

# Sono il FACILITY

Sta diventando una delle figure chiave della gestione strategica delle aziende, con funzioni di coordinamento, sviluppo, rapporti con le risorse umane e anche con clienti e stakeholders. Ecco chi è e di che cosa si occupa il Facility Manager

di **MARCO IACONIS**  
e **GABRIELE ZITO**

**L**o scenario economico e sociale nell'ambito del quale le banche devono agire è caratterizzato da una crescente complessità dovuta a diversi fattori: la governance d'impresa, la tecnologia sempre più pervasiva nel core business aziendale e negli stili di vita della clientela, il crescente clima competitivo basato su servizi ad alto livello qualitativo a basso costo e facile utilizzo, l'attenzione ai fattori ambientali.

Questi elementi di complessità, oltre a influenzare il core business, generano anche dei fattori di distrazione di risorse finanziarie ed umane che non possono

essere dedicate al core business. In questo scenario assume un ruolo di primaria

importanza il Facility Management (FM), una modalità gestionale finalizzata al controllo e alla riduzione dei costi di gestione delle attività di supporto.

## I COMPITI DEL FACILITATORE

Il Facility Management, divenuto ormai una leva ad alta incidenza strategica nella gestione aziendale complessiva, può essere definito



# MANAGER risolvo problemi

come quel sistema di conoscenze, di metodiche, di strumenti, che consentono la gestione ottimale di tutti i servizi per edifici/patrimoni immobiliari, in stretto rapporto alle esigenze dell'utente. In particolare, tenendo conto della tradizionale distinzione dei servizi di Facility orientati agli edifici, all'organizzazione e alle persone, si può sottolineare che l'FM è la pratica di coordinamento degli spazi/attrezzature di lavoro con le risorse umane e la loro organizzazione complessiva. Integra principi di amministrazione, gestione manageriale, architettura, ingegneria, psicologia e conoscenza dei comportamenti di gruppo. Il Facility Manager ha quindi numerosi compiti che comprendono:

- \* lo sviluppo delle facilities dell'azienda e la loro pianificazione strategica;
- \* il coordinamento dei processi di riqualificazione;
- \* la gestione degli approvvigionamenti, i rapporti con i fornitori;
- \* la gestione e il controllo dei servizi/attrezzature da questi ultimi prestati;
- \* la supervisione (programmazione e controllo) di tutte le attività di manutenzione, riqualificazione e reingegnerizzazione dei sistemi dell'edificio/patrimonio immobiliare.

Tipicamente, tra i servizi di FM possiamo citare: conduzione e manutenzione di impianti tecnologici, elettrici, speciali, reti, attività edili, trasporti interni, pulizie,

manutenzioni aree verdi, mensa, sorveglianza, approvvigionamenti, smaltimento rifiuti.

## LE ATTESE IN ITALIA

Da un recente studio promosso dal Cresme emerge che il mercato potenziale del FM in Italia è pari a una domanda potenziale stimabile tra i 24,3 e 35 miliardi di euro. L'Italia rappresenta uno dei mercati più promettenti per le positive dinamiche di crescita previste nel prossimo futuro, poiché il ritardo con cui la pratica del FM si è diffusa nel nostro paese ha contribuito a creare nel corso degli anni una situazione caratterizzata da una domanda potenziale particolarmente vasta. Emergono tuttavia alcuni aspetti che denunciano una certa fragilità dell'offerta e rispecchiano il ritardo del mercato rispetto all'evoluzione che la gestione dei servizi ha avuto negli altri paesi.

In effetti, ne risulta un quadro contraddistinto da un'articolazione produttiva estremamente frammentata e caratterizzata da una forte presenza di operatori di piccole e piccolissime dimensioni. A parere degli operatori del settore e degli osservatori del mercato, le tendenze in atto negli ultimi anni sembrano andare nella direzione di processi di concentrazione fra gli operatori italiani e stranieri. In altri termini, l'evoluzione del settore in Italia sta subendo una forte accelerazione che nei prossimi anni condurrà plausibilmente a una configurazione dell'offer-

ta di FM più simile a quella dei mercati più avanzati. La velocità di tale processo sarà in parte determinata anche dalla parallela evoluzione della domanda di servizi integrati, proveniente dal settore pubblico e da quello privato. Il mercato nell'ultimo decennio ha visto confermata la crescita dei settori già forti, industria e pubblica amministrazione a cui seguono banche e assicurazioni. Secondo le ultime rilevazioni disponibili la domanda potenziale del FM ha quote di fatturato che sono così ripartite: il settore industriale con il 37% del totale per un importo pari a 8,88 miliardi di euro, la pubblica amministrazione il 23% pari a 5,52 miliardi di euro, il credito e il terziario con il 16,8% pari a circa 4 miliardi di euro. Le banche, viste le potenzialità, non sono rappresentate ancora a pieno, tenendo conto che sono il settore a maggior concentrazione di grandi aziende (insieme alle imprese assicurative con una disponibilità media di 35 mq/adetto) e che hanno un grado di esternalizzazione ed un livello di strutturazione ancora tendenti a livelli medio-bassi.

Lo sviluppo del mercato è dimostrato da diversi fattori, il più significativo tra questi è l'ingresso, negli ultimi anni, di grandi operatori global outsourcer stranieri con consolidata esperienza europea e a volte anche extra-continentale. Infatti ben il 44% dei global outsourcer operanti in Italia è di provenienza francese, il 6% tedesca e il 3% statunitense. Il restante 47% dei global outsourcer è italiano. Sul piano qualitativo, invece, emerge una forte competizione tra operatori che offrono servizi qualificati e più specializzati. Le aziende dove è maggiormente diffuso il FM sono le multinazionali, che hanno già esperienza in tal senso grazie alla realtà estera.

**IN OUTSOURCING**

A partire dagli anni '90 il sistema bancario italiano è stato interessato da un massiccio processo di ristrutturazione che ne ha sostanzialmente mutato la fisionomia. Le trasformazioni in atto in tutto il settore stanno ponendo le aziende di fronte a un'impegnativa sfida caratterizzata dalla necessità di prestare la massima attenzione alle esigenze del cliente e quindi allo sviluppo di nuovi servizi. Questo processo si è finalizzato al conseguimento di una serie di obiettivi quali la riduzione dell'incidenza dei costi di struttura attraverso la realizzazione di importanti economie di scale, la capacità di supportare il processo di internazionalizzazione delle imprese, la preparazione di un modello di banca tendenzialmente universale.

Se da un lato il ricorso all'Outsourcing appare necessario per ottimizzare l'impiego delle risorse in modo da concentrarle sulle funzioni di presidio del mercato locale, di sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con la clientela, dall'altro è chiara la necessità di un modello che sia profondamente e globalmente incardinato sulla struttura della banca, coerente con

la sua organizzazione, funzionale alla sua strategia, trasparente e gestibile sotto il profilo dei controlli. L'evoluzione dell'attività bancaria, individuata sia dalla fusione di più banche in un unico Gruppo sia dall'evolversi dei servizi resi all'utenza, implica la trasformazione/incremento della complessità spaziale e organizzativa, la necessità di nuovi spazi per le nuove funzioni, nonché la necessità di gestire le complessità dei servizi. Ed è qui che svolge la sua funzione il Facility Management.

**CREARE UNA FM COMMUNITY**

Diventa sempre più importante per le banche generare al proprio interno maggiori competenze e professionalità nelle risorse dedicate a questi servizi, migliorando il livello qualitativo generale, creando inoltre le condizioni per nuove economie di scala per l'acquisizione di servizi e contenuti informativi di supporto alle decisioni aziendali.

Appare utile creare una FM Community con l'obiettivo di realizzare, attraverso il confronto sulle problematiche operative, un patrimonio di conoscenza che gli associati mettono in comune per

il supporto delle decisioni, analizzare le evoluzioni dei servizi di FM, le forme contrattuali, valutare gli andamenti standard qualitativi su scala nazionale e internazionale nell'ottica del contenimento dei costi e dell'affermazione di livelli qualitativi dei servizi, interloquire con le Authority per l'ottimizzazione normativa e regolatoria sulla gestione della banca.

In questo scenario in ambito associativo è stata attivata una collaborazione con il Dipartimento B.E.S.T. del Politecnico di Milano, con l'obiettivo di rilevare i livelli qualitativi e quantitativi dei diversi servizi di FM creando un sistema di benchmarking nella prospettiva di definire best practice per il maggior efficientamento dei servizi. È stato quindi redatto un questionario attraverso il quale si è dato inizio alla prima fase del monitoraggio delle performance legate al FM con la raccolta di dati e informazioni presso gli uffici FM delle associate, le cui risultanze saranno raccolte in un report di analisi, così da fornire una visione più chiara del fenomeno e da permettere alle associate lo sviluppo di sistemi di miglioramento continuo del servizio. **BF**

**IL FUTURO DEL FACILITY È GREEN: LA BANCA SI APRE ALL'AMBIENTE**

Un driver fondamentale di sviluppo futuro riguarderà gli aspetti della green economy. Il Facility Manager in questo ambito diventa la strada da percorrere per arrivare a un approccio green anche da parte della banca. Nel prossimo decennio l'approccio green dell'intera economia creerà agli operatori economici un sistema di costi indotti dai quali anche la banca non potrà essere indenne.

È fondamentale quindi promuovere sin d'ora un approccio unitario tra le associate al fine di creare maggiori economie di scala soprattutto in termini di conoscenza, definendo anche una modalità di comunicazione verso il pubblico generale del sistema bancario che consenta a quest'ultimo di percepire questa nuova sensibilità della banca. Tale iniziativa genererà un beneficio di immagine della banca di precursore in materia di green economy compensando in questo modo il sistema dei costi indotti che comunque dovranno essere sostenuti.

In quest'ottica di crescente sensibilizzazione verso le tematiche ambientali, appare di immediato impatto organizzativo la nuova normativa che istituisce il sistema Sistri per la tracciabilità dei rifiuti. Questo sistema coinvolge tutte le realtà aziendali tra le quali anche le banche.

Ovviamente pur non essendo, normalmente, produttrici di rifiuti pericolosi, sono ugualmente coinvolte nella procedura principalmente inerente allo smaltimento degli impianti ed attrezzature elettriche ed elettroniche e anche nei casi di ristrutturazione delle agenzie e altre strutture immobiliari. Sulla specificità della banche stanno sorgendo interpretazioni e comportamenti differenti che andranno in qualche modo normalizzati e che attengono la gestione in outsourcing delle sostituzioni dei materiali e strumenti elettronici, l'individuazione dei responsabili di unità locale e la numerosità di quest'ultime distribuite sul territorio nazionale.