



I FORUM
DI LARGO CONSUMO

REAL ESTATE

LOGISTICA

Proteggere il valore con il facility management

La buona gestione del patrimonio immobiliare è un tema di competitività per retailer, produttori e imprese logistiche. Sono importanti l'organizzazione e la scelta di strumenti e modelli adeguati.

di Leonardo Rastelli e Armando Garosci

Percorso di lettura: www.largoconsumo.info/072010/PL-0710-007.pdf (Efficienza gestionale negli insediamenti industriali e commerciali)

Guarda la sintesi video degli interventi dei partecipanti alla tavola rotonda su: www.youtube.com/largoconsumo

Introdotta negli Stati Uniti mezzo secolo fa per monitorare i costi di gestione degli immobili, in Italia il facility management si è imposto all'attenzione delle imprese in tempi molto più recenti. Da una dimensione storicamente solo tecnica, oggi le attività di facility management hanno assunto crescenti contenuti economici, collocandone il responsabile più al centro del discorso aziendale attraverso la propria attività di analisi di indirizzo e di pianificazione della spesa e degli investimenti. In particolare, in tempi di economia recessiva, il contenimento degli interventi straordinari, della manutenzione e della spesa energetica ha un ruolo sempre più rilevante nella protezione del capitale immobiliare a bilancio, e del controllo del flusso di cassa. Se questa consapevolezza appare ormai acquisita, molto differenziati risultano gli strumenti e i modelli adottati, che dipendono non solo dalle strategie dell'azienda, ma anche dalla tipologia e dalle caratteristiche degli immobili (commerciali, produttivi o logistici), dalle loro proprietà costruttive, dalla loro età. Molto importanti risultano quindi non solo la scelta del modello (centralizzazione degli acquisti con gestione dei servizi delegata alla periferia, o decentramento più spinto?), ma anche le regole di qualifica e di selezione dei fornitori (valorizzazione del presidio interno, fornitori specializzati o general contractor?). In particolare, il buon facility management si vede nella predisposizione di una metodologia razionale e obiettiva di misurazione delle performance dei fornitori: fidelizza i migliori tra loro, riduce i contenziosi e i costi di turnover, e in più permette al facility manager gli argomenti per dialogare

con i decisori di spesa in azienda (Ceo, Cfo, direttore commerciale), elevandolo rispetto alla mera dimensione tecnica.

Su questi temi *Largo Consumo*, con il supporto del **Politecnico di Milano**, ha promosso la tavola rotonda tra operatori sul tema: "Facility Management: fabbisogni, performance e valore per le imprese del retail e del largo consumo". L'incontro, moderato dal nostro giornalista **Armando Garosci**, si è tenuto lo scorso 26 ottobre 2012 a Milano, presso il Dipartimento Best della Facoltà di Architettura del Politecnico.

POLITECNICO: IL FACILITY COME "ABITO SU MISURA"

Il compito di tratteggiare lo stato dell'arte del facility management in Italia è spettato a **Oliviero Tronconi**, docente del **Politecnico**, che ha esordito con un aneddoto risalente al 1989. «Un grande gruppo assicurativo ci chiese di fare un'analisi dei costi di gestione di dieci immobili per uffici di sua proprietà. Ne risultò una redditività molto disomogenea: in quelli più recenti i costi di gestione arrivavano a pesare tra il 6,5 e l'8% di tutti i costi di realizzazione dell'immobile, un'incidenza molto elevata. Quell'esperienza ci "svelò" l'importanza del facility management, che negli Stati Uniti era stato introdotto verso la fine degli anni Sessanta dalle grandi corporation, che per tenere sotto controllo questi costi avevano favorito la formazione di nuove società specializzate, spesso nate da grandi studi di progettazione o di consulenza». Il facility management è arrivato in Italia solo negli anni Novanta, interpretato inizialmente dalle imprese come una metodica per fare diminuire i costi di gestione. «Questo è vero – ha aggiunto Tronconi – nella fase iniziale, soprattutto per le strutture non particolarmente organizzate. In realtà, il facility va considerato l'abito su misura, la capacità di gestire tutte le informazioni che sono causa ed effetto delle attività che il funzionamento di un edificio richiede. Il valore ag-





LOGISTICA

giunto è determinato proprio dalla presenza di queste informazioni e dalla capacità di gestirle e di offrire al cliente la possibilità di fare strategie conseguenti, passando per esempio dalla manutenzione a guasto a quella programmata».

Il Politecnico di Milano da qualche anno studia i diversi modelli economici che aiutano a definire e gestire i servizi di facility management su diversa scala. Il docente **Andrea Ciaramella** ha evidenziato tre attività: l'acquisto; il governo e controllo; la gestione operativa. «In realtà non esistono modelli che si riconoscano come i migliori: ne identificherei tre principali. Il primo vede la fase di acquisto e gestione dei servizi spalmata in diverse funzioni aziendali e un'attività delegata a un ufficio tecnico molto puntuale sul territorio; il secondo concentra le funzioni aziendali coinvolte al centro (ufficio acquisti e ufficio tecnico) e razionalizza le aree geografiche sul territorio; il modello più spinto concentra in un'unica funzione aziendale (real estate o facility management) l'acquisto e la gestione dei servizi, e spaccando l'Italia in due/tre zone affida a fornitori esterni – che integrano i servizi, li coordinano e li erogano – le attività operative. Secondo me, in ultima analisi, ciò che conta per l'azienda non è il modello organizzativo prescelto in sé, ma il fatto che certe attività siano svolte, non importa se con strutture interne o affidandosi a terzi. E purtroppo questo non sempre succede. Penso alla fase di controllo delle prestazioni rese dal fornitore: per alcuni grandi gruppi è l'attività più importante, in altri è assai poco praticata. Un altro elemento molto importante è il tema della raccolta e utilizzo sapiente delle informazioni e della documentazione, che può essere uno strumento importante anche in una fase strategica, per esempio sul fronte dell'attività immobiliare».

IL MODELLO "MISTO" ADOTTATO DA IGD

Il facility management è parte integrante dell'attività di **Igd - Immobiliare Grande Distribuzione**, property company nata come "costola immobiliare" di **Coop Adriatica** (azionista di maggioranza assieme a **Unicoop Tirreno**) e oggi forte di un portafoglio composto da 19 gallerie commerciali e altrettanti ipermercati. «Il nostro obiettivo principale – ha spiegato **Daniele Cabuli**, direttore generale gestione – è mantenere gli asset nel lungo periodo: abbiamo introdotto di recente una rotazione di portafoglio, ma solo in funzione di situazioni contingenti. La nostra attività di facility si sostanzia su due fronti: da un lato, la tenuta del patrimonio immobiliare; dall'altro, il servizio che forniamo ai nostri "tenant", i quali peraltro devono affrontare costi di locazione e di "gestione condominiale" piuttosto pesanti, soprattutto in una fase di crisi come quella che il mercato sta vivendo». Dal punto di vista gestionale, Igd adotta un modello misto. «Tendiamo ad accentrare sotto un profilo tecnico il facility, pur dando ai singoli territori la possibilità di controllare direttamente in loco le performance legate ai servizi erogati». La standardizzazione è un tema centrale. «Sin dal 2009 – ha sottolineato Cabuli – abbiamo implementato un'attività di benchmarking per uniformare i costi, partendo da un'analisi di quelli dei centri commerciali che abbiamo in Romania». Il portafoglio rumeno, il cui valore è di circa 180 milioni di euro, acquisito nel 2008, comprendeva centri commerciali confrontabili: tutti in centro città, pluriplano e costruiti in epoca post dittatura. «Avevamo trasparenza su tutti i costi: abbiamo riscontrato i picchi – ha spiegato **Roberto Zoia**, direttore sviluppo e patrimonio Igd – soprattutto sui consumi e da lì è iniziata l'analisi su orari, struttura, isolamento, ecc. Eseguiti gli interventi strutturali e contrattuali, abbiamo avviato forniture per aree: modello centralizzato ma fornitori geograficamente

Le motivazioni della tavola rotonda

- Gli asset immobiliari sono un valore da conservare nel tempo;
- il facility management si sta affermando come strumento strategico per le aziende di produzione e distribuzione;
- sono ancora diversificati gli approcci a questa attività e i modelli adottati;
- è fondamentale la fase di qualifica e selezione dei fornitori e la misurazione delle loro performance;
- un facility efficace passa attraverso un corretto uso delle informazioni e un'adeguata gestione documentale.

I partecipanti

nome	funzione	azienda
Luca Bastagli Ferrari	Amministratore Delegato	Arcoretail
Carlo Romagnoli	Amministratore Delegato	Arcoretail
Riccardo De Biasi	Coordinatore Nazionale Manutenzione ed Energie	Auchan
Mario Messuri	Business Director	BravoSolution
Matteo Sala	Account Principal	BravoSolution
Davide Baraldi	Property Manager	Cbre
Alessandro Chieriegato	Amministratore Delegato	Cogito Systems
Massimo Chieriegato	Presidente	Cogito Systems
Filippo Salis	Direttore Tecnico	Gazeley
Alex Quetti	Direttore Tecnico	Granarolo
Daniele Cabuli	Direttore Generale Gestione	Gruppo Igd
Roberto Zoia	Direttore Sviluppo e Patrimonio	Gruppo Igd
Giuseppe Zitarosa	Operation Manager Management Italy	Multi Mall
Andrea Ciaramella	Professore	Politecnico di Milano
Oliviero Tronconi	Professore	Politecnico di Milano

Servizio fotografico: Gregory Abbate. Servizio video: Paolo Vecchi/Nei Segno dell'8

coerenti». Subito dopo Igd si è concentrata sugli immobili italiani – un patrimonio che vale circa 1,7 miliardi di euro – affrontando una situazione molto più complessa, visto che si tratta di un portafoglio molto diversificato per tipologia ed età di ciascuna struttura. «Diventava necessario potere clusterizzare: così abbiamo stabilito quattro tipologie, che vanno da quella edilizia architettonica a età, latitudine e tipo di impiantistica. Il primo lavoro è stato verificare i costi a m3 e quindi procedere all'efficientamento gestionale, centralizzando alcune pratiche e individuando gli interventi impiantistici, di restyling e di organizzazione necessari. Il modello che abbiamo implementato prevede una funzione centrale che si occupa della standardizzazione dei contratti, mentre la periferia opera sui fornitori per area e tutta la reportistica arriva in sede per le verifiche del caso sulle diverse attività». Igd ha quindi preferito puntare su una struttura interna, escludendo il ricorso a global service.

AUCHAN: L'IMPORTANZA DEL TOTAL COST

Quello di **Auchan** è un modello decentrato: ogni punto di vendita è gestito in maniera autonoma con linee guida centralizzate. Una scelta che contraddistingue da sempre l'azienda, che ha pertanto sviluppato un sistema capace di arginare il rischio di diseconomie sul fronte dei fornitori dei servizi. «In Italia, dove contiamo 51 ipermercati e un parco di oltre mille fornitori – ha esordito **Riccardo De Biasi**, coordinatore nazionale manutenzione ed energie Auchan –, i costi dipendono molto dalle scelte effettuate sul territorio». L'obiettivo di Auchan è quindi razionalizzare il servizio, puntando sulla prevenzione più che sull'intervento sul guasto. «Da anni – ha proseguito De Biasi – abbiamo sviluppato linee guida, capitolati tipo e indicatori macro cui atenersi, nonché un'attività di sensibilizzazione e formazione ▶



LOGISTICA

dei collaboratori. Ad esempio, considero un buon successo la gestione delle energie: dal 2007, quando si parlava ancora poco di riduzione del fabbisogno, ad oggi abbiamo ridotto del 20% il fabbisogno di energia elettrica e del 30% quello d'acqua, sia per gli iper che per le gallerie commerciali, per un risparmio di circa 10 milioni di euro all'anno». Auchan ha deciso di misurare l'energia in Kwh annui su mq annuo di area vendita: «Per semplicità abbiamo usato una specie d'etichetta energetica degli ipermercati, introducendo una serie di 'classi'. Vorrei anche sottolineare che l'operazione non ha comportato oneri rilevanti per Auchan, ma è il risultato del lavoro delle squadre degli iper ed in particolare dei capi reparto manutenzione investiti del ruolo di "Mr Energia". L'unico investimento importante è stata la chiusura delle vasche dei surgelati, che ha portato da sola a una riduzione del 40% del consumo del banco, pari a circa il 2% del consumo complessivo». L'importante per De Biasi è ragionare sempre in termini di total cost. L'ottimizzazione del parco fornitori, il presidio diretto dell'attività di manutenzione e della standardizzazione della qualità sono oggi le priorità di Auchan in questo ambito.

Più complesso è affrontare il tema dell'efficientamento energetico per un centro commerciale: questione di costi e tempi di rientro dell'investimento. «Se ne parla tanto - ha osservato Luca Bastagli Ferrari, amministratore delegato di Arcoretail - ma è molto difficile da applicare nell'ambito dei centri commerciali. Per quanti sforzi si facciano (noi stessi abbiamo competenze tecniche, progettuali e di sviluppo commerciale che mettiamo a disposizione del mercato) ci si scontra con una realtà proibitiva. Tanto che, paradossalmente, oggi stiamo facendo più facility alle catene di quanto ne facciamo ai nostri centri: in altre parole, i nostri clienti stanno diventando i tenant».

CBRE: CONSERVARE IL VALORE DELL'IMMOBILE

«La nostra attività - ha spiegato Davide Baraldi, uno dei property manager di Cbre, leader nei servizi per il settore immobiliare - è rivolta alla gestione dei patrimoni di terzi, prevalentemente fondi d'investimento, banche, assicurazioni, società immobiliari. Ci occupiamo di una cinquantina di centri commerciali e numerose altre strutture non retail. I nostri clienti ci chiedono - in particolare nell'attuale congiuntura - di conservare il valore dell'immobile, cercando di ottimizzare i costi, compresi quelli di gestione, che in parte vengono riaddebitati ai tenant». Il modello organizzativo che Cbre ha sviluppato per la gestione del facility management è fortemente decentralizzato, «non solo perché ogni immobile ha proprietari diversi, ma anche per una valutazione di carattere "socio-politico", che ci porta ad avere un occhio attento alle aziende locali specializzate nei servizi di facility».

La selezione dei fornitori è effettuata dal direttore del centro o dal direttore tecnico, affiancati dalla struttura di sede. Cbre valuta con attenzione i fornitori potenziali, attraverso strumenti tradizionali (come le visite camerali) ma anche più moderni (il web), definendo capitolati con allegato un contratto comprensivo di clausole di tutela. «Abbiamo rose di fornitori sperimentati - ha proseguito Baraldi - ma in sede di gara ne aggiungiamo sempre altri nuovi. La scelta dipende poi dall'offerta economica, dalle credenziali, dalla struttura organizza-



Da sinistra, Oliviero Tronconi e Andrea Caramella (Folitecnico di Milano), Daniele Cabuli e Roberto Zoia (Gruppo Igd).

tiva: certo è che i fornitori locali offrono benefici, perché sono più attenti a quelle che per loro sono grandi opportunità di business. Per ogni centro occorrono per i servizi di facility una quarantina di fornitori: quanto ai costi, il benchmark viene calcolato sui costi per mq di Gla, compresi in media tra 40 e 60 euro». Resta comunque il rischio di applicare capitolati o contratti troppo standardizzati. «La standardizzazione fine a se stessa - ha puntualizzato Roberto Zoia di Igd - non funziona: meglio partire da un contratto standard e adattarlo in periferia a seconda della singola area o del singolo asset. Lo stesso vale per i costi: mentre le utilities si acquistano in blocco, servizi quali vigilanza e pulizie possono avere un costo assai diversificato».

BRAVOSOLUTION: UN NUOVO APPROCCIO AL FACILITY

BravoSolution è una società leader in soluzioni per il processo di acquisto. «Ci occupiamo - ha affermato il business director Mario Messuri - di acquisti e gestione dei costi, di come nascono e possono essere controllati attraverso la supply chain. Abbiamo sviluppato strumenti e metodologie di spend management che, anche in ambito facility, supportano le aziende nello svolgimento di attività tra cui il benchmark dei costi, la qualifica strutturata del mercato di fornitura, la gestione dei contratti e delle performance dei fornitori, la reperibilità delle documentazioni e le relative verifiche, oggi ancora più importanti visti gli obblighi introdotti dal decreto sviluppo, per esempio in tema di responsabilità solidale tra committente e appaltatore. Il che rende sempre più importante per le aziende dotarsi, tra l'altro, di sistemi informativi e di gestione documentale adeguati». Dal suo punto di osservazione, Messuri ha rilevato «com'è cambiato l'approccio alla categoria di spesa del facility in questi ultimi dieci anni. In tal senso, vanno rilevati almeno due "punti di attenzione". Il primo riguarda l'ownership delle categorie che rientrano nell'ampio perimetro del facility, e che spaziano dai servizi di pulizia alla sorveglianza, dalle manutenzioni ai servizi energetici, solo per citarne alcune: spesso nelle organizzazioni è difficile delineare chiaramente i confini delle diverse responsabilità. Il secondo punto di attenzione riguarda la mappatura e l'analisi documentale delle consistenze per le diverse categorie di attività che, come abbiamo potuto sperimentare, può risultare molto faticosa per le aziende». Il fatto è che non sempre i fornitori che erogano servizi di facility per le aziende si dimostrano «così proattivi - è intervenuto quindi Matteo Sala, account

IL FACILITY MANAGEMENT	
Il perimetro Indicativo	
Servizi soft	Servizi hard
- Pulizie	- Waste
- Guardiania	- Impianti meccanici
- Facchinaggio	- Impianti Elettrici
- Sorveglianza	- Edili/Civili
Punti di attenzione	
• Mercato di fornitura	
• Cliente interno	
• Visione del management	
• Strumenti di gestione e reporting	
• Qualità del servizio percepita e attesa	
• Benchmarking dei costi per i livelli di servizio	
• Gestione della straordinaria	
Fonte: elaborazione degli autori Largo Consumo	



LOGISTICA

principal di BravoSolution – nel fornire aggiornamenti e l'update dei documenti alla base di strategie che possono essere fatte sui contratti di facility». Oltre al presidio delle informazioni, un elemento chiave per una efficace gestione del facility è il monitoraggio sistematico di esigenze e livelli di servizio percepiti dagli utenti finali. «Abbiamo lavorato con un importante retailer dell'editoria che desiderava razionalizzare i sei diversi contratti di facility utilizzati dai propri punti di vendita (oltre 100) distribuiti sul territorio – continua Sala –. La Direzione Tecnica, promotrice dell'iniziativa, ha coinvolto da subito tutti i direttori dei negozi per capire, attraverso un'indagine strutturata, esigenze, punti di attenzione e criticità correlate ai servizi di facility». È emerso che la focalizzazione delle direzioni tecniche sugli aspetti legati agli impianti di riscaldamento/condizionamento non coincideva affatto con le aspettative della rete commerciale, interessata a migliorare le prestazioni di porte scorrevoli e torrette per l'ascolto dei Cd. Queste evidenze sono state molto utili per omogeneizzare i contratti partendo da parametri di vero interesse per gli utenti finali, fattore che ha favorito il consenso per l'iniziativa.

GRANAROLO OTTIMIZZA LA GESTIONE DELL'ENERGIA

Granarolo è una grande realtà che conta cinque stabilimenti produttivi, il più importante dei quali, a livello di movimentazione latte, è quello di Pasturago di Vernate (Pv), storico impianto Yomo. «In Granarolo la direzione tecnica – ha esordito il direttore tecnico **Alex Quetti** – è più orientata sugli investimenti, mentre la gestione viene demandata agli stabilimenti, coordinata da una direzione manufacturing che ha le sue autonomie e si confronta con l'area che dirigo. Il budget della direzione tecnica è pari al 2-3% del fatturato, che significa circa 30 milioni, salvo eccezioni come i 40 milioni investiti nel 2009 per rifare il caseificio di Bologna». La direzione tecnica è complementare rispetto ai costi operativi ed è responsabile degli investimenti, comprese le nuove tecnologie. «Il nostro budget è frammentato in una serie di progetti la cui gestione a livello centrale è affidata a noi. Tra i grandi capitoli di spesa spiccano la manutenzione straordinaria degli impianti di processo e confezionamento – ai quali dedichiamo molta attenzione, per esempio anche sul fronte del costo energetico – e la grande area dell'igiene, sicurezza e ambiente». Quetti è particolarmente soddisfatto dei risultati ottenuti nella gestione dell'energia, che rappresenta il 3% del fatturato complessivo. «Sembra poco, ma va ricordato che tutti i risparmi si riflettono direttamente sull'ebitda. L'adesione al Consorzio Cibeg, grazie innanzitutto alla sua notevole massa critica, ci ha permesso di scalare rapidamente, in soli tre anni, la catena del valore nell'acquisto di energia, e di ottenere ottimi risultati anche in fatto di efficienza energetica». L'ottenimento di buoni risultati passa comunque attraverso «il forte feeling che la direzione tecnica deve mantenere con gli impianti produttivi. Non a caso il budget viene condiviso con gli stabilimenti – conclude Quetti –, dove opera una figura che dipende gerarchicamente dal direttore dell'impianto, ma funzionalmente dalla direzione tecnica».

COGITO SYSTEMS: GESTIRE IL FACILITY

Cogito Systems (gruppo Cogest Italia) fornisce servizi di consulenza tecnica nell'ambito della progettazione di complessi immobiliari e gallerie commerciali. «Seguiamo la gestione tecnica – ha spiegato il presidente **Massimo Chierogato** – per una sessantina di gallerie commerciali e una decina di



Da sinistra, **Riccardo De Biasi (Auchan)**, **Davide Baraldi (Cbre)**, **Matteo Sala** e **Mario Messuri (BravoSolution)**.

condomini. Forte di una lunga esperienza in Enel, il mio obiettivo era quello di trasferire il concetto di gestione da un ambiente produttivo a un ambito commerciale. Un contesto difficile, nel quale dobbiamo confrontarci con molti interlocutori: immobilizzatori, responsabili di asset, retailer, ecc. Oltretutto, quando abbiamo iniziato, negli anni Novanta, c'era molta più liquidità, si riservava meno attenzione al risparmio energetico e più ad altri aspetti come il marketing e il comfort: per esempio, le temperature richieste nei centri erano molto elevate o molto basse. Non a caso, all'inizio su certi temi legati all'ottimizzazione dei consumi abbiamo riscontrato una certa chiusura. Per non parlare della contrattualistica, allora molto carente sotto l'aspetto civilistico, finanziario, della sicurezza e dei capitoli tecnici». Cogito System ha quindi iniziato a ragionare in termini di standardizzazione – anche se ogni contratto "veste" la taglia necessaria per la gestione di ciascuna struttura – ricevendo da Cogest Italia il compito di occuparsi della gestione tecnica delle strutture. «Eseguiamo sopralluoghi almeno due volte all'anno con nostre persone specializzate, producendo una reportistica tecnica che va in sede centrale; altri report trimestrali più ampi sono fatti sul territorio dal direttore del centro: in questo modo il consorzio e la proprietà hanno la possibilità di avere sempre il quadro aggiornato della situazione e delle problematiche delle strutture. Un elemento prezioso in caso di vendita del centro commerciale, eventualità alla quale bisogna sempre essere pronti. Anche se spesso, a giudicare dalle "due diligence" che esaminiamo, non è così». Per fornire modelli di organizzazione del facility management, nella sua veste di consulente Cogito Systems ha creato due grandi categorie: gli aspetti manutentivi tecnici e la gestione dei servizi. «Per ogni centro commerciale – ha puntualizzato l'amministratore delegato **Alessandro Chierogato** – abbiamo al massimo otto macro fornitori, ognuno con un contratto ad hoc, individuati con la massima cura anche perché l'esecuzione del facility sul campo è un metro di giudizio anche dell'organizzazione del facility stesso. Nell'approcciare fornitori e programmi, sappiamo di dovere partire dalla considerazione che il facility è considerato un costo, che per il nostro cliente deve essere il minore possibile. Per questo, dobbiamo evitare possibilmente le manutenzioni straordinarie: qui contano molto le intese e le pianificazioni di lavoro concordate con il cliente stesso. Se riusciamo a condividere un modello manutentivo programmato ordinario, è più semplice prevenire una straordinarietà, a meno che non sia legata a un evento».

ARCORETAIL PUNTA SUL FACILITY CONSULTANCY

«Oggi con la crisi del mercato immobiliare – ha confermato **Carlo Romagnoli**, amministratore delegato di Arcoretail, ►



LOGISTICA



Da sinistra, Alex Quetti (Granarolo), Massimo Chierigato e Alessandro Chierigato (Cogito Systems), Carlo Romagnoli (Arcoretail).

società specializzata nella gestione di centri commerciali e progetti retail real estate – c'è una grandissima attenzione alla gestione del bene e ai risparmi sui costi straordinari in capo alla proprietà. Si sta quindi affermando un approccio nuovo, quello del "facility consultancy", per il quale occorre prima determinare un progetto di gestione.

A tale fine abbiamo un dipartimento di ingegneria della manutenzione che esegue innanzitutto un audit tecnico, mettendo in luce tutta la parte di "hard facility", anche in considerazione del fatto che i servizi a grande percentuale di manodopera hanno un benchmarking abbastanza facile da determinare; i servizi tecnologici comportano invece un'esperienza e un know-how molto approfondito, supportato da case history numerose». Una delle attività nelle quali Arcoretail si è specializzata negli ultimi anni è la advisory tecnica del quality management. «Verifichiamo il piano manutentivo e il capitolato prestazionale relativo a un certo immobile, all'utilizzo che se ne vuole fare, alla vetustà delle macchine, ai consumi energetici e a un possibile efficientamento. Il tutto legato anche alla responsabilità penale introdotta dal dl 151 dello scorso agosto. La proprietà vuole avere una certificazione del budget straordinario da un ente terzo: se questo porta a risparmi, scatta un premio legato al risultato ottenuto». Il successo di tale approccio ha convinto Arcoretail a mettere a punto una serie di pacchetti di verifiche tecniche con un forte contenuto manageriale, che possono essere acquistati senza modificare gli equilibri tra proprietà e gestore.

GAZELEY: IL VALORE DELLA TRASPARENZA

«Sviluppiamo una tipologia edilizia molto modulare – ha puntualizzato **Filippo Salis**, direttore tecnico della filiale italiana di Gazeley – in cui le tematiche dell'antincendio e



Da sinistra, Luca Bastagli Ferrari (Arcoretail), Filippo Salis (Gazeley) e Giuseppe Zitarosa (Multi Mall Management).

più recentemente dell'ecosostenibilità oggi sono centrali. Non dimentichiamo, a questo proposito, che realizziamo superfici coperte di 40-50.000 mq, per cui siamo senza dubbio molto impattanti e quindi va restituito al territorio qualcosa di molto importante in termini di ecosostenibilità». Gazeley ha sviluppato a livello internazionale sette milioni di mq. Grazie al suo know-how e alla modularità delle strutture, in Gran Bretagna arriva a costruire in 16 settimane un immobile da 20.000 mq. «Quanto al facility management, abbiamo constatato che ormai il metodo c'è e si deve basare sulla trasparenza: ce lo chiedono tutti e, d'altronde, i valori euro/mq di una struttura si possono facilmente reperire sul mercato. Oggi il facility si può progettare, entra da subito in uno sviluppo immobiliare. Tanto che è impensabile non sentire il facility manager in fase di progettazione di una nuova struttura. Il valore aggiunto semmai sta nel fornire quel plus di qualità che il mercato ci chiede. Molto importante è anche avere compreso che nel rapporto con i fornitori, a fare la differenza sono due valori: conduzione e gestione. Ciò significa spiegare all'operatore logistico come si deve comportare all'interno della struttura, fargli capire quale manutenzione va fatta, che valore ha l'impiantistica antincendio». Secondo Salis, in ultima analisi, si dovrà spingere sempre più anche in due direzioni: «fare innovazione, scrollandosi di dosso la logica del "si è sempre fatto così", e fare cultura, formando i manager del futuro ancora prima dell'università».

MULTI MALL MANAGEMENT: ATTENZIONE ALLA DUE DILIGENCE

Giuseppe Zitarosa, operation manager di **Multi Mall Management Italy**, specializzata nella gestione immobiliare, ha chiuso la tavola rotonda portando la testimonianza di una società attiva in Italia da sette anni, business unit di Multi Corporation, gruppo internazionale con sede in Olanda specializzato nello sviluppo immobiliare, commercializzazione e gestione di centri commerciali in Europa. Multi Mall ha in gestione sei centri in Italia, sia in portafoglio a Multi che di proprietà di altri investitori. «La mia funzione si occupa del coordinamento delle attività di manutenzione e gestione dei servizi del centro commerciale. Adottiamo – ha spiegato Zitarosa – contratti di appalto che prevedano dettagliate specifiche di servizio e definiscano criteri oggettivi per implementare la manutenzione preventiva/predittiva, piuttosto che la manutenzione a guasto, per salvaguardare e incrementare nel tempo il valore della struttura. L'aspetto economico e quello tecnico/gestionale sono parimenti importanti nella definizione dei contratti e scelta del fornitore: in linea di principio, optiamo per fornitori specializzati nel settore di riferimento, non siamo quindi per il global service, ma nemmeno per un'eccessiva parcellizzazione dei servizi. La società di gestione del centro svolge un'azione di controllo puntuale sui servizi, in special modo per gli aspetti legati alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro, che non sono delegati ad altri».

Anche Multi Mall Management riconosce l'importanza strategica della documentazione: «Stiamo evolvendo verso imprese che adottino sistemi Erp in grado di produrre reportistiche avanzate e rapide, per non avere documenti cartacei ridondanti. I centri gestiti da Multi Mall sono piuttosto recenti: la "due diligence" è stata completa, agevolando la raccolta dei documenti di progetto e la stesura di capitolati calati a misura sul centro commerciale, con particolare attenzione anche al tema della sostenibilità».