

TIPO DI DOCUMENTO:

ARTICOLO

TITOLO:

"HUB.ble": l'innovazione per il Facility Management

SOTTOTITOLO:

AUTORE:

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

Ferri Alberto, Montagner Mattia

ESTRATTO DA PERIODICO:

Titolo:

FMI - Facility Management Italia

N°:

27

Del:

05/2015

ESTRATTO DA SITO INTERNET:

Indirizzo home page [http://]:

Indirizzo esteso [http://]:

Di:

Nazione:

Data primo contatto:

Data rimozione:

PAROLE CHIAVE:

facility management, innovazione, committenze, imprese, esperienze & best practice

ABSTRACT:

MB

"HUB.ble" è un'iniziativa della Fondazione Scuola Nazionale Servizi per mettere le committenze e le imprese del FM italiano nelle condizioni di innovare il proprio modo di operare. Il proposito dell'iniziativa è di individuare best practice, tecnologie e mercati di Paesi più avanzati nel FM che presentino caratteristiche di innovazione di processo e/o di prodotto, al fine di monitorarne la situazione al di fuori dei nostri confini nazionali, specie nell'ottica di studiarne ed ipotizzarne ipotesi di trasferimento "critico" nella nostra realtà nazionale nell'ambito dell'attività di stazioni appaltanti e di imprese di servizi.

“HUB.ble”: l’innovazione per il Facility Management

“HUB.ble” è un’iniziativa della Fondazione Scuola Nazionale Servizi per mettere le committenze e le imprese del FM italiano nelle condizioni di innovare il proprio modo di operare. Il proposito dell’iniziativa è di individuare best practice, tecnologie e mercati di Paesi più avanzati nel FM che presentino caratteristiche di innovazione di processo e/o di prodotto, al fine di monitorarne la situazione al di fuori dei nostri confini nazionali, specie nell’ottica di studiarne ed ipotizzarne ipotesi di trasferimento “critico” nella nostra realtà nazionale nell’ambito dell’attività di stazioni appaltanti e di imprese di servizi.

“HUB.ble”: the innovation for the Facility Management

“HUB.ble” is an initiative by Scuola Nazionale Servizi Foundation to allow the clients and the contractors operating in the Italian FM market to innovate the way they work. The purpose is to identify best practices, technologies and markets in those countries that are the more advanced in the FM sector and that show some innovative aspects in the process and/or in the product in order to monitor and analyze the situation abroad in the perspective of a “rational” move of know how to our national reality in the activities played by the clients and the contractors.

Alberto Ferri*
Mattia Montagner**

Le finalità di “HUB.ble”

Il settore del Facility Management in Italia, oggi più che mai, si trova in una situazione di tensione tra due forze di cambiamento: la prima riguarda le pressanti richieste del mercato della domanda di mettere in campo efficienze operative per il contenimento delle spese e che “tira” il settore del FM verso una competizione basata quasi esclusivamente sul prezzo (“demand pull”, ovvero la domanda di servizi di FM che richiede nuove forme di offerta); ed una seconda che riguarda invece le nuove tecnologie operative, informatiche e gestionali-organizzative che “spingono” il settore a superare le modalità tradizionali di fare Facility (“technology push” ovvero la tecnologia che modifica l’offerta di servizi di FM). Diviene dunque indispensabile in-

dividuare un nuovo punto di equilibrio che potrebbe far leva su nuove tecnologie e nuove forme di offerta per garantire elevati livelli di servizio, consentendo agli operatori del mercato di adottare innovazioni (organizzative e gestionali, operative e informatiche) concrete ed efficaci e con un contenimento generale dei costi. Sulla scorta di quanto premesso, la Fondazione Scuola Nazionale Servizi ha avviato un’iniziativa di sistema, che ha un obiettivo tanto semplice quanto di elevato valore aggiunto per il FM italiano: mettere le committenze e le imprese nazionali nella condizione di innovare e di internazionalizzare i propri servizi di FM.

L’iniziativa, denominata “HUB.ble”, è condotta in partnership con ANMDO - Associazione Nazionale Medici delle Direzioni Ospedaliere e SIAIS

- Società Italiana dell'Architettura e dell'Ingegneria per la Sanità e si focalizza in particolare, anche se non esclusivamente, sul FM nella sanità. Gli assi di intervento di "HUB.ble" sono tre:

- best practice di FM
- vengono individuate e studiate le best practice internazionali di committenze o imprese che attraverso nuovi modelli organizzativi-gestionali (integrazione di servizi no-core, revisione dei percorsi di lavoro, ecc.) abbiano attuato reali risparmi nei servizi o abbiano innalzato i livelli di qualità dei servizi; l'obiettivo è di importare le buone pratiche affinché vengano adottate dalle committenze e dalle imprese nazionali più innovative;
- nuove tecnologie per il FM
- le tecnologie operative, quali macchine e attrezzature che consentono un miglioramento in termini di efficienza operativa e di qualità dei servizi, vengono rintracciate e valutate; inoltre, rintracciate e valutate sono anche le tecnologie informatiche hardware e software; tutti questi strumenti possono semplificare le comunicazioni, migliorare il controllo dei servizi e le condizioni di lavoro degli operatori, permettendo di mettere le committenze e le imprese italiane a conoscenza delle nuove tecnologie per il FM;
- mercati esteri di FM
- sono analizzati i Paesi esteri in cui le imprese nazionali più moderne possono portare il loro know how specifico (tecnologie, sistemi operativi, modelli organizzativi, ecc.), entrando in nuovi mercati e offrendo i servizi innovativi che stanno già svolgendo in Italia; soprattutto, l'attenzione è rivolta a quei Paesi esteri in cui si stanno avviando processi di outsourcing dei servizi no-core da parte di ospedali, enti statali o locali, grandi gruppi privati o che stanno vivendo uno sviluppo immobiliare fatto di nuova edilizia e di nuovi volumi e superfici da gestire con pratiche di FM; l'intento è di se-

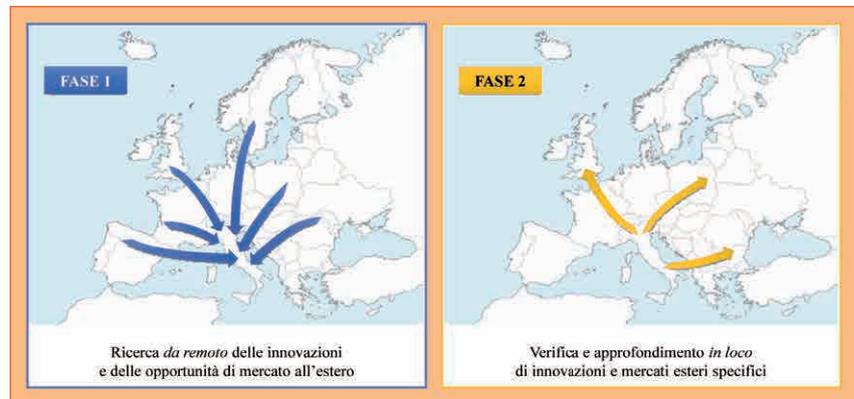


Figura 1 - Fasi di sviluppo del progetto "HUB.ble"

gnalare le opportunità di mercato fuori dai confini nazionali alle imprese che intendono internazionalizzarsi.

In questo quadro, "HUB.ble" è quindi un punto di osservazione attraverso cui i partner di progetto possono individuare e analizzare le nuove pratiche, tecnologie e opportunità di mercato all'estero, a vantaggio del "sistema Italia" del FM.

A tale scopo sono previste due fasi di indagine distinte:

- la prima prevede una ricerca da remoto delle innovazioni e delle opportunità di mercato attraverso rapporti diretti con i referenti nei Paesi esteri, la partecipazione agli eventi internazionali di settore e la consultazione delle riviste scientifiche e professionali sul FM;
- la seconda, un approfondimento in loco dei temi selezionati come "di maggior interesse", raccogliendo sul posto le informazioni e i dati necessari per valutare l'effettiva convenienza delle innovazioni e delle opportunità di mercato per gli operatori italiani. Su questi temi sono attualmente in corso ulteriori verifiche finalizzate all'avvio degli approfondimenti sul campo (fase due di progetto). A riguardo si riportano di seguito, per ognuno dei tre campi di azione (best practice, tecnologie, mercati), alcuni dei principali temi emersi dalla prima fase di osservazione.

Best practice di FM

Un caso studio esemplare nella progettazione di un edificio FM-oriented è quello dell'Ospedale Universitario Karolinska, di nuova costruzione in Svezia. Avviata nel 2010, l'edificazione di questo ospedale con 600 posti letto costerà 1,4 miliardi di euro ed i costi preventivati per l'acquisto delle attrezzature saranno di circa 700 milioni di franchi. Il nuovo Solna Karolinska University Hospital è destinato a diventare l'ospedale più avanzato al mondo e punta anche ad ottenere una certificazione ambientale "Leed Gold". L'ospedale nasce da una partnership pubblico-privato tra l'ente locale e due operatori economici: il costruttore e l'impresa che fornirà i servizi di FM. Quest'ultima è stata coinvolta nella fase di progettazione e costruzione del nuovo ospedale per ottimizzare la futura gestione dei servizi e di mantenimento del complesso edilizio, attraverso la revisione dei criteri di progettazione e l'introduzione di soluzioni innovative. L'impresa ha partecipato al "Request for Proposal", sviluppato un FM brief contenente i criteri funzionali da seguire in fase di progettazione dell'ospedale, rivisto e commentato le bozze con i progettisti e partecipato alla selezione dei fornitori di sistemi e impianti. Così sono stati ottimizzati i servizi di pulizia e di



Solna Karolinska University Hospital - Stoccolma (Svezia)

logistica interna attraverso l'utilizzo di "Automated Guided Vehicle" per i trasporti automatizzati (anche delle attrezzature di pulizia), riposizionando i punti di ricarica dei veicoli e ridisegnando i percorsi con l'approccio della "lean production". Così sono stati riprogettati anche con il BIM gli spazi e i magazzini del FM, con un

logica di centralizzazione che porta a un uso più efficiente degli spazi e del personale.

Caso differente è quello del Duke University Health System (USA) che, con circa 940 posti letto, occupa 7,5 milioni di mq in 90 edifici su 210 ettari ed è un esempio di utilizzo integrato di tecnologia e formazione per ottimizzare la

produttività del servizio di pulizia. Gli interventi compiuti sono stati tre:

- dotare il personale specializzato (capi-cantiere) di tablet per verificare il personale disponibile in cantiere e assegnarlo alle diverse aree; eseguire i controlli di qualità dei servizi sul posto; ricevere e smistare le richieste di pulizia delle camere; calcolare i tempi e i

"S.A.CE.": servizi alberghieri sanitari "smart"

Simone Finotti

Tra le diverse iniziative proposte della Scuola Nazionale Servizi, si inserisce anche un progetto per il contenimento della spesa nei servizi alberghieri in sanità: il sistema "S.A.CE. - Servizi Alberghieri Centralizzati". Si tratta di un sistema che ha le sue radici nella stessa formulazione della L. 228/2012 (legge di stabilità 2013) che permette alle Regioni di conseguire l'obiettivo economico-finanziario adottando misure alternative purché assicurino l'equilibrio del bilancio sanitario. Nella legge, che resta un riferimento importante in materia di riduzione della spesa sanitaria, si legge infatti: "ferme restando le disposizioni di cui all'art. 17, comma 1, del D.L. 98/2011, convertito con modificazioni dalla L. 111/2011, gli importi e le connesse prestazioni relative a contratti in essere di appalto di servizi e di fornitura di beni e servizi, con esclusione degli acquisti dei farmaci, stipulati da aziende ed enti del servizio



sanitario nazionale, sono ridotti del 5% a decorrere dalla data di entrata in vigore del presente decreto e del 10% a decorrere dal primo gennaio 2013 e per tutta la durata dei contratti medesimi; tale riduzione per la fornitura di dispositivi medici opera fino al 31 dicembre 2012. [...] Al fine di salvaguardare i livelli essenziali di assistenza con specifico riferimento alle esigenze di inclusione sociale, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano possono comunque conseguire l'obiettivo economico-finanziario di cui alla presente lettera adottan-

do misure alternative, purché assicurino l'equilibrio del bilancio sanitario." Gli enti locali, dunque, possono trovare vie alternative ai "tagli lineari" per conseguire gli obiettivi di bilancio prescritti dalla legge. E proprio in questo quadro si muove la proposta "S.A.CE.", che prevede di "risparmiare innovando" nei servizi alberghieri ospedalieri. In via sperimentale, applicando il sistema "S.A.CE." ai servizi che si svolgono nei reparti di degenza, grazie alla riduzione dei tempi di attesa e di duplicazione o mancate sinergie nei trasporti interni, si è arrivati ad ottenere un risparmio nell'ordine del 30%.

Occorre dunque ripensare in modo diverso e ancora più approfondito ai modelli organizzativi oggi in vigore, analizzarne l'efficienza dal punto di vista dei servizi erogati ai pazienti e da quello dei costi, individuando in questo modo sprechi, ridondanza di servizi, carenze logistiche, tempi morti e aumentando la produttività e



Duke University Health System (USA)

turni di servizio; rispondere alle richieste di intervento e alle email; tale investimento ha migliorato i tempi di risposta e la produttività, eliminando il vincolo di dover svolgere queste attività in un ufficio fisico;

- formare le squadre di lavoro per svolgere in autonomia la maggior parte delle operazioni di pulizia senza ri-

correre a degli "specialisti", che spesso non si trovano in cantiere; questo cross-training è stato strutturato con una formazione iniziale intensiva ed un aggiornamento semestrale che comprendente anche l'apprendimento di nuove operazioni;

- adottare tecnologie basate sugli ultravioletti per la disinfezione delle

camere alla dimissione del paziente; questa tecnologia ha consentito di ridurre l'impiego di personale e di prodotti chimici.

Nuove tecnologie per il FM

In tema di tecnologia, una delle novità che sta crescendo a livello

facendo di conseguenza diminuire il costo del lavoro per unità di servizio. Tutto ciò comporterebbe un risparmio possibile del 15-20% sui servizi alberghieri e, dati alla mano, si otterrebbero risparmi anche al di là di quanto previsto dai tagli.

Si prospetta, fra l'altro, la necessità di sperimentare e verificare modelli organizzativi nuovi sul piano delle risorse umane e professionali, in un'ottica di integrazione tra le diverse professioni addette al governo sanitario e socio-sanitario assistenziale e inoltre di valorizzare competenze e responsabilità. Occorre anche una concreta riorganizzazione delle strutture sanitarie e socio-sanitarie assistenziali, con nuovi processi di razionalizzazione e riorganizzazione dei servizi. Il modello organizzativo "S.A.CE." prevede che le direzioni ospedaliere deleghino alle imprese esterne la totalità dei servizi alberghieri e concentrino le proprie risorse umane sui servizi sanitari, il loro precioso "core business". Ciò neces-

sita innanzitutto che ci sia la volontà, da parte della gestione ospedaliera, di una riorganizzazione e supervisione del sistema, per allontanare lo scenario di "taylorizzazione" dei servizi esternalizzati che ha fatto e fa perdere di vista le possibili sinergie. In questo senso la formula a cui pensare potrebbe essere quella del dialogo competitivo: utilizzare il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa incentivando il dialogo costruttivo tra committenza e impresa. In questo quadro, si registra in alcune recentissime esperienze sul campo che una gestione "re-internalizzata" dei servizi ausiliari gestiti dagli operatori socio-sanitari, unita ad una mancanza di coordinamento, di scarso dialogo e di carente razionalizzazione dei diversi processi e delle diverse funzioni, può indurre a creare sprechi e inefficienze ben superiori al 10%. Il Sistema "S.A.CE." - testato presso l'Azienda Ospedaliera S. Maria di Terni, con il concorso delle Università di Udine

e Siena - parte proprio dall'analisi del modello organizzativo adottato nel contesto sotto indagine per giungere alla definizione delle aree di miglioramento che permettono di ottenere un modello di gestione dei servizi più efficace ed efficiente. Le analisi coinvolgono sia l'ente ospedaliero ed i servizi alberghieri svolti dal personale ospedaliero, sia le aziende titolari di servizi esternalizzati, in modo da conseguire un quadro completo del funzionamento dei servizi alberghieri stessi. Si prende in esame ogni singolo servizio sia esternalizzato che svolto da personale ospedaliero e si separano le attività non core (collaterali) da quelle core (principali). Si progetta quindi una riorganizzazione dei servizi alberghieri con una logica di integrazione e centralizzazione degli stessi e conseguentemente una ridefinizione delle mansioni del personale, finalizzate al conseguimento di risparmi a parità di prestazioni e di qualità dei servizi erogati.

internazionale è la “realtà aumentata” per usi privati e professionali. Anche nel FM sono in fase di sviluppo soluzioni e dispositivi per l’esecuzione dei servizi con l’ausilio della “realtà aumentata”.

Una di queste è il “Google Glass”, su cui la Itglass, start-up spagnola di soluzioni informatiche, ha sviluppato una app. “Glass” consiste di un occhiale integrato con un visualizzatore di informazioni (un prisma semi-trasparente), un lettore di QR-code e un sistema di riconoscimento a comandi vocali. La app consente al manutentore che indossa il “Glass” di riconoscere l’oggetto da mantenere tramite QR-code e di visualizzare sul prisma la scheda tecnica dell’oggetto e le operazioni da eseguire e di certificare l’esecuzione dell’intervento hands-free. Software CMMS/CAFM per il FM sono già integrati con il “Glass”, consentendo di eseguire i seguenti processi:

- apertura degli ordini di lavoro e georeferenziazione dei guasti;
- tracking dei tempi di lavoro con comandi vocali di inizio e fine attività;
- visualizzazione delle attività da eseguire, di diagrammi e documenti, e della storia dell’oggetto;
- streaming live con altri utenti di quanto l’operatore sta vedendo.

In ambito sanitario, avanzano invece tecnologie di disinfezione per l’abbattimento dei microorganismi che causano infezioni ospedaliere e tecnologie basate sulla mico-nebulizzazione di soluzioni disinfettanti negli ambienti sanitari o sull’azione disinfettante dei raggi ultra-violetti. Riguardo a queste ultime, è degli USA la macchina mobile della Xenex che abbatte gli agenti patogeni attraverso impulsi ultra-violetti con lampade al gas xeno, per un tempo ciclo tra i 5-7 minuti (il produttore consiglia 3 cicli all’interno di una camera di degenza per ottenere il miglior risultato di applicazione). La tecnologia è stata testata con successo

da laboratori indipendenti contro 22 organismi, tra cui il C. difficile, MRSA e VRE e viene impiegata in una decina di ospedali in USA.

Mercati esteri di FM

Da un’analisi sugli appalti europei pubblicati sul “Tenders Electronic Daily” e dai dati pervenuti dal riscontro diretto con gli Istituti per il Commercio Estero e le associazioni di FM locali, è emerso con chiarezza, che il numero di gare per servizi di FM pubblicate nei Paesi dell’est Europa, è in crescita.

In Romania, ad esempio, il mercato dei servizi di FM è in sviluppo, con un valore attuale intorno ai 300 milioni di euro all’anno e una tendenza continua alla crescita. A supporto di questo trend di crescita la ROFMA (associazione romana di FM) stimava il mercato del FM intorno ai 200 milioni di euro nel 2011, con una tendenza all’integrazione dei servizi. Attualmente in Romania, secondo i dati ROFMA, sono attive circa 80 imprese che offrono servizi di FM. La domanda di tali servizi si concentra prevalentemente a Bucarest, che detiene il primato nazionale per quanto riguarda la quantità di spazi ad uso ufficio. Anche in Bulgaria viene praticato l’outsourcing dei servizi di pulizia, ristorazione, raccolta rifiuti, manutenzione, ecc., anche se in alcuni casi gli Enti dispongono di personale proprio per le prestazioni ordinarie (pulizia ordinaria o manutenzioni impianti) e si rivolgono a ditte esterne per i lavori straordinari. Per quanto riguarda le strutture del potere esecutivo (Ministeri e Agenzie esecutive), le attività di pulizia ordinaria e straordinaria vengono attualmente svolte da ditte esterne a seguito della gara centralizzata bandita dall’organo centrale per le commesse pubbliche del Ministero delle Finanze. I contratti firmati con l’aggiudicatario o gli aggiudicatari hanno durate che vanno da 2 a 4 anni. Un altro caso di mercato dell’outsourcing di FM in svi-

luppo è la Russia. Nell’ultimo periodo il volume di tali attività ha raggiunto la cifra di circa 100 milioni di dollari, con un aumento annuale di circa 40-45%, e attualmente nella sola area di Mosca operano circa 150 aziende attive nei servizi di FM.

Prospettive future

Quanto finora accennato sono alcuni dei temi emersi dalla prima fase dell’iniziativa “HUB.ble”. Fase che proseguirà nel tempo per ricercare, con continuità, all’estero ulteriori elementi di interesse per il FM italiano. Chiaramente, i reali impatti e l’utilità delle best practice e delle tecnologie individuate dovranno essere messe alla prova con studi in cantiere e rigorose validazioni; allo stesso modo le reali opportunità di mercato all’estero dovranno essere verificate e riscontrate sul campo. Per questo motivo, dal 2015 e per i prossimi anni, la Fondazione e i suoi partner avranno l’occasione di svolgere i necessari approfondimenti nel corso di numerosi appuntamenti già fissati. Così sarà possibile esaminare, ad esempio ma non esclusivamente, le nuove tecnologie individuate e le best practice di ospedali inglesi o del nord Europa e valutare le concrete opportunità di mercato per le nostre imprese nazionali nei Paesi dell’est Europa. Gli appuntamenti sono aperti alla partecipazione degli operatori nazionali intenzionati a innovare i propri processi o a internazionalizzare la propria offerta, verificandone sul posto vantaggi e svantaggi, rischi e opportunità. La Fondazione Scuola Nazionale Servizi potrà accompagnare questi operatori nello studio di fattibilità e nella fase di start up dei loro processi di innovazione e di internazionalizzazione.

*Presidente Fondazione Scuola Nazionale Servizi

**Responsabile Innovazione & Ricerca Fondazione Scuola Nazionale Servizi