

Verso il benchmarking per il mercato dei servizi di FM: la NFC olandese

Diversamente da altri paesi europei, in Italia lo sviluppo del benchmarking per il mercato dei servizi di FM è ancora ad un “anno zero”: tanto le committenze pubbliche e private quanto le imprese di servizi non dispongono di riferimenti condivisi e sperimentati, in grado di essere utilmente e attendibilmente utilizzati. In questo quadro, l'avanzata esperienza olandese della NFC si presta ad essere attentamente analizzata e divulgata al fine di trarre utili contributi di natura sia metodologica che operativa per lo sviluppo anche nel nostro paese di un mirato e proficuo dibattito sul tema del benchmarking e per la promozione di concrete iniziative e proposte settoriali.

Unlike other European countries, in Italy the development of benchmarking for the FM services market is still practically “zero”, so much so that public and private clients as well as services companies do not have shared, tested references that could be used reliably and profitably. In this framework, the advanced Dutch experience of the NFC has made itself available for analysis and diffusion, in order to offer useful contributions of both a methodological and operational nature for the development of a fruitful ad hoc debate also in Italy on the subject of benchmarking, and for the production of concrete initiatives and proposals for the sector.

Silvano Curcio*
Maria Laura Simeone**

Il benchmarking per lo sviluppo del mercato dei servizi di FM

Il recente sviluppo del mercato dei servizi di FM in Italia e la sempre maggiore diffusione in questo ambito di modelli di esternalizzazione e di partnership tra committenze pubbliche ed imprese private hanno evidenziato la necessità di individuare modelli e metodi collaudati ed efficaci ai quali riferirsi per la definizione, la misurazione e il controllo dei costi nell'attuazione dei processi di gestione dei servizi, nella produzione di disciplinari, capitolati tecnici e progetti-offerta e nella valutazione di questi ultimi in termini di rapporto tra livelli prestazionali richiesti/offerti e costi.

Proprio il consolidamento di tale

approccio gestionale sulla base di modelli anglosassoni, accompagnato da una costante innovazione organizzativa e tecnologica e dalla globalizzazione dei mercati, esaspera infatti forme spinte di competizione anche attraverso la ricerca continua di strumenti e metodi innovativi per migliorare la capacità di coniugare in modo efficace la soddisfazione del cliente ed il contenimento dei costi.

A tal fine può intervenire il “benchmarking” inteso nell'accezione di “processo omogeneo di analisi, misurazione e raffronto di un determinato servizio in rapporto a parametri di riferimento desunti da analoghi servizi presenti sul mercato, finalizzato alla ricerca e al conseguimento di prestazioni superiori”¹.

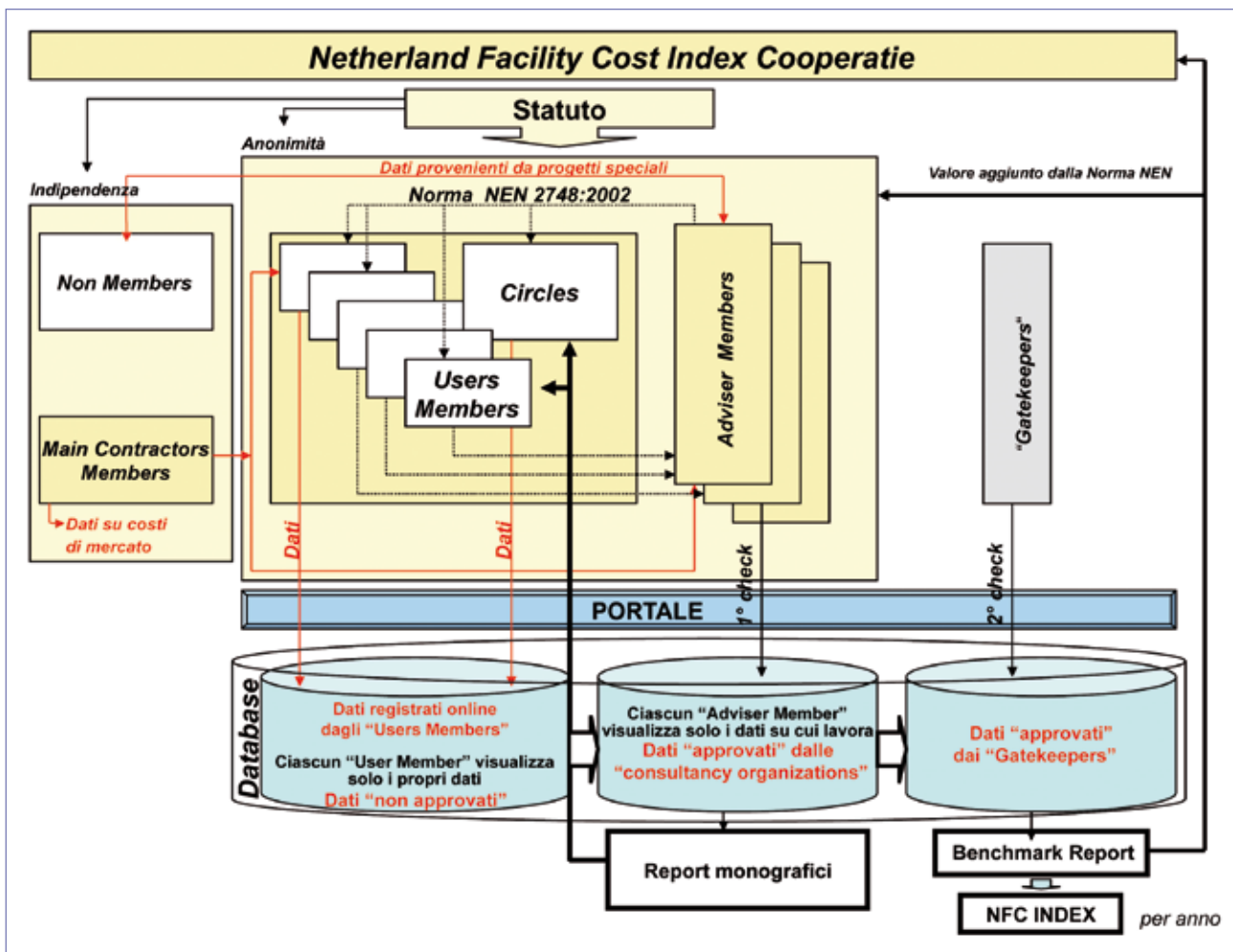


Figura 1 - Struttura organizzativa della NFC sottesa al processo di alimentazione e di condivisione dei dati di benchmarking

L'importanza e l'opportunità di predisporre e sperimentare modelli e sistemi per l'implementazione e lo sviluppo di processi di benchmarking in Italia, specie nel settore dei servizi di FM per le committenze pubbliche, sono state di recente evidenziate anche dalle prescrizioni della legge finanziaria del 2008 che ha sottolineato la necessità della messa a punto di strumenti per affinare e agevolare i meccanismi di approvvigionamento di beni e servizi, invitando le centrali di committenza nazionali e regionali, tra cui CONSIP spa, a fornire "indicazioni di prezzo" e "indicatori di spesa sostenibile" sulla base di

rilevazioni statistiche realizzate presso le amministrazioni committenti da porre alla base di capitolati prestazionali e prezziari di riferimento per tutte le attività standardizzate e comunque comparabili. In Europa, ed in particolare nel Regno Unito e in Olanda, da tempo sono state avviate, sperimentate e consolidate sul campo avanzate esperienze di benchmarking applicate al settore dei servizi di FM.

Diversamente, nel nostro paese - pur a fronte di un interesse e di un'aspettativa crescente - non si è ancora registrato un significativo sviluppo di progetti, studi e ricerche settoriali

di benchmarking; le limitatissime esperienze avviate in questi ultimi anni risultano prive della necessaria copertura metodologico-scientifica e appaiono calate su campioni applicativi non adeguatamente rappresentativi sotto il profilo tipologico, dimensionale, funzionale ed economico. Di fatto lo sviluppo del benchmarking in Italia è ancora ad un "anno zero" e tanto le committenze pubbliche e private quanto le imprese di servizi non dispongono di riferimenti condivisi e sperimentati, in grado di essere utilmente e attendibilmente utilizzati nel mercato del FM.

Le esperienze sviluppate in altri paesi

europei con l'obiettivo di offrire ai soggetti operanti nel mercato dei servizi di FM informazioni e strumenti "benchmarking oriented", si caratterizzano invece in tre diverse tipologie, non necessariamente alternative a livello di implementazione:

- organizzazioni associative ("benchmarking clubs");
 - banche dati;
 - strumenti di comunicazione e diffusione delle informazioni settoriali.
- Nel quadro fin qui delineato, l'avanzata esperienza della "Netherlands Facility Costs Index Cooperatie", sviluppata e consolidata da oltre un quinquennio in Olanda, rispecchia univocamente nel proprio modello configurativo la triplice caratterizzazione tipologica sopra richiamata e si presta ad essere attentamente analizzata e divulgata al fine di trarre utili e mirati contributi di natura sia metodologica che operativa per lo sviluppo anche nel nostro paese di un mirato e concreto dibattito sul tema del benchmarking per il mercato dei servizi di FM.

L'attività della "Netherlands Facility Costs Index Cooperatie"

La "Netherlands Facility Costs Index Cooperatie" (NFC) viene fondata in Olanda nel 2002, su iniziativa del NEN, l'ente olandese di normazione; attualmente è rappresentata da oltre 70 membri (committenze pubbliche e private, imprese e associazioni imprenditoriali di settore, società di consulenza, centri di ricerca universitaria, ecc.) che condividono l'obiettivo comune di rilevare, raccogliere, analizzare e condividere i dati relativi ai costi dei servizi di FM e di diffonderli mediante un apposito database di natura "collettiva" ed una serie di pubblicazioni tematiche, tra cui in particolare il "NFC Index" (un "Indice Annuale dei Costi di FM" diffuso come fonte di riferimento

autorevole dal 2004).

La NFC è un organo indipendente a supporto delle organizzazioni operanti nel settore che si propone di rilevare e trasferire informazioni e dati sul benchmarking e sulla normazione ai propri associati e di guidare ed orientare lo sviluppo del mercato dei servizi di FM e la riduzione/razionalizzazione dei relativi costi.

L'obiettivo principale è rappresentato dallo sviluppo della competitività e della "competitive intelligence" dei propri membri, perseguito attraverso l'implementazione di analisi e studi di benchmarking in logica "cooperativa" e la consapevolezza e la convinzione che la realizzazione e la condivisione di un database "collettivo" con i dati raccolti da ciascun membro risulti più efficace ed utile della gestione di database autonomi e separati per ogni membro.

Da questi presupposti si è sperimentato e consolidato nel tempo un processo di positiva ed efficace collaborazione tra tutti i membri pubblici e privati presenti in seno alla NFC, basato sul principio dell'interesse comune e della "reciprocità" di intenti.

La NFC, intercettando l'interesse strategico per il benchmarking da tempo manifestato in Olanda, progetta e realizza anche specifici programmi formativi rivolti a tutte le organizzazioni che aderiscono o intendono aderire alla Cooperativa stessa.

La struttura organizzativa e il modello di lavoro

Per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, la NFC è dotata di un sistema organizzativo che prevede:

- una struttura centrale operativa di coordinamento che, mediante il supporto di un sistema informativo opportunamente progettato e sviluppato

per la gestione e l'alimentazione del database collettivo, svolge funzioni di indirizzo, coordinamento, pianificazione, monitoraggio e controllo del processo di raccolta ed elaborazione dei dati finalizzato all'implementazione costante di un unico database condiviso;

- una rete di soggetti "alimentatori", diversificati per settori di appartenenza, che hanno il compito di nutrire il suddetto database allo scopo di condividere ed utilizzare successivamente le analisi, le elaborazioni e gli output che da esso possono trarsi;
- una rete di soggetti "di controllo" che hanno il compito di validare e certificare i dati elaborati e gli output delle analisi di benchmarking.

La struttura della NFC è rappresentata da membri costituiti in "associazione cooperativa" secondo tre diverse tipologie:

- "User Members" - soggetti pubblici e privati che, nell'ambito delle proprie attività, utilizzano o sfruttano edifici e/o patrimoni immobiliari e che quindi richiedono servizi di FM finalizzati allo svolgimento delle proprie missioni istituzionali o di mercato;
- "Adviser Members" - soggetti che svolgono attività di consulenza e di management relativamente alla gestione dei servizi immobiliari;
- "Main Contractor Members" - soggetti erogatori e produttori di servizi di FM.

Tutti i membri della NFC, in relazione alle diverse categorie di appartenenza, assumono funzioni, ruoli e abilitazioni differenti nel processo di alimentazione e gestione del database collettivo e nella condivisione dei dati.

L'organizzazione si avvale, inoltre, di consulenti e controllori ("Gatekeepers") con il compito di validare i dati durante il processo di elaborazione, prima della loro diffusione. L'abilitazione ad alimentare con i

propri dati il database collettivo viene consentita ai soli “NFC Certified Members” da parte di un “NFC Audit Team”, composto da due revisori appartenenti ai membri già certificati e da un componente del CdA della stessa NFC.

Un “NFC Certified Member” è un membro certificato dal “NFC Audit Team” che dimostra di aver interpretato e applicato il “NFC Index”, attraverso la realizzazione di progetti di benchmarking nei due anni precedenti alla certificazione. La metodologia di lavoro comune prevede la creazione di “NFC Circles”, vale a dire di gruppi omogenei di lavoro (per regione geografica, per settore di attività, per tipologia di patrimonio immobiliare, ecc.) che si costituiscono all’interno della stessa NFC e nell’ambito dei quali sono riportati, discussi e analizzati annualmente i dati e i risultati ottenuti, condivise le informazioni e le modalità di raccolta dei dati stessi ed attuati progetti mirati comuni (ad esempio, report specialistici monografici).

Il processo di alimentazione e condivisione del database collettivo

La struttura operativa della NFC gestisce, elabora ed aggiorna tutti i dati raccolti, implementando il database collettivo e garantendo al contempo la condivisione “allineata” dei dati, la qualità professionale e l’autonomia istituzionale rispetto a tutti i diversi soggetti operanti nella filiera di mercato olandese dei servizi di FM.

I dati rilevati vengono tracciati e validati attraverso un processo articolato nell’ambito del quale i risultati sono analizzati e discussi in fasi diverse all’interno di gruppi di lavoro costituiti da esperti qualificati, che, una volta ricevuti i dati, hanno il compito di elaborarli e di trasformarli in informazioni mirate e di sviluppare e

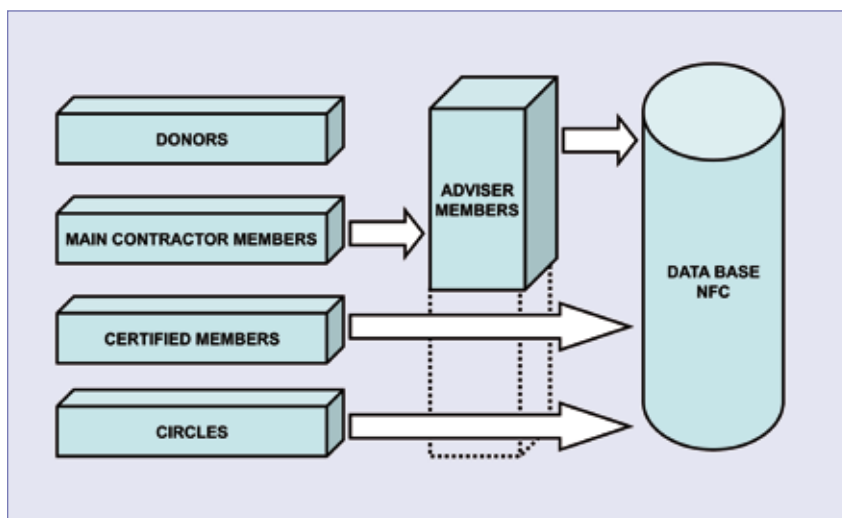


Figura 2 - Il ruolo dei diversi membri della NFC nel processo di alimentazione del database collettivo

distribuire tali corredi informativi a tutti i membri della NFC.

Il processo di alimentazione del database collettivo parte dai membri stessi della NFC che, in forma singola o associata (“Circle”), hanno la possibilità di inserire i dati raccolti in modalità on-line attraverso l’elaborazione di questionari solo ad essi accessibili attraverso un apposito sito web.

Alla base della classificazione e codificazione dei dati è posta la Norma NEN 2748:2002 “Terms of Facilities - Classification and definition”, che indica i criteri per la scomposizione, la classificazione e la codificazione dei costi, nonché la tipologia e la terminologia dei relativi servizi di FM ad essi associati (in particolare per gli immobili ad uso ufficio), allo scopo di pervenire ad una definizione univoca e completa delle voci. Tutti i membri della NFC sono tenuti a raccogliere i dati sulla base delle indicazioni fornite dalla norma, partendo dal presupposto che, solo se sistematicamente registrati e gestiti in modo omogeneo e condiviso, gli indici e i parametri di costo possono essere utilizzati proficuamente per il

benchmarking. Per questa operazione i membri sono guidati, supportati e controllati da “Adviser Members” affinché i dati siano effettivamente raccolti in conformità a quanto indicato dalla norma NEN.

L’anonimità dei dati all’interno del sistema NFC viene tutelata consentendo a ciascun “User Member” di gestire e visualizzare solo i propri dati registrati nel database collettivo; parimenti ciascun “Adviser Member” può visualizzare esclusivamente i dati dei soli membri con i quali sussiste un rapporto ufficiale di consulenza ed assistenza.

Dopo essere stati registrati, i dati subiscono un primo controllo da parte degli “Adviser Members”, riguardante principalmente la conformità e la qualità degli stessi dati in termini di definizione, codificazione, classificazione e scomposizione delle informazioni relative alle voci di costo secondo la norma NEN; dopo la prima approvazione, i dati così pre-verificati subiscono un secondo controllo da parte di “Gatekeepers” professionali.

Controlli incrociati e rigorosi, realizzati da diversi e qualificati soggetti e

in ambiti diversi garantiscono, in tal modo, la qualità e l'attendibilità delle informazioni, favorendo l'interesse reciproco dei soggetti coinvolti a rispettare i protocolli previsti.

Il "NFC Index"

Il risultato delle elaborazioni dei dati raccolti viene pubblicato annualmente mediante un "Benchmark Report"

e messo a disposizione di tutti i membri della NFC. Il Report contiene la rappresentazione numerica (tabelle) e grafica (diagrammi, istogrammi, ecc.) dei parametri di benchmark per i servizi di FM, calcolati dal sistema sia in forma analitica (esprimendo un valore di riferimento per ogni voce di costo), sia in forma sintetica (attraverso il calcolo di un indice aggiornato annualmente).

Parallelamente viene elaborato e diffuso, attraverso pubblicazioni, comunicati stampa e portale web, il "NFC Index" ("Indice Annuale dei Costi di FM"): questo strumento indica la variazione annuale del costo medio dei servizi di FM in Olanda - parametrizzato per "postazione di lavoro" - rispetto al costo medio definito per la prima volta nel 2003 dalla stessa NFC

"NFC Index" & "NFC Circles"

Il "NFC Index" esprime in forma sintetica il costo totale medio annuo in Olanda delle categorie di servizi di FM classificati dalla norma NEN 2748:2002, sia in €/postazione di lavoro sia in forma di indice parametrizzato (Indice NFC[®]_{Servizi 2003} = 100). La base di riferimento applicativo consta ad oggi di oltre 150 immobili prevalentemente ad uso ufficio, ubicati su tutto il territorio olandese, con una superficie complessiva di oltre 2.5 milioni di mq.

Il primo "NFC Index", elaborato e diffuso nel 2004 sulla base dei dati rilevati nel 2003, corrispondeva a 100. Successivamente i riferimenti sono stati 93 (2004), 85 (2005), 87 (2006), 87 (2007), quest'ultimo corrispondente a 10.002 €/postazione di lavoro/anno (esclusi oneri aggiuntivi).

I dati registrati nel database "collettivo" della NFC vengono elaborati dal sistema informativo al fine di pervenire alla ridefinizione annuale del valore del parametro di benchmark per ognuna delle voci di costo previste dalla norma relativamente alle singole attività di FM, scomposte e classificate secondo la norma stessa.

I parametri di costo individuati vengono espressi con rapporti funzionali al servizio considerato, ove alcune entità di servizio sono state normalizzate: €/postazione di lavoro, mq/po-

stazione di lavoro, €/mq/LFA², €/FTE³. A tal proposito, la superficie media di una postazione di lavoro per dipendente viene ricalcolata annualmente come unità di misura di riferimento per la valutazione dei costi dei servizi di FM. A titolo esemplificativo, i servizi appartenenti alle cinque macrocategorie previste dalla Norma NEN 2748:2002 sono quotati in base ai seguenti parametri:

- "servizi immobiliari": €/mq LFA;
- "servizi interni e generali": €/FTE;
- "ICT": €/FTE - €/postazione di lavoro;
- "servizi esterni": €/FTE;
- "servizi integrati": €/FTE.

I singoli parametri di benchmark, per ciascuna voce, sono ricalcolati annualmente sulla base dei costi raccolti e aggiornati ed assimilati ad una specifica curva di distribuzione statistica. Suddividendo la curva in "quartili", i valori del secondo e terzo quartile, che costituiscono la larghezza di banda conforme al mercato, vengono presi in considerazione nel calcolo, mentre si escludono il primo e l'ultimo quartile in quanto espressione di valori che non rappresentano il mercato; il centro di osservazione ("mediana") è il valore posto alla cima del secondo quartile che racchiude il 50% dei valori (25% a sx, 25% dx) dei singoli costi rilevati. Attraverso questo procedimento, il

"NFC Index" è dato dal totale delle mediane, sulla base dei dati "validi" dopo la deviazione standard. L'analisi dei dati viene svolta tenendo conto, inoltre, dei fattori di ponderazione per ogni classe tipologica in funzione della destinazione d'uso dell'immobile, in modo da eliminare l'effetto dovuto alla particolare composizione del campione; vengono considerati inoltre ulteriori parametri correttivi in funzione della posizione geografica, dell'età, della dimensione, ecc. degli immobili. L'arco di valori che viene osservato si riferisce agli immobili ad uso ufficio indipendentemente dalla loro dimensione; tuttavia la ripartizione per settori e categorie può mostrare delle differenze che possono incidere sulla conformità alle regole del mercato per una specifica organizzazione. In tal caso possono essere condotte all'interno dei "NFC Circles" specifiche elaborazioni settoriali orientate al confronto.

I "NFC Circles" hanno accesso ad una sezione dedicata del sito web NFC, attraverso la quale i membri di uno stesso Circle possono in esclusiva scambiarsi informazioni ed esperienze, pianificare incontri, condividere documenti e notizie.

Attualmente sono costituiti ed attivi i seguenti "NFC Circles":

- "Financial Institutions Circle" (istituito nel 2001 e composto dai direttori

(Indice NFC[®] Servizi 2003 = 100).

Il suddetto valore viene ottenuto sommando l'importo dei costi annuali medi per postazione di lavoro delle singole categorie di servizi di FM, così come classificati e strutturati dalla norma NEN 2748:2002.

La classificazione dei servizi desunta dalla norma NEN 2748 è la seguente:

- “servizi immobiliari” (servizi

energetici, manutentivi, di Property Management, ecc.);

- “servizi interni e generali” (servizi di pulizia ed igiene ambientale, di gestione documentale, di catering, ecc.);

- “ICT” (servizi per infrastrutture, reti, hardware, software, assistenza, ecc.);

- “servizi esterni” (servizi di supporto per l'organizzazione di eventi, di

noleggio auto, di trasporti aziendali, ecc.);

- “servizi integrati” (gestione integrata delle suddette categorie di servizi e/o dei servizi relativi all'ambiente e alla sicurezza sul lavoro).

Per ciascuna di queste categorie di servizi di FM la rispettiva voce di costo è suddivisa nelle seguenti sottovoci:

- costo del personale;

NFC Index[®] 2007 = 87 = € 10.002/postazione di lavoro/anno (oneri esclusi)

SERVIZI	2007	2006	2005	2004	2003
- servizi immobiliari	4.518	4.315	4.038	4.249	4.368
- servizi interni e generali	2.215	2.109	1.947	2.024	2.578
- servizi ICT	2.713	3.036	3.265	3.492	3.308
- servizi esterni	102	97	112	415	578
- servizi integrati	454	406	429	438	625
Totale (€)	10.002	9.963	9.791	10.618	11.457
NFC Index[®]	87	87	85	93	100
area locabile/dipendente	18,6 mq	18,7 mq	19,4 mq	20,5 mq	22,6 mq

“NFC Index”: costi di dei servizi di FM relativi al 2007

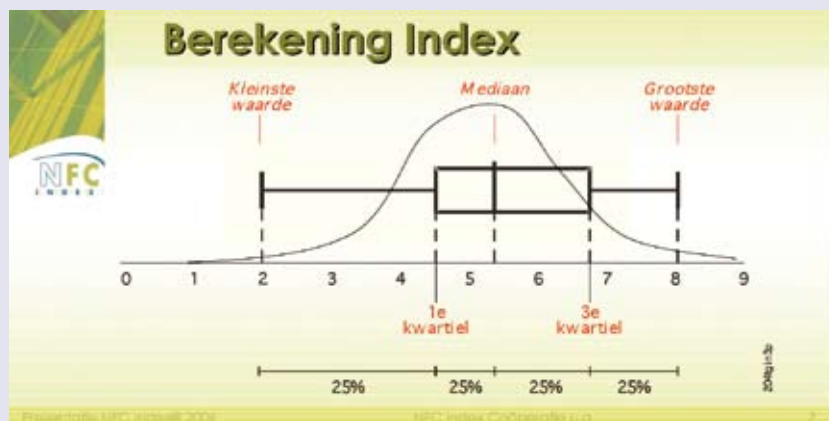
FM di ABN AMRO, Achme, Aegon, Duch Tax Authority, Fortis, ING e Rabobank);

- “Large Municipalities Circle” (istituito nel 2004 e composto dalle municipalità di Amsterdam, Rotterdam, The Hague, Utrecht, Haarlem, Arnhem);

- “Multi-businesses 1st Circle” (istituito nel 2005 e composto da ANWB - Ducht Motorists' Association, AHOLD, AKN, KPN - Telecom Company, NS - Dutch Railways e Luchtverkeersleiding - Air Traffic Control);

- “Multi-businesses 2nd Circle” (istituito nel 2006 e composto da IBM, Facility Force Mearsk, Equens Nederland, Rabo Bowfonds, Cordares, Logica e Randstad);

- “FMweb Circle” (istituito nel 2004 e



“NFC Index”: funzione di calcolo

composto dai direttori FM di 13 istituzioni pubbliche a livello nazionale). E' attualmente in corso, inoltre, il progetto di costituzione di un “Universities

Circle”, allo scopo di incrementare e consolidare gli aspetti scientifici legati ai processi di benchmarking.

M.L.S

NFC: dall'Olanda, all'Italia e all'Europa

In occasione di un apposito incontro in presa diretta in Olanda, FMI ha intervistato **Rinus Vader**, Presidente di NFC, sulle finalità alla base dell'attività della Cooperativa e sulle prospettive di sviluppo delle sue iniziative nel settore del benchmarking dei servizi di FM in Olanda, in Europa e in Italia.



La NFC è giunta al settimo anno di attività. Quali sono le motivazioni che spingono sempre più operatori olandesi dei servizi di FM a condividere dati ed esperienze di benchmarking?

Il processo di alimentazione del sistema messo a punto dalla NFC si basa sui principi fondamentali della reciprocità, anonimità, indipendenza e fiducia. Ciascun operatore membro di NFC può trarre i propri specifici vantaggi dall'ampio quadro informativo realizzato con il contributo di ciascuno di essi, dal confronto dei dati raccolti e dalle elaborazioni messe a disposizione. Queste elaborazioni, peraltro, possono anche essere costruite e calate sui contesti individuali e, per questo, si caratterizzano per completezza, qualità e aggiornamento dei dati. Ciò offre ai membri della NFC una base aggiornata e affidabile per le analisi di benchmarking dei propri costi dei servizi di FM. Il sistema, inoltre, prevede regole rigidis-

sime per preservare il know how delle singole aziende e per evitare condizionamenti dall'interno o dall'esterno della NFC.

Si tende quindi a superare la naturale e diffusa diffidenza verso la condivisione delle informazioni a tutela del "segreto industriale". Quali ulteriori vantaggi e benefici si offrono agli operatori che partecipano alle vostre attività?

Oltre a migliorare la competitività dei membri, la mutua collaborazione tra le organizzazioni, all'interno di un gruppo impegnato nell'analisi di un'informazione standardizzata e, quindi, trattata in modo uniforme, offre ai Facility Manager la possibilità di sostenere le proprie strategie, di confrontarsi con altre organizzazioni, favorendo il miglioramento delle prestazioni dei servizi e la diffusione di una visione trasparente e tipizzata delle proprie performance in relazione al mercato esterno.

Quali sono i fattori che incidono sulla qualità e attendibilità dei risultati diffusi attraverso il "NFC Index"?

Fondamentalmente tre: la configurazione quali-quantitativa dei membri "alimentatori" del database collettivo è tale da garantire un'adeguata rappresentatività e significatività dei dati; il processo di raccolta dei dati contempla un numero adeguato e specifico di controlli; i dati elaborati e diffusi risultano statisticamente validi, anche per l'adozione di particolari indici di adattamento e ponderazione.

L'ultimo "NFC Index" pubblicato nel 2007 si mostra stabile rispetto a quello del 2006. Quali osservazioni significative si possono trarre dall'analisi dei dati che lo hanno determinato?

Nel 2007 la struttura dei costi è quasi interamente sullo stesso livello del 2006. Va evidenziato che il costo dei servizi di ICT è diminuito dell'11%. Il notevole peso di questa categoria di servizi ha compensato l'aumento moderato delle altre voci di costo, per cui senza l'impatto dell'ICT il "NFC Index" sarebbe probabilmente aumentato del 3%. Il costo degli altri servizi, dopo anni di riduzioni, è aumentato del 12% rispetto al 2006, probabilmente a causa dei salari più alti.

Dal 2002 ad oggi la NFC ha continuamente perfezionato il sistema organizzativo per la raccolta dei dati, il processo di alimentazione del database e gli strumenti di controllo e validazione di dati. Quali sono i vostri prossimi obiettivi?

Innanzitutto alla fine del 2009 sarà pubblicato il sesto "NFC Index". Sempre per la fine di quest'anno saranno portate a termine la riprogettazione dei processi in funzione delle recenti norme europee CEN TC 348 sul FM, la ridefinizione del sistema per un nuovo database "multilingue" e l'implementazione di un nuovo portale web interattivo.



Il quadro normativo volontario europeo sul FM, dopo la recente emanazione delle prime linee guida settoriali a carattere raccomandativo, si arricchisce di nuovi significativi progetti normativi, offrendo numerosi elementi di riflessione sia sul piano tecnico-processuale che su

quello organizzativo-gestionale. L'iniziale intuizione della necessità di avviare un processo di normazione all'interno del mercato europeo del FM è stata proprio del NEN, l'ente di normazione olandese, a cui si deve la formulazione nel 2002 della prima norma settoriale di un paese europeo. Quale è il contributo della NFC al processo normativo europeo?

La NFC partecipa attivamente al processo di unificazione europea e al programma di implementazione delle norme europee sul FM, concentrandosi in particolare sullo sviluppo della norma sulla "Qualità dei servizi di FM", che, appunto, riguarda la raccolta e classificazione di fattori di qualità delle prestazioni anche in relazione ai costi dei servizi. La qualità è principalmente la proiezione di tre elementi: costo, livello di servizio e soddisfazione dell'utente. In questa direzione, nell'ambito della Commissione CEN TC 348, stiamo realizzando una mappa dei servizi finalizzata alla creazione di un database europeo dei parametri di benchmarking. Coerentemente, la politica e le priorità della NFC per i prossimi anni sono definite da un motto: "Dal Costo alla Qualità delle Prestazioni". Intendiamo infatti contribuire alla definizione di un criterio standard per la misura delle qualità delle prestazioni. Il punto di partenza è un parametro di riferimento multi-dimensionale: fattori di costo, livelli di servizio, costo e soddisfazione del cliente. Fino ad oggi, il "NFC Index" si è concentrato esclusivamente sul parametro "costi": ci proponiamo invece di contribuire quanto prima a definire i KPI collegati ai SLA e, successivamente, a collegare tali parametri tecnici ai parametri economici dei costi.

In che modo la NFC guarda al mercato europeo dei servizi di FM?

La NFC mira a sostenere tutti gli ope-

ratori europei che intendono utilizzare la nostra esperienza e le nostre strumentazioni al fine di innalzare le proprie capacità e il proprio know how nell'ambito del mercato dei servizi di FM. Attraverso la partnership con qualificati operatori di altri paesi europei la NFC intravede evidentemente anche l'opportunità di allargare la propria base di "alimentatori" del database collettivo e di condividere esperienze e iniziative anche di profilo intereuropeo. Un eventuale trasferimento della nostra esperienza in altri mercati costituirebbe un'occasione per sperimentare e migliorare il sistema già realizzato con il contributo di altre organizzazioni, condividendo visioni, approcci, strumenti e dati. Sotto questo profilo ed in relazione alla realtà italiana, NFC ha già stretto rapporti di partnership tecnico-scientifica con Terotec, il Laboratorio italiano per il mercato del FM che rappresenta la rete di eccellenza dei rappresentanti della committenza pubblica, delle imprese di servizi e dei centri di ricerca scientifica universitaria attivi nel vostro paese.

In conclusione, ritiene che in Europa ci siano le condizioni per la realizzazione di una base informativa comune per l'elaborazione di analisi di benchmarking?

Con l'implementazione delle norme europee sul FM si creano le condizioni per l'attuazione di processi di raccolta dei dati settoriali e per la gestione di database capaci di rendere affidabili le analisi di benchmarking. Ciò favorisce l'apertura di possibili tavoli tecnici europei attraverso cui i diversi operatori e le organizzazioni settoriali nazionali possono avere l'opportunità di conoscere le "practice" più avanzate e sperimentate e di condividere gradualmente dati ed esperienze di benchmarking in forma collettiva e standardizzata.

M.L.S

- costo di beni e servizi acquistati o noleggiati;
- costi di ammortamento;
- costi patrimoniali;
- redditi.

Per i membri iscritti alla NFC possono essere inoltre elaborate e prodotte informazioni "ad uso esclusivo": a tal scopo gli "Adviser Members" possono utilizzare i dati registrati nel database collettivo per fornire su richiesta ai propri "User Members" assistiti, report speciali e personalizzati finalizzati alla comparazione dei costi con i parametri di riferimento in determinati specifici contesti.

Attraverso il sito web www.nfcindex.nl, tutti i membri della NFC, mediante l'elaborazione di apposite "questions", possono comparare le proprie prestazioni ai parametri di benchmark individuati e fissati dal sistema, visualizzando la rappresentazione in diagrammi e istogrammi finalizzati.

Prospettive di diffusione ed applicazione dei processi e delle strumentazioni di benchmarking

L'analisi dell'esperienza e dell'attività condotta in Olanda dalla NFC consente di delineare una serie di considerazioni in relazione alla potenziale diffusione ed utilizzazione di strumenti analogamente elaborati e prodotti nel contesto di mercato dei servizi di FM del nostro paese. Indiscussi e significativi, in particolare per le PA committenti, appaiono le opportunità scaturibili dall'individuazione di parametri di riferimento efficaci per il monitoraggio e il controllo dei servizi di FM acquisiti e dei relativi costi: nelle fasi di predisposizione dei budget e di controllo delle offerte, oltre che di elaborazione di analisi di benchmarking dei prezzi dei contratti esistenti e di controllo delle componenti contestuali dei prezzi dei servizi stessi.

Di estrema utilità - al fine di contribuire ad orientare la spesa pubblica verso criteri di risparmio ed efficienza - sarebbe inoltre l'opportunità di pervenire alla creazione e all'adozione di analoghi strumenti di osservazione "dinamica" che, oltre che a supportare direttamente i meccanismi di approvvigionamento di beni e servizi, favorirebbero il monitoraggio del mercato rispetto ai suoi aspetti strutturali ed economici peculiari, ai suoi trend di evoluzione e ai suoi effetti diretti e indiretti sull'economia del paese.

Nell'ambito dei processi di esternalizzazione, tali potenziali opportunità potrebbero avere ricadute estremamente significative specie in termini di contrattazione con i fornitori di servizi e di razionalizzazione e revisione dei processi di gestione, costituendo inoltre condizioni chiave per favorire la riduzione dei costi e per innalzare l'efficienza e l'efficacia dei servizi.

Venendo alle imprese di servizi di FM, strumenti di benchmarking analogamente predisposti e diffusi potrebbero senza dubbio contribuire a generare importanti ricadute specie in termini di raffronto con le esperienze di altre organizzazioni simili, di selezione dei soggetti con cui operare il confronto, di analisi delle differenze tra le prestazioni dei servizi erogati, di individuazione dei possibili livelli di miglioramento delle proprie prestazioni, di pensione

all'affrontare processi di innovazione/razionalizzazione/ottimizzazione delle proprie attività. Potenziali ricadute queste, che potrebbero indurre evidenti e diretti benefici in particolare rispetto all'utilizzo di utili ed efficaci parametri di riferimento per l'impostazione di progetti e preventivi per le gare di appalto al fine di pre-verificare in modo affidabile le proprie offerte contrattuali e di "progettare" i livelli dei prezzi dei servizi su base sistematica.

In tal senso, anche le associazioni imprenditoriali di categoria potrebbero usufruire di indicazioni e dati utili a monitorare il mercato "reale" dei servizi in un'ottica dinamica, prospettando scenari di evoluzione attendibili ed effettivamente utili per il posizionamento e lo sviluppo delle imprese rappresentate.

In conclusione l'esperienza olandese della NFC testimonia una "practice" avanzata ed innovativa a livello europeo ed internazionale nell'ambito del benchmarking applicato ai servizi di FM. Non sono ipotizzabili evidentemente ipotesi di "acritico" ed integrale trasferimento della realtà esaminata nel nostro contesto nazionale: assai diversi sono infatti i contesti di mercato, le caratteristiche degli operatori in campo, le problematiche strutturali endogene ed esogene; assai forte per altri versi è ancora il gap a livello culturale ed operativo tra i due paesi, pur avendo ormai l'Italia operato passi significativi in termini di sviluppo

ed evoluzione nel comparto.

L'esperienza della NFC può invece essere analizzata e "metabolizzata" proprio come avanzato e consolidato "benchmark" di riferimento metodologico e come "best practice" di riferimento applicativo per stimolare l'attivazione di appositi "tavoli" nazionali per la promozione e la realizzazione di progetti ed iniziative anche sperimentali in questo versante, con il coinvolgimento attivo di tutti i diversi operatori nazionali interessati allo sviluppo e all'innovazione del mercato dei servizi di FM: dalle committenze pubbliche e private alle imprese di servizi, dalle rispettive associazioni di rappresentanza alle associazioni di rappresentanza degli "utenti" dei servizi, dagli enti di normazione tecnica alle strutture universitarie di ricerca settoriale.

In questa direzione, è di certo auspicabile e ormai non più differibile l'avvio di una stagione di iniziative e proposte concretamente orientate, scientificamente presidiate e "collettivamente" condivise e sostenute da tutti gli operatori del mercato.

Note

¹ Questa definizione ufficiale di "benchmarking" è indicata dalla Norma UNI 11136:2004. Per ulteriori approfondimenti, cfr. R. Maspoli, *Voce benchmarking*, in S. Curcio (a cura di), *Lessico del Facility Management. Gestione integrata e manutenzione degli edifici e dei patrimoni immobiliari*, Terotec - Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

² "LFA - Lettable Floor Area": mq riferiti a "superficie locabile". La "superficie locabile" può essere convertita in "posto di lavoro" (nel 2007 è stato convenzionalmente determinato che un posto di lavoro occupa una superficie di 18,6 mq di "superficie locabile").

³ "FTE - Full Time Equivalent": equivale ad una persona (unità di personale) che lavora per 8 ore/giorno. Eventuali unità di personale con orari di lavoro differenti vengono riparametrate rispetto a quest standard.

* Docente Università Federico II di Napoli, Direttore Terotec, Coordinatore Comitato Scientifico "FMI"

** Coordinatrice "Progetti Speciali" Terotec, Componente Comitato Scientifico "FMI"