

TIPO DI DOCUMENTO:

ARTICOLO

TITOLO:

ABI OSSIF: un Osservatorio tecnico-economico per i servizi di FM nelle banche

SOTTOTITOLO:

AUTORE:

Cognome Nome (max. 3 tra virgole) / Ente / AA VV:

Iaconis Marco, Zito Gabriele

ESTRATTO DA PERIODICO:

Titolo:

FMI - Facility Management Italia

N°:

20

Del:

06/2013

ESTRATTO DA SITO INTERNET:

Indirizzo home page [http://]:

Indirizzo esteso [http://]:

Di:

Nazione:

Data primo contatto:

Data rimozione:

PAROLE CHIAVE:

servizi integrati, facility management, edifici bancari, abi ossif, benchmarking

ABSTRACT:

MB

L'ABI - Associazione Bancaria Italiana, nell'ambito di "OSSIF", il proprio Centro interno di ricerca, ha di recente costituito un "Competence Center" sul Facility Management, con l'obiettivo di mettere a disposizione delle banche informazioni, dati e strumentazioni di supporto per analizzare, confrontare ed ottimizzare la spesa relativa ai servizi no core. In questo quadro, alla fine del 2012, dopo due anni di sperimentazione presso un gruppo di banche coinvolte, è partita ufficialmente la prima rilevazione dei dati tecnico-economici sui servizi di FM attraverso l'Osservatorio "DBFM", un'avanzata strumentazione informatica che viene messa a disposizione dei Facility Manager delle banche per costruire una base comune di riferimento per lo sviluppo dei processi di benchmarking. E, in questo ambito, i risultati e gli avanzamenti già conseguiti e ancora da conseguire si prestano ad essere condivisi con altri settori immobiliari ai fini di possibili sinergie in termini di trasferimento e di "contaminazione" dei rispettivi know how.

ABI OSSIF: un Osservatorio tecnico-economico per i servizi di FM nelle banche

L'ABI - Associazione Bancaria Italiana, nell'ambito di "OSSIF", il proprio Centro interno di ricerca, ha di recente costituito un "Competence Center" sul Facility Management, con l'obiettivo di mettere a disposizione delle banche informazioni, dati e strumentazioni di supporto per analizzare, confrontare ed ottimizzare la spesa relativa ai servizi no core. In questo quadro, alla fine del 2012, dopo due anni di sperimentazione presso un gruppo di banche coinvolte, è partita ufficialmente la prima rilevazione dei dati tecnico-economici sui servizi di FM attraverso l'Osservatorio "DBFM", un'avanzata strumentazione informatica che viene messa a disposizione dei Facility Manager delle banche per costruire una base comune di riferimento per lo sviluppo dei processi di benchmarking. E, in questo ambito, i risultati e gli avanzamenti già conseguiti e ancora da conseguire si prestano ad essere condivisi con altri settori immobiliari ai fini di possibili sinergie in termini di trasferimento e di "contaminazione" dei rispettivi know how.

ABI OSSIF: a technical-economic observatory for FM services in banks

The ABI - Italian Banking Association, about "OSSIF", its own Centre of research, has recently founded a "Competence Center" about Facility Management, with the mission to make available to databases, information, data and instruments to analyze, compare and optimize the costs for the no core activities. In this situation, at the end of 2012, after a two years test on a group of banks that were involved in the project, started officially the first survey of the technical-economic data on the FM services through the Observatory "DBFM", that is an innovative IT support which is available for the bank's Facility Managers to create a shared base for the development of the benchmarking operations. And, in this circumstances, the results and the improvements that has already been achieved and those that are still to reach can be shared with other real estate users in order to transfer and "contaminate" the each other know how.

Marco Iaconis*
Gabriele Zito**

Il Facility Management nelle banche

Lo scenario economico e sociale nell'ambito del quale agiscono le banche si caratterizza sempre più per una crescente complessità che si ripercuote nella loro organizzazione.

I fattori della complessità riguardano 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. La complessità organizzativa delle banche, spesso alimentata in questi ultimi anni da una intensa dinamica di fusioni ed acquisizioni, ha portato nel tempo ad una distrazione di risorse finanziarie ed umane verso attività non propriamente attinenti al core business, in alcune circostanze ridondanti, determinando una crescente incidenza dei costi indiretti sul servizio erogato. In questo scenario assume un

ruolo di primaria importanza il Facility Management, come modalità gestionale finalizzata al controllo e alla ottimizzazione dei costi di gestione delle attività di supporto.

Il FM in banca guarda al tempo stesso le strutture centrali di direzione e gli sportelli distribuiti sul territorio con peculiarità del tutto differenti, sia per dimensione, sia per destinazione d'uso degli spazi gestiti. In modo particolare il FM in banca è chiamato a fornire soluzioni capaci di adeguare i servizi alla dinamica di mutamento di destinazione d'uso degli spazi dedicati agli sportelli, sempre meno "sportelli" e sempre più "open space" dedicati alla consulenza. In questa dinamica diventa più labile la distinzione tra front e back office, gli orari di operatività tendono ad essere più elastici, così come gli sportelli diventano a dimensione variabile o modulare. Questa dinamica di maggiore concentrazione delle risorse sul core business richiede, da parte dei fornitori di servizi di FM:

- certezze contrattuali sulla qualità ottenibile (SLA e KPI);
- efficienza tecnica e flessibilità operativa;
- trasferimento delle responsabilità di gestione;
- riduzione dei costi.

Da una ricerca condotta dal Politecnico di Milano e dall'ABI Associazione Bancaria Italiana si è rilevato che l'evoluzione del processo di esternalizzazione dei servizi di FM segue priorità differenti:

- ad alta priorità, l'esternalizzazione dei servizi di manutenzione impiantistica, di pulizia, energetici e di manutenzione del verde;
- a media intensità, i servizi di sicurezza, di facchinaggio, di gestione automezzi, di gestione degli archivi e di posta interna;
- a bassa intensità, i servizi generali.

Ma non solo, per attuare il FM è necessario effettuare l'analisi e il ricono-

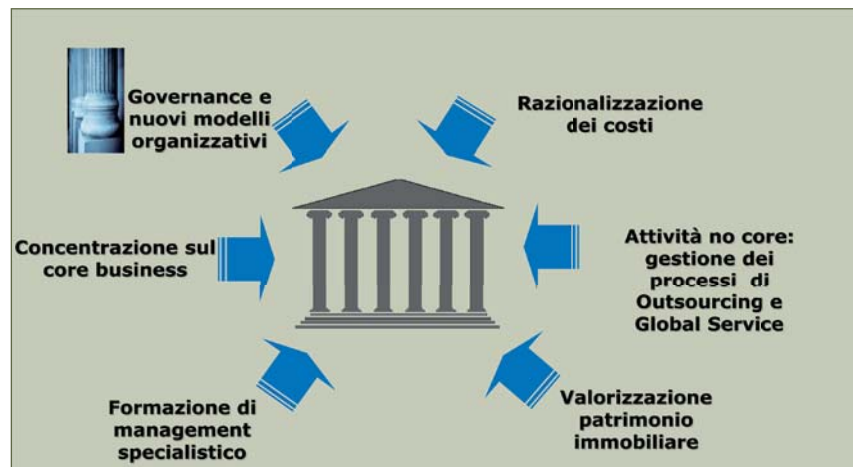


Figura 1 - Banche e FM: scenario di riferimento

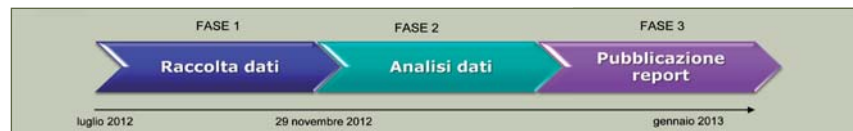


Figura 2 - Le tre fasi della metodologia di analisi

scimento 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 alcune organizzazioni specificamente orientate all'attività immobiliare, quali i Fondi di Investimento Immobiliare, alcune grandi Property Company ed imprese multinazionali, svolgono sistematicamente tale attività. È in questo ristretto ambito di operatori che si vanno affermando sistemi di reportistica evoluti, mirati al controllo e alla 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 ad imprese dedicate ovvero realizzate ad hoc per la gestione dei propri immobili (in lo-

cazione e/o proprietà): realtà direttamente connesse ad una o più banche, anche originate da iniziative di spin off, che erogano servizi di tipo "captive". Un'impresa 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, ecc.). In questo scenario, l'ABI - Associazione Bancaria Italiana assiste le banche nel generare al proprio interno maggiori competenze e professionalità delle risorse dedicate ai servizi di FM, migliorando il livello qualitativo generale, creando inoltre le condizioni per generare economie di scala per l'acquisizione di servizi e contenuti informativi di supporto alle decisioni aziendali.

In questa prospettiva l'ABI, nell'ambito di "OSSIF" - il Centro di ricerca sulla sicurezza e il FM - ha costituito di recente un "Competence Center FM" che

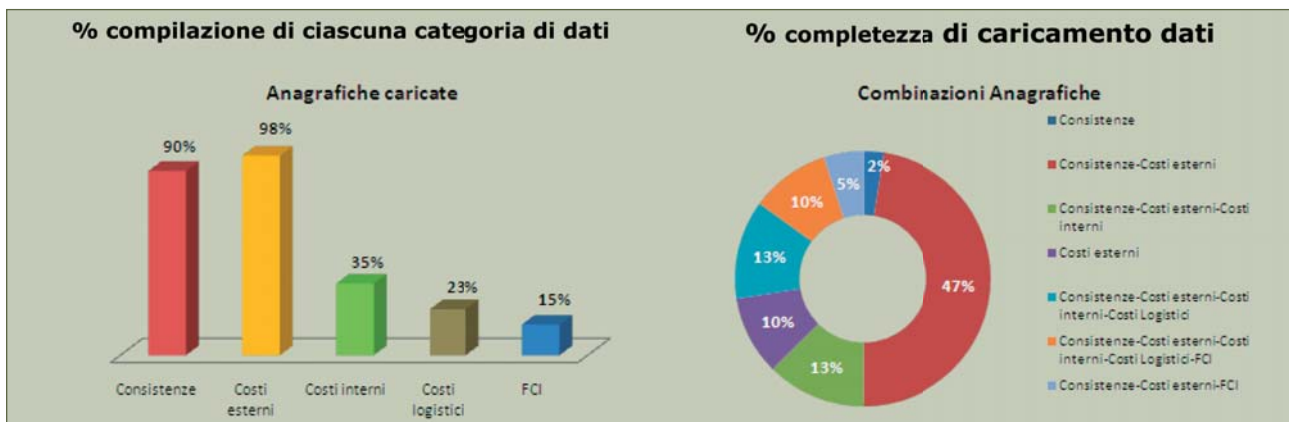


Figura 3 - Metodologia di analisi: diagrammi delle anagrafiche caricate e delle loro combinazioni

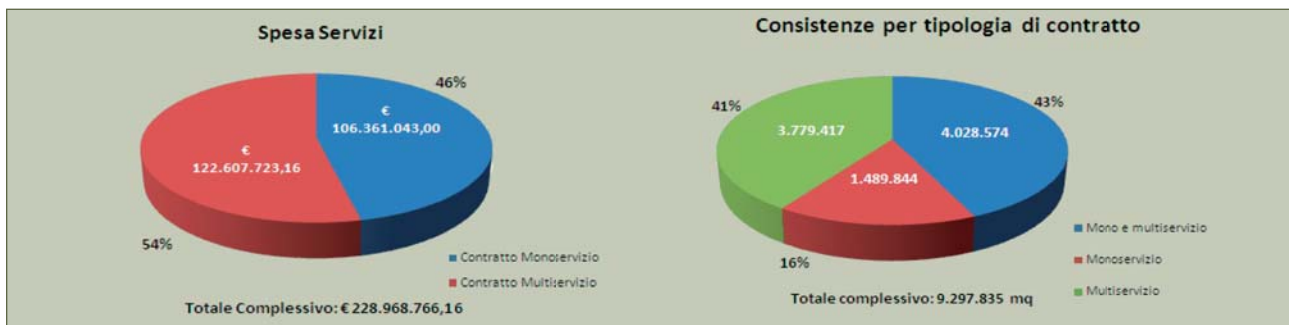


Figura 4 - Sintesi dei dati di Total Spending: valori complessivi relativi

offre alle banche una serie articolata di servizi, tra i quali:

- l'accesso all'infrastruttura tecnologica contenente i dati relativi ai costi di FM al fine di effettuare libere interrogazioni per confrontare la propria struttura di costo con quella di settore;
- la redazione di report di analisi con tutti i costi rilevati e di studi per indirizzare l'ottimizzazione delle spese;
- l'organizzazione di workshop su temi specifici, anche ai fini dell'acquisizione di best practice;
- il coinvolgimento in una network-community dei Facility Manager delle banche e degli altri settori.

L'Osservatorio dei dati tecnico-economici

Al centro delle attività del "Competence Center FM" si colloca il "DBFM", un database-osservatorio dei dati tecnico-economici dei servizi.

La finalità del DBFM è di consentire a tutte le banche di poter confrontare annualmente il proprio posizionamento dei costi sostenuti per i diversi servizi rispetto al settore bancario italiano. Il confronto è realizzabile attraverso un sistema estremamente elastico, tale da differenziare, per ogni singolo servizio, i dati per dimensione bancaria o gruppo bancario, per distribuzione territoriale, per destinazione d'uso direzionale, sportelli e magazzini. La sintesi finale che si intende promuovere attraverso questo sistema è tesa a rendere confrontabili i "TCO" ("Total Cost of Ownership"), individuando come leva di miglioramento dell'intero sistema immobiliare il "FCI" ("Facility Condition Index").

Il DBFM è fondato su un'architettura web-based e le banche accedono al sistema attraverso un sistema di finestre guidate con un sistema di help-desk in linea. Il sistema di interfacciamento

prevede l'autenticazione del personale autorizzato all'inserimento dei dati, che nella maggioranza dei casi riguarda lo staff del Facility Manager di direzione. Il sistema richiede in via preliminare l'inserimento anagrafico identificativo della banca e successivamente delle consistenze dimensionali (espressi in mq netti) delle direzioni, degli sportelli e dei magazzini differenziati per area geografica e se in locazione. Per ognuna delle sedi è rilevato il numero medio di presenze di personale dipendente. Questi dati sono archiviati e modificabili in qualsiasi momento in ragione di nuove aperture di sedi ovvero di chiusura o trasferimento in una differente area geografica o di consistenti variazioni di personale dipendente. Da questo primo livello di rilevazione sono rilevabili quali principali indicatori:

- il numero di immobili complessivi;
- la tipologia degli stessi, distinguibili tra locati e di proprietà;

SEDI CENTRALI				
Superficie media (mq)	7.558			
Servizi	MONOSERVIZIO		GLOBAL SERVICE	
	Costo medio unitario totale (€/mq)	Costo medio unitario ordinario (€/mq)	Costo medio unitario totale (€/mq)	Costo medio unitario ordinario (€/mq)
Totale servizi	€ 35,46	€ 32,46	€ 41,49	€ 32,23
Manutenzione generale	€ 16,98	€ 14,64	€ 16,47	€ 11,14
Manutenzione sicurezza	€ 4,19	€ 3,92	€ 5,58	€ 3,95
Pulizia	€ 14,29	€ 13,90	€ 19,44	€ 17,14
Utenze	€ 37,05		€ 37,05	
Locazioni	€ 284,46		€ 284,46	
TCO	€ 356,97	€ 353,97	€ 363,00	€ 353,74
SPORTELLI				
Superficie media (mq)	387			
Servizi	MONOSERVIZIO		GLOBAL SERVICE	
	Costo medio unitario totale (€/mq)	Costo medio unitario ordinario (€/mq)	Costo medio unitario totale (€/mq)	Costo medio unitario ordinario (€/mq)
Totale servizi	€ 58,62	€ 52,04	€ 41,98	€ 33,17
Manutenzione generale	€ 23,01	€ 17,65	€ 14,73	€ 9,47
Manutenzione sicurezza	€ 15,09	€ 14,29	€ 6,21	€ 4,69
Pulizia	€ 20,52	€ 20,10	€ 21,04	€ 19,01
Utenze	€ 38,43		€ 38,43	
Locazioni	€ 158,91		€ 158,91	
TCO	€ 255,96	€ 249,38	€ 239,32	€ 230,51

Figura 5 - Sintesi dei dati di Total Spending: valori unitari

- le superfici medie per dipendente per tipologia di immobile;
- i costi unitari di locazione, distinti per tipologia di immobile.

Tutte le rilevazioni sono distinguibili anche per area geografica. Superato il livello di rilevazione delle consistenze, è possibile entrare nel cuore del DBFM, ovvero nel sistema di rilevazione dei costi sostenuti annualmente per i servizi di FM. I servizi sono classificati in 27 voci differenti rientranti in macro-aree, quali:

- manutenzione impiantistica, edilizia e degli arredi;
- pulizie ed igiene ambientale;
- reception e facchinaggio;
- sicurezza e controllo accessi.

I dati da inserire sono distinguibili per destinazione dell'immobile e per area geografica, distinguendo i costi a consuntivo per servizi a canone e straordinari. È inoltre rilevabile la differente tipologia contrattuale di erogazione del

servizio (monoservizio, multiservizio, Global Service, ecc.), per singola area ovvero per differenti aree distinguibili dal Comune alla Regione. Sono rilevati inoltre i costi per utenze quali energia elettrica, acqua, gas, gasolio e teleriscaldamento. Da questo secondo livello di rilevazione sono evidenziabili, sia in termini assoluti che relativi, i seguenti dati principali:

- costi esterni gestiti in contratti monoservizio, multiservizio, Global Service;
- costi esterni delle utenze;
- costi esterni di monoservizio vs multiservizio/Global Service ed il "TCO".

I dati sono analizzabili in valori medi con esposizione dei quantili per la distribuzione dei valori caricati, consentendo la lettura, associata alla media, dei valori mediani ed estremi. Il terzo ed ultimo livello di rilevazione

riguarda gli aspetti della pianificazione delle azioni di FM in ottica finanziaria, focalizzando l'attenzione sul "FCI". Infatti per i principali fattori di incidenza del costo di manutenzione viene richiesto l'inserimento nel DBFM del budget di interventi manutentivi ed il presumibile costo di sostituzione del componente/sistema oggetto di manutenzione. Questo driver ha una funzione di sensibilizzazione sulle tematiche del FM nei confronti dei top manager. Alla fine del 2012, dopo due anni di sperimentazione del DBFM presso un gruppo di banche coinvolte, è partita ufficialmente la prima rilevazione dei dati per l'alimentazione del sistema, a fronte della quale è stato elaborato un primo studio presentato nel marzo 2013. Questo primo studio prende come riferimento i dati dell'anno 2011 forniti da 51 banche che rappresentano - sia in

termini dimensionali, che di distribuzione geografica - un campione rappresentativo dell'universo bancario.

Attraverso il campione di rilevazione è stato possibile censire 11.843 unità immobiliari, con circa 9,4 milioni di mq (il 73% destinati a sportello). Secondo i dati raccolti, la superficie media per le sedi centrali è di 7.500 mq (circa 38 mq a dipendente), mentre si attesta sui 387 mq per gli sportelli (31 mq a dipendente) e sugli 800 mq per i magazzini. Il 41% degli spazi è in locazione, con un costo unitario medio annuo che varia dai 284 euro al mq per le sedi centrali ai 159 euro al mq per le filiali.

La spesa per i servizi di FM, per il gruppo di banche coinvolte, ammonta a circa 230 milioni di euro e il 54% riguarda contratti di Global Service (facenti riferimento a 36 differenti tipologie di servizi). I costi rilevati delle utenze, invece, ammontano a circa 110 milioni di euro, mentre quelli di locazione a 74 milioni di euro.

Per quanto riguarda il peso dei diversi servizi sulla spesa complessiva (escluse utenze e locazioni), la maggiore incidenza è imputabile ai servizi di pulizia, il cui costo raggiunge il 51% del totale, con una rilevanza maggiore per le filiali rispetto alle sedi centrali (in cui le superfici sono maggiori). A seguire si collocano i costi dei servizi di gestione degli impianti di climatizzazione (15%), elettrici (11%) e dei servizi edili (6%).

I dati si prestano a diverse analisi che possono essere compiutamente realizzate esaminando nel dettaglio i singoli servizi. Dai dati di sintesi emerge che presso le sedi centrali, dove vi è un'alta concentrazione di servizi in luoghi ben circoscritti, la formula contrattuale del Global Service mediamente non risulta in assoluto la forma economicamente più vantaggiosa. Al contrario nell'ambito delle strutture di sportello - in situazioni di maggiore diffusione e parcellizzazione dei servizi sul ter-

ritorio - la formula contrattuale del Global Service risulta, mediamente, più conveniente della formula di fornitura di monoservizio.

Infatti, nelle sedi direzionali, il costo medio unitario totale per mq gestito in monoservizio si attesta a 35,5 euro, mentre lo stesso parametro gestito in Global Service si attesta a circa 41,2 euro; sul fronte delle strutture di sportello, il costo unitario medio totale per mq in monoservizio è quantificato in 58,6 euro, mentre lo stesso parametro in Global Service è pari a 41,9 euro.

È interessante rilevare come il parametro del costo medio unitario per mq per i servizi di FM gestiti in Global Service non subisce evidenti variazioni se riguarda la gestione delle direzioni centrali o delle strutture di sportello; a differenza invece di quanto accade per i servizi gestiti nella forma contrattuale del monoservizio, nel cui ambito si riscontra un importante differenziale dello stesso parametro se relativo alle direzioni centrali anziché alle strutture di sportello. Dalle prime analisi dei dati DBFM si evidenzia inoltre che il costo dei servizi gestiti in Global Service è anelastico rispetto alla concentrazione e/o parcellizzazione territoriale delle sedi operative.

Emerge inoltre che i risparmi potenziali si concentrano nelle strutture di sportello, soprattutto per i servizi di manutenzione generale e di sicurezza nella modalità di fornitura in Global Service, attraverso cui è ipotizzabile, con i dati ad oggi rilevati, una riduzione complessiva dei costi di circa il 12% delle spese di gestione in termini di costi unitari (euro/mq).

Prospettive di sviluppo

Parallelamente alla raccolta annuale attraverso il DBFM dei dati di spesa per i diversi servizi, attraverso il coinvolgimento di un gruppo di lavoro costituito da Facility Manager bancari, è stato promosso uno studio per la definizione

di linee guida per la predisposizione di capitolati prestazionali e di servizio.

L'obiettivo di questo studio è favorire la tendenza ad accomunare le variabili di rilevazione dei livelli qualitativi dei servizi, per consentire una maggiore omogeneizzazione dei dati rilevati. Ovviamente la prima conseguenza di questa azione sarà l'incremento qualitativo delle statistiche che il DBFM potrà produrre, migliorando quindi il supporto alle decisioni delle banche utilizzatrici. Un ulteriore step verso questo percorso sarà la parametrizzazione delle linee guida in relazione ad una graduazione del "FCI" obiettivo. La focalizzazione sul "FCI" è finalizzata a destare una maggiore attenzione verso i valori del patrimonio immobiliare per evitare, soprattutto nelle manutenzioni, l'incidenza finanziaria dei cosiddetti "accanimenti terapeutici" su impianti e sistemi la cui sostituzione risulta palesemente più onerosa rispetto alla relativa manutenzione.

Parallelamente a queste iniziative verrà intensificato il percorso formativo per i Facility Manager, al fine di migliorare le competenze gestionali sugli immobili ed accrescere il know how sugli aspetti economici e finanziari.

In conclusione, le esperienze e le strumentazioni descritte, pur nella loro graduale evoluzione ed applicazione sperimentale, stanno già contribuendo ad un significativo sviluppo delle competenze strategiche, decisionali ed operative nell'ambito dei servizi di Facility Management bancario e, in questo quadro, i risultati e gli avanzamenti conseguiti e ancora da conseguire si prestano ad essere condivisi con altri settori immobiliari ai fini di possibili sinergie in termini di trasferimento e di "contaminazione" dei rispettivi know how.

*Coordinatore "Competence Center FM" ABI

**Docente Politecnico di Bari