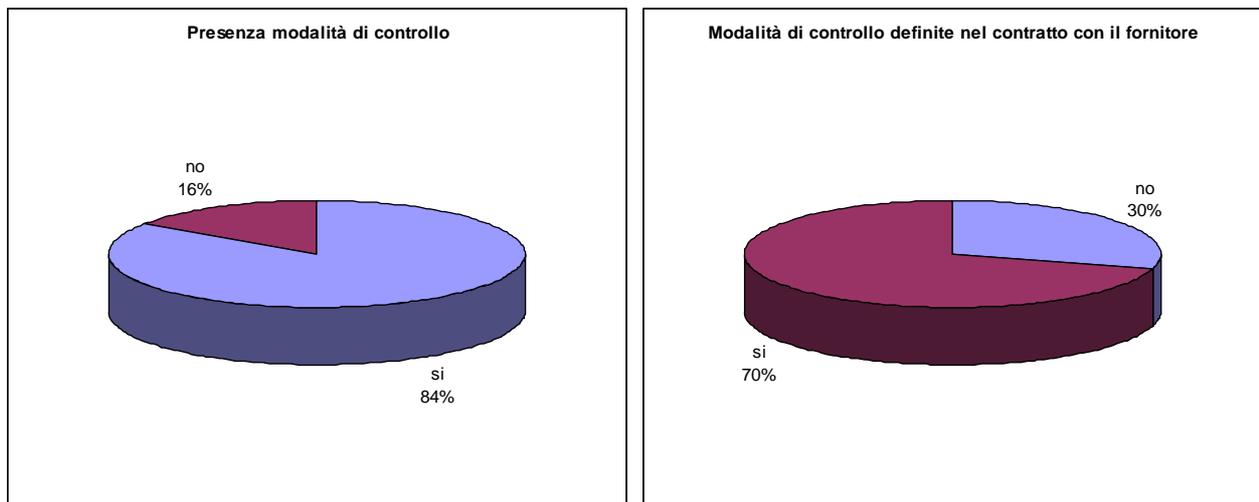


Figura 13: presenza e modalità di controllo delle performance definite nei contratti.

Per quanto attiene alle modalità di controllo adottate, è utile osservare i dati riportati nei seguenti grafici (in tal senso occorre precisare che il numero di risposte totale risulta superiore al campione in per via della possibilità offerta al compilatore di fornire più risposte).

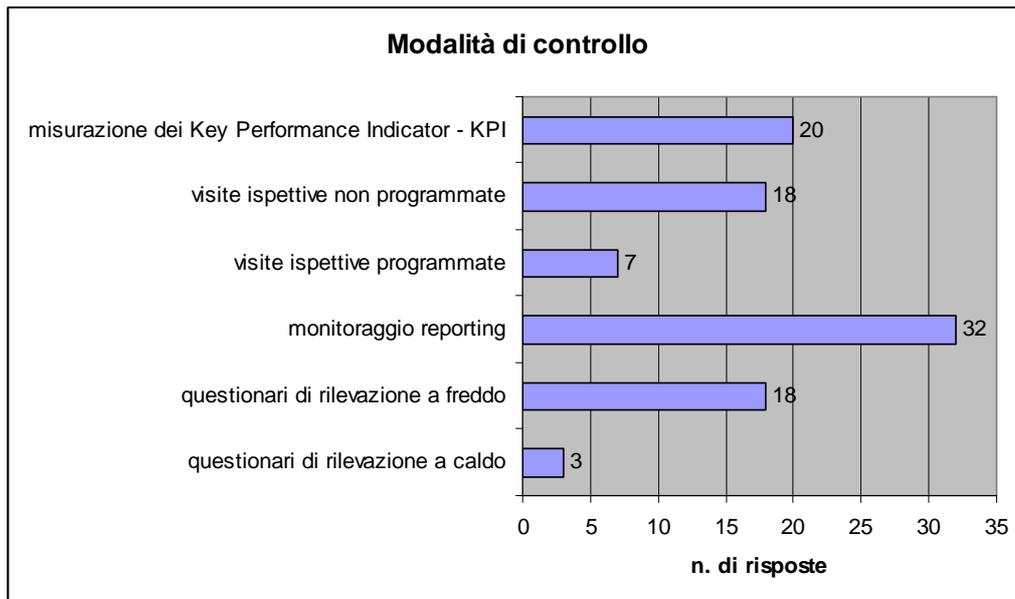


Figura 14: modalità di controllo adottate.

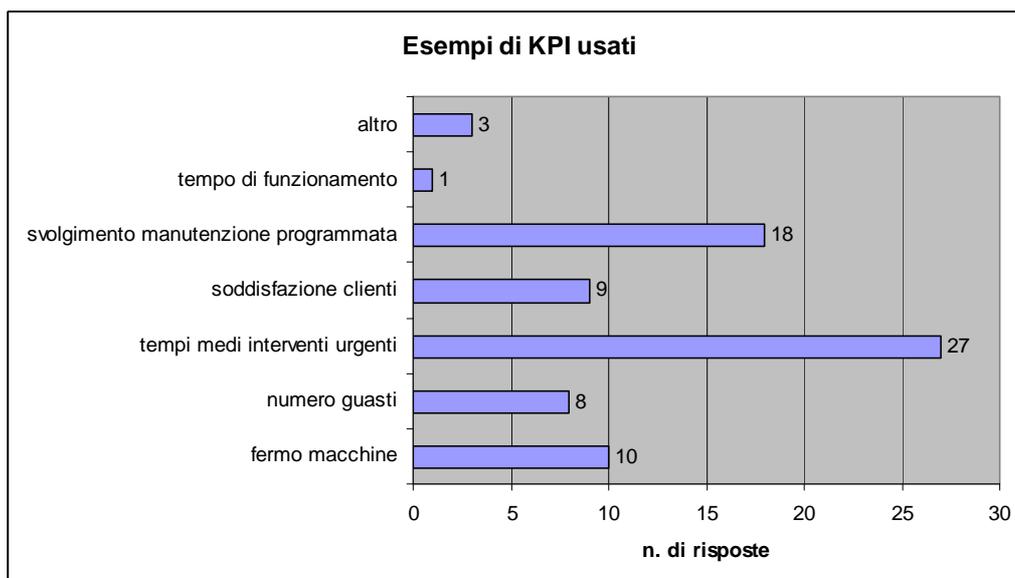


Figura 15: esempi di KPI utilizzati per la valutazione della qualità dei servizi.

15:



Per quanto attiene agli interventi “su richiesta” di manutenzione agli impianti (interventi a guasto o a chiamata) poco più della metà del campione (51,1%) dichiara di non conoscere/rilevare il dato. Ciò significa che non risulta strutturata una modalità d'intervento differenziata per classificazione e relativi livelli di servizio.

Di seguito la classificazione degli interventi su richiesta (a guasto/a chiamata) indicata nel glossario allegato al questionario per uniformità d'interpretazione.

### **Interventi di emergenza (E)**

Guasti e/o avarie agli impianti nonché difetti e/o rotture di parti del fabbricato che possano: a) comportare rischi per l'incolumità delle persone in genere; b) pregiudicare la continuità delle attività.

### **Interventi di urgenza (U)**

Guasti e/o avarie agli impianti nonché difetti e/o rotture di parti del fabbricato che non rientrano nelle fattispecie sopra descritte e che possano: a) provocare disagio agli utenti; b) determinare danni ancor più gravi alle cose se trascurati.

### **Interventi di routine (R)**

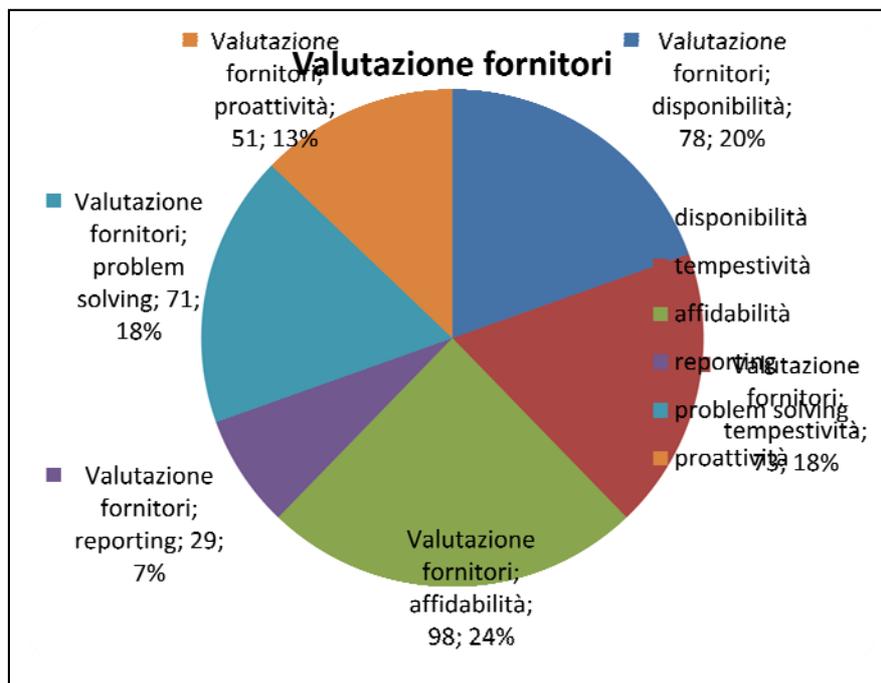
Non pregiudicano il regolare utilizzo dell'edificio, né comportano problemi a persone o cose; *concettualmente potrebbero essere inseriti nel Programma di manutenzione secondo le scadenze pianificate.*

Nel 48,9% dei casi il campione dichiara invece di adottare livelli di servizio differenziati, in funzione della classificazione prestabilita. In tali casi gli interventi vengono effettuati, mediamente, in un intervallo di tempo che va **da un minimo di 8 ore lavorative ad un massimo di 48 ore naturali/consecutive** (solo in un caso viene segnalato un limite massimo d'intervento pari a 36 ore naturali/consecutive).

In ordine alla valutazione dei fornitori, il campione tende a **selezionare le organizzazioni in grado di garantire tempestività ed affidabilità d'intervento**. Benché trattasi di indicazioni di ordine

generale, si evidenzia la necessità di avere **partner capaci di esprimere ampia disponibilità** (“problem solving”) e qualità nell’erogazione dei servizi.

Particolarmente significativo risulta infine il seguente dato: soltanto in 3 casi sui 45 in totale, alla voce “altro”, vengono indicati **i costi tra i criteri di valutazione**.



**Figura 16: criteri di valutazione dei fornitori.**

Ciò non può significare che vi sia poca attenzione ai costi o all’offerta economica. Piuttosto appare verosimile affermare che, come si diceva, tra le principali preoccupazioni vi sia quella di affidare i servizi a fornitori efficienti ed efficaci, in grado di gestire e risolvere prontamente i problemi e di esprimere servizi “di qualità”, secondo un’ottica di vera e propria partnership.



## Approfondimenti

In occasione della somministrazione del questionario è stata colta l'occasione per indagare sinteticamente due ambiti di interesse contingente:

- applicazioni/progetti di impianti per energia rinnovabile;
- numero di unità locali/operative iscritte al SISTRI (Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti).

Per quanto attiene al primo punto, di seguito si fornisce una breve descrizione degli esiti. Riguardo il SISTRI, invece, e pertanto circa l'ambito dei servizi di gestione dei rifiuti, bisogna dire che le risultanze appaiono controverse. In tal senso non si può tuttavia fare a meno di precisare che i dati sono da ricondurre al momento dell'indagine e pertanto al contesto che caratterizzava lo sviluppo applicativo del Sistema (emanato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare nel 2009) ovvero al periodo giugno-settembre 2010.

A causa delle molte incertezze riguardo la corretta interpretazione dei dettami ministeriali configurati nel settore bancario (molti i rilievi sollevati dalla stessa ABI presso il Ministero dell'Ambiente), la qualità dei dati raccolti risente delle scelte operate di ciascun Istituto.

Stando ai rilevamenti effettuati mediante questionario, soltanto 23 banche su 45 dichiarano di aver provveduto all'iscrizione al SISTRI.

Con riferimento al numero di unità locali e/o unità operative iscritte, si riscontra una varietà di interpretazioni: da 1 a 26 unità registrate, con scelte differenziate a seconda delle interpretazioni non necessariamente riconducibili all'articolazione del patrimonio in gestione.

Come si diceva, tale varietà appare conseguente alla difficoltà interpretative determinate dalle difficoltà di applicazione del SISTRI al comparto delle banche.



## Impianti per energia rinnovabile

Le installazioni di impianti per energia rinnovabile operate dalle banche risultano ancora piuttosto limitati. Per completezza occorre aggiungere che l'informazione non può prescindere dalle caratteristiche degli immobili/unità immobiliari: nel caso degli sportelli, a titolo d'esempio e in particolar modo, occorre tener conto delle caratteristiche degli edifici (spesso condomini) in cui essi si situano: "strutturalmente difficile", in spazi solitamente al piede degli edifici, adattare soluzioni come pannelli fotovoltaici o collettori solari. Diverso il discorso per le sedi centrali che, in molti casi, occupano l'intero edificio "cielo-terra" o i magazzini (o i palazzi-CED) che risultano più confacenti ad eventuali installazioni per la produzione di energia da fonti rinnovabili.

Fatte salve le premesse, occorre tuttavia porre in evidenza un dato: sul totale delle banche-campione (45), **solo 9 sono quelle** che dichiarano di aver provveduto ad installare **almeno un impianto per energia rinnovabile**.

**Gli impianti fotovoltaici complessivamente installati sono solo 22**, quelli per il **solare termico 6 e solo in un caso si registra un investimento per impianto geotermico**, pur "importante" in termini produttivi (kWh/anno), che sarà operativo entro il primo semestre del 2011.

Di seguito il riepilogo totale dei kWh/anno prodotti dagli impianti per energia rinnovabile installati ad oggi:

- fotovoltaico - 1.049.370 kWh/anno;
- solare termico - 5.000 kWh/anno;
- geotermico - 300.000 kWh/anno;
- eolico - 0;
- biomasse - 0.

In termini generali, questi dati lasciano trasparire ampi margini di sviluppo degli investimenti.

Più in particolare, dai colloqui intercorsi traspare una grande attenzione e consapevolezza al tema della sostenibilità ambientale e del risparmio energetico che tuttavia non trova riscontro nelle scelte strategiche adottate/indotte dalle banche (gestione immobiliare).



È possibile affermare che la consapevolezza derivante principalmente dalle competenze tecniche quando non dai riscontri sul campo, induce gli intervistati ad optare preferibilmente per soluzioni di risparmio energetico ritenute più efficaci: pompe di calore, cogenerazione/rigenerazione, automazioni di efficientamento, ecc.

A questo proposito occorre infine registrare che soltanto 3 banche sulle 45 in totale hanno avviato/in corso interventi per la generazione di titoli di Efficienza Energetica; in due casi trattasi di interventi di riduzione dei consumi di energia elettrica (TEE - Tipo I) e in un caso dei consumi di gas naturale (TEE - Tipo II).



## Conclusioni

La propensione del settore ad affidare in outsourcing i servizi generalmente intesi come NON rientranti nel “core business” (suddivisi in servizi agli edifici, agli spazi e alle persone) è molto elevata: 9 volte su 10 queste attività vengono affidate a fornitori esterni anziché essere svolte direttamente da addetti impiegati presso la banca.

Risorse interne possono invece essere impiegate per la gestione delle commesse e dei fornitori stessi. Ciò significa che queste funzioni vengono ricondotte ad un team che può risiedere all'interno dell'organigramma della banca oppure all'esterno di essa. In altri termini può trattarsi dell'affidamento della gestione a società di servizi anche appositamente generate: società del gruppo o “società captive”. Quest'ultima denominazione esprime la missione principale che caratterizza queste organizzazioni: gestire, per conto della banca, l'insieme delle attività (“non core business”) erogate verso gli immobili e l'utenza (i dipendenti della banca e il pubblico), provvedendo al coordinamento e all'interfacciamento sia con la banca stessa, per recepirne le esigenze, sia con i fornitori.

Questa configurazione caratterizza in particolar modo i grandi gruppi bancari con un patrimonio strumentale distribuito sul territorio nazionale.

Circa le strategie di esternalizzazione (politica acquisti, selezione/valutazione servizi e fornitori, controllo commesse e relazioni/interfacciamento fornitori, redazione/gestione contratti, istruzione/gestione gare di appalto, ecc.), l'elaborazione mostra come le scelte del settore bancario italiano vengano sostanzialmente intraprese in modo centralizzato: direttamente dalla banca (funzioni aziendali interne) ovvero tramite le società di servizio.

In particolare, tale modello decisionale può essere organizzato totalmente in modo accentrato (77% circa dei casi analizzati) oppure, in talune circostanze (5% circa), anche in condivisione e con delega a sotto-centrali distinte su base territoriale.

Un altro modello organizzativo, il secondo in ordine di adozione, si configura come un approccio intermedio: una struttura decisionale per l'esternalizzazione dei servizi in parte organizzata centralmente e in parte delegata alle agenzie/filiali (18% circa).



In nessuno dei casi analizzati, infine, le decisioni vengono integralmente demandate alle singole agenzie. Una simile impostazione renderebbe infatti difficoltoso e poco efficiente il sistema di controllo/gestione.

Naturalmente l'affidamento in outsourcing dei servizi (panel) mostra un diverso grado di propensione delle banche alla terziarizzazione: servizi come lo space planning, il fattorinaggio/posta interna o la manutenzione e conduzione delle reti-dati/LAN presentano una minore attitudine ad essere esternalizzati; al contrario, servizi come la ristorazione/mense, la cura del verde esterno o la gestione dei bancomat vengono solitamente affidati a società esterne. In tal senso l'indagine individua la gradualità che il settore definisce puntualmente in ordine all'importanza attribuita alle diverse attività. In altre parole i dati riportano l'interpretazione generale delle organizzazioni circa la prossimità/distanza di ciascun servizio rispetto al "core business bancario".

Pur con diverse sensibilità e impostazioni, l'outsourcing dei servizi "non core" rappresenta ormai una prassi consolidata nel settore bancario italiano. Tuttavia occorre riconoscere che queste forme di esternalizzazione, il più delle volte (73% sul totale dei servizi in outsourcing), si riferiscono a tipologie contrattuali che potremmo definire "tradizionali", in cui la componente prescrittiva è largamente predominante e le modalità di remunerazione non strettamente connesse ai risultati raggiunti dal fornitore. Più raramente le banche adottano la formula più innovativa del Global Service<sup>7</sup> che, al contrario, nella sua impostazione strutturale persegue logiche di tipo prestazionale (SLA - Service Level Agreement, KPI - Key performance Indicator) anche con riferimento alla natura delle remunerazioni. Soltanto nel 27% dei casi, infatti, si ricorre a questa forma contrattuale - "ad obbligo di risultato" - più aderente alle logiche rappresentative dell'area disciplinare del Facility Management.

In termini generali le organizzazioni bancarie italiane tendono a concentrare sforzi e risorse sulla propria attività principale, ricorrendo spesso all'outsourcing dei servizi "di supporto" ("no-core business"). Tuttavia, come si diceva, lo fanno seguendo approcci solitamente tradizionali. Questa considerazione deriva non solo dalle tipologie contrattuali adottate nel settore (e dalle relative pratiche che ne conseguono), ma anche dalla disponibilità di dati puntuali, di benchmark e più in generale di modalità di controllo e gestione (modalità di misurazione e controllo delle performance)

<sup>7</sup> Il Global Service è un contratto di natura "prestazionale" basato sui risultati. La norma UNI 10685 lo definisce come un "contratto riferito ad una pluralità di servizi con piena responsabilità dei risultati da parte dell'assuntore".



non sempre aderenti alle best practice che caratterizzano altri ambiti applicativi (come la sanità, l'industria/produttivo, il real estate, ecc.).

In conclusione è possibile affermare che il settore bancario italiano ha ormai chiaramente intrapreso la strada dell'outsourcing, consolidando strategie ed operatività delle strutture/risorse dedicate.

L'attuale fase si caratterizza per una maggiore e più diffusa consapevolezza che in alcuni casi è già in atto e che trova riscontro in significative razionalizzazioni. Ciò rende evidente ampie potenzialità di sviluppo indirizzate alle logiche proprie del Facility Management.



## **Allegato 1**

# **Questionario di raccolta dati sul Facility Management in Banca**



## **PARTE I - ANALISI CONOSCITIVA – INQUADRAMENTO**

Nominativo del Responsabile del Servizio  
(Facility Management)

*Nome*

*Cognome*

Ruolo aziendale del compilatore  
(denominazione)

Denominazione Banca

Indirizzo

e-mail

Telefono

Fax

### **1.1 ARTICOLAZIONE IMMOBILI**

Numero totale di Sedi centrali / Centri servizi \_\_\_\_\_

Numero totale di Sportelli (Agenzie) \_\_\_\_\_

Numero totale di Magazzini (NON compresi all'interno di Sedi e Sportelli) \_\_\_\_\_

Numero totale di dipendenti (banca) \_\_\_\_\_

*di cui impiegati presso gli sportelli (totale)* \_\_\_\_\_



## 1.2 CONSISTENZE (superfici)

inserire dati disponibili (si veda Glossario)

DATI SUPERFICIE TOTALE IN GESTIONE			
	Superficie lorda interna (GIA - Gross Internal Area)	Superficie netta (NRA - Net Rentable Area)	Superficie utile (NUA - Net Usable Area)
Totale MQ in gestione:			

SEDI CENTRALI / CENTRI SERVIZI			
	Superficie lorda interna (GIA - Gross Internal Area)	Superficie netta (NRA - Net Rentable Area)	Superficie utile (NUA - Net Usable Area)
Totale MQ in gestione:			

SPORTELLI (AGENZIE)			
	Superficie lorda interna (GIA - Gross Internal Area)	Superficie netta (NRA - Net Rentable Area)	Superficie utile (NUA - Net Usable Area)
Totale MQ in gestione:			

**Approfondimento: tipologia di gestione/conduzione di sportelli/agenzie** (servizi da esternalizzare – *quali?* – relative modalità di esternalizzazione/acquisto servizi – *come?* – scelta e controllo dei fornitori e del loro operato, relazioni/interfacciamento con i fornitori stessi – *chi/come/cosa/penali ecc.*: le decisioni ovvero la gestione/conduzione dei rapporti e del contratto è centralizzata, delegata, “mista”, ecc.?)

barrare la casella

- Gestione/conduzione organizzata centralmente
- Gestione/conduzione in parte organizzata centralmente e in parte delegata alla filiale
- Gestione/conduzione delegata alla filiale
- Gestione/conduzione organizzata centralmente a scala territoriale (Provincia, Regione, altro)
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_



### 1.3 IMPIANTI ENERGIA RINNOVABILE

Avete provveduto ad installare impianti per energia da fonte rinnovabile?

Sì

No

Se sì, quali TIPOLOGIE di impianto sono state installate?

fotovoltaico

solare-termico

geotermico

eolico

biomasse

Quanti impianti, in totale, sono stati installati?

fotovoltaico

solare-termico

geotermico

eolico

biomasse

Quanta energia, in totale, viene prodotta su base annua?

fotovoltaico

solare-termico

geotermico

eolico

biomasse



Avete avviato/in corso interventi per la generazione di Titoli di Efficienza Energetica - TEE (ABI Energia)?

Sì

No

Se sì, gli interventi quali tipologie di TEE riguardano?

- TEE - Tipo I, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria attraverso interventi per la riduzione dei consumi finali di energia elettrica;
- TEE - Tipo II, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria attraverso interventi per la riduzione dei consumi di gas naturale;
- TEE - Tipo III, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria attraverso interventi diversi da quelli di cui ai punti 1 e 2.

#### **1.4 SISTEMA DI CONTROLLO DELLA TRACCIABILITÀ DEI RIFIUTI (SISTRI)**

Avete provveduto all'iscrizione al SISTRI?

Sì

No

Se sì, QUANTE Unità Locali e/o Unità Operative avete iscritto? \_\_\_\_\_



**PARTE II - ANALISI DELLE MODALITÀ DI GESTIONE DEI SERVIZI**

SERVIZI		Consistenze	Gestione INTERNA			Gestione ESTERNA				Costi Servizi
		MQ (tot. Superficie netta servita - NRA) - N° unità in gestione	barrare se trattasi di servizio NON esternalizzato ovvero di servizio svolto da personale interno	Numero di Addetti operativi interni dedicati al servizio (FTE)	N° Responsabili dedicati alla gestione dei servizi svolti internamente (FTE)	barrare se trattasi di servizio affidato in Global Service	barrare se trattasi di servizio NON affidato in Global Service	N° TOTALE fornitori - servizi esternalizzati	N° Responsabili dedicati alla gestione, controllo e supervisione del/i fornitore/i (FTE)	Costo Annuo (costi diretti e indiretti) per singolo servizio - euro -
<b>Servizi agli edifici</b>										
<b>MANUTENZIONE E CONDUZIONE IMPIANTI</b>										
Elettrici	Illuminazione	mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Forza motrice	mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Trasmissione dati / LAN	mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Idrici		mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Climatizzazione e ventilazione		mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Sollevamento	Ascensori	N° tot. di ascensori in gestione	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Scale mobili	mq totali servizi (sup.netta) o N° scale tot. - specificare	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Speciali	TVCC, antintrusione, controllo accessi, controllo perim.le (security)	mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Rivelazione fumi e impianti/sistemi ANTINCENDIO mobili, semi-fissi e fissi (estintori, idranti, nasp, impianti sprinkler)	mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Estintori	mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Rete dati LAN	mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Telefonici	mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Porte sicurezza/ bussole	N° tot. di porte e bussole gestite	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	UPS	N° tot. di UPS in gestione	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	CED, assistenza terminali PC (SW&HW)	mq totali servizi (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Bancomat (sia esterni, sia interni)	N° tot. di bancomat in gestione	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			



Continua dalla pagina precedente

SERVIZI	Consistenze	Gestione INTERNA			Gestione ESTERNA				Costi Servizi
	MQ (tot. Superficie netta servita - NRA) - N° unità in gestione	barrare se trattasi di servizio NON esternalizzato ovvero di servizio svolto da personale interno	Numero di Addetti operativi interni dedicati al servizio (FTE)	N° Responsabili dedicati alla gestione dei servizi svolti internamente (FTE)	barrare se trattasi di servizio affidato in Global Service	barrare se trattasi di servizio NON affidato in Global Service	N° TOTALE fornitori - servizi esternalizzati	N° Responsabili dedicati alla gestione, controllo e supervisione del/i fornitore/i (FTE)	Costo Annuo (costi diretti e indiretti) per singolo servizio - euro -
<b>Servizi agli edifici</b>									
<b>MANUTENZIONI EDILI</b>									
Strutture portanti e murarie interne/esterne, pavimentazioni, scale ecc.	mq totali serviti (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>Servizi agli spazi</b>									
Space Planning (progettazione degli spazi)	mq totali serviti (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Servizio di pulizia	mq totali serviti (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Vigilanza - sicurezza	mq totali serviti (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Cura aree verdi esterne	mq totali serviti (area netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Cura verde interno	mq totali serviti (area netta) o Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Move in - Move out (traslochi interni ed esterni)	mq totali serviti (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Gestione Rifiuti e Igiene Ambientale	mq totali serviti (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>Servizi alle persone</b>									
Fattorinaggio/posta interna	mq totali serviti (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Gestione Archivio Centrale	mq totali serviti (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Portierato	mq totali serviti (sup.netta) o N° tot. postazioni	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Ristorazione, gestione mense	mq totali serviti (sup.netta)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			



### Parte III – MODALITÀ DI MISURAZIONE, CONTROLLO E RENDICONTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI SERVIZI – (KEY PERFORMANCE INDICATOR, KPI)

#### Modalità di controllo

Esistono modalità di controllo?

Sì

No

Sono definite nel contratto in accordo con il fornitore?

Sì

No

Se sì: quali?

Questionari di rilevazione

A caldo

A freddo

Monitoraggio reporting (elaborazione dati)

Visite ispettive

Programmate

Non programmate

Misurazione dei Key Performance Indicator (KPI)

Esempio di indicatori per la valutazione della qualità dei servizi erogati Key Performance Indicator (KPI) – indicare KPI utilizzati (barrare le caselle e/o compilare alla voce “Altro”)

Fermo macchine (condizionatore o altro apparato)

Numero guasti

Tempi medi d'intervento per interventi d'urgenza

Soddisfazione clienti

Svolgimento manutenzione programmata

Tempo di funzionamento

Altro (specificare)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Qual è il tempo medio che intercorre tra l'avvio di un intervento di manutenzione agli impianti, su richiesta (a guasto/a chiamata), e la chiusura dell'intervento stesso? \_\_\_\_\_

Dato non conosciuto / rilevato

**Customer satisfaction**

Utilizzate strumenti per valutare/misurare il grado di soddisfazione del servizio erogato?  Sì

No

Quali soggetti individuate per valutare la Customer Satisfaction?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Valutazione fornitori**

Quali parametri utilizzate per valutare i fornitori?

- Disponibilità
- Tempestività
- Affidabilità
- Reporting
- Problem solving
- Proattività

Altro (specificare) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Ulteriori indicatori di performance di servizi per l'individuazione di benchmark di particolare interesse:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_