

# Il controllo delle prestazioni nel Facility Management

## Come sviluppare modelli Balanced Scorecard

**Luca Fiorucci**

*Elyo Italia*

**Mario Rapaccini, Filippo Visintin**

*Laboratorio IBIS,*

*Università degli Studi di Firenze*

In questa memoria, gli autori presentano un modello di Balanced Scorecard (BSC) per la misura delle prestazioni di imprese (o *business unit*) che operano come *general contractor* di servizi di Facility Management (FM). Il modello è frutto della collaborazione tra i ricercatori del laboratorio IBIS (Information Based Industrial Services) dell'Università degli Studi di Firenze, i tecnici e i dirigenti della Elyo Italia, azienda leader di servizi di Facility Management. La memoria è organizzata come segue: nel paragrafo § 1 viene introdotto il contesto, le motivazioni ed il caso applicativo in cui è stato confezionato il modello, il §2 illustra il modello nelle sue diverse prospettive, il §3 riporta alcune considerazioni, i punti di forza ed i limiti dell'approccio proposto.

### Il Facility Management (FM)

Dalle principali definizioni in materia (vedi [www.ifma.org](http://www.ifma.org), Curcio 2003, De Toni 2007, UNI EN 15221-1:2007), emergono chiaramente i compiti di chi, individuo o gruppo, si occupa di FM per conto di una organizzazione. Tali compiti consistono nel garantire le funzionalità dell'ambiente di lavoro, curando l'erogazione efficace, efficiente e integrata dei servizi necessari a mantenere le inerenti strutture e infrastrutture. Tra i servizi di FM rientrano le attività conservative e di manutenzione di edifici, opere edili e civili, impianti tecnologici, cui si affianca l'erogazione di servizi ambientali, alle persone e allo spazio fisico di lavoro, quali la guardiana, la vigilanza, il fattorinaggio, la gestione degli spazi d'ufficio, la gestione delle utilities, lo smaltimento rifiuti, la pulizia e la sanificazione degli ambienti, la ristorazione, ecc.

La professione del FM nasce negli Stati Uniti alla fine degli anni '70, come pratica gestionale interna di grandi organizzazioni. Negli anni '80 e '90, con il massiccio ricorso all'*outsourcing* delle attività *non core*, si sviluppa il mercato dell'offerta di servizi di FM per la gestione in ottica di *general contracting* dei grandi complessi direzionali-residenziali e dei patrimoni immobiliari di enti pubblici (sanità, enti locali, dicasteri), istituti di credito e compagnie di assicu-

razioni (De Toma 2003, Pela 1999). In seguito, si sviluppa anche il mercato del FM degli insediamenti produttivi a carattere industriale e della grande distribuzione. In Italia il mercato dei *general contracting* di servizi FM è tuttora in forte espansione, specialmente nel settore privato.

I vantaggi che comporta il ricorso ad un unico referente specializzato, ovvero al *general contractor* di servizi di FM, sono ben illustrati da De Toni (2007). Integrando l'approvvigionamento e l'erogazione dei servizi anche in ottica multi-sito, è possibile conseguire economie di scala e di scopo. Curando il coordinamento degli esecutori materiali del servizio (maestranze interne o esterne di fornitori specializzati), si ottengono risultati di maggiore qualità. Regolando il rapporto tramite un contratto di appalto pluriennale (rinnovabile), si pongono le premesse per instaurare una partnership di lungo periodo tra i due contraenti, a vantaggio di ambo le parti. Infine, all'assuntore si può richiedere la condivisione di rischi e la responsabilità dei risultati, secondo la formula del *global service* (Furlanetto et al., 2002, UNI 10685:1998). Il contratto di FM stabilisce contenuti e modalità di erogazione dei singoli servizi, responsabilità, prestazioni attese e corrispettivo da riconoscere. Questo consiste nell'attribuzione di un canone annuale forfetario prestabilito, cui si può aggiungere una parte variabile denominata extra-canone. Il canone garantisce la copertura economica delle attività ordinarie, programmabili e non programmabili, comunque prevedibili, mentre l'extra-canone va a coprire le richieste occasionali, a carattere sporadico e/o straordinario. L'ammontare del canone può essere subordinato ad adeguamenti, sia al ribasso che al rialzo, derivanti dai *savings* che il *general contractor* deve concedere, anno dopo anno, a seguito della acquisita padronanza dell'ambiente servito e per la razionalizzazione dei servizi erogati, piuttosto che dall'adeguamento dei servizi. In alcuni casi si persegue la logica del bonus-malus, commisurando il corrispettivo ai risultati raggiunti.

In presenza di un canone prestabilito, essendo *a priori* incerta l'entità del corrispettivo variabile, il *contractor* dimensiona il proprio impegno sulla base del canone, al fine

di acquisire un risultato economico soddisfacente. Il sotto-dimensionamento di alcune risorse può produrre prestazioni deludenti, e quindi insoddisfazione del cliente. Oltre che in penali, se contrattualmente previste, questo può tradursi in atteggiamenti conflittuali che poi si manifestano in fase di rinnovo e/o adeguamento del contratto. La logica del bonus-malus, al contrario, focalizza l'attenzione dei due partner verso la ricerca di prestazioni di eccellenza in termini di qualità, di tempi, ecc., e poi sul mantenimento dell'efficienza e dell'economicità del rapporto per ambo le parti. Da queste considerazioni emerge quanto sia fondamentale, nel contratto di FM, accordarsi su metriche e modelli per valutare le prestazioni del servizio, in ogni singola commessa. Come proposto da Rapaccini e Tucci (2004), in una precedente pubblicazione, tali metriche devono essere armonizzate a livello superiore, in sede di misura delle prestazioni ritenute critiche per il business (Eccles, 1991).

In questo contesto, sulla base dell'esperienza di chi scrive, c'è ancora molto lavoro da fare sia sul piano teorico che su quello pratico. Un approccio focalizzato esclusivamente sul controllo dei costi e delle marginalità (tipicamente adottato da chi si occupa di controllo di gestione), non può ritenersi rappresentativo delle strategie competitive delle imprese di servizi di FM, la cui *value proposition* non va considerata alla stregua di una fornitura in economia di beni/servizi commoditizzati. Si manifesta dunque l'esigenza di integrare la valutazione delle performance aziendali a carattere economico-finanziario con modelli tipicamente *customer oriented*, basati su misure di efficacia e valore. Sulla base della nostra miglior conoscenza, la letteratura in materia sembra veramente scarna, essendo l'unico contributo di un minimo spessore quello di Amarunga e Baldry (2000), e la disamina di De Toni (2007) nel capitolo dedicato ai PMS per il FM. Per colmare queste lacune, in questa memoria gli autori presentano uno specifico modello, messo a punto grazie alla collaborazione tra il laboratorio IBIS (*Information Based Industrial Services*) dell'Università degli Studi Firenze, e la Elyo Italia, azienda leader nel mercato dei servizi energetici e di Facility Management.

### **Il contesto preso a riferimento per lo sviluppo del modello**

Elyo Italia ([www.elyo.it](http://www.elyo.it)), società di proprietà della GDF SUEZ Energy Services (gruppo GDF SUEZ) e della ERG Petroli (Gruppo ERG), è tra i leader del mercato italiano dell'energia, del FM e del multiservizio tecnologico. Le linee di business riguardano la commercializzazione di prodotti petroliferi (gasoli, oli combustibili, prodotti emulsionanti, biodiesel), la produzione e distribuzione di energia elettrica (finanziamento, progettazione, realizzazione e gestione di impianti di cogenerazione), l'esercizio e la manutenzione di impianti tecnologici e l'erogazione di servizi di Facility Management. I servizi descritti possono far parte di solu-

zioni più o meno integrate, sulla base delle specifiche esigenze dei clienti pubblici e privati.

La *Business Unit Facility Management* (BUFM) di Elyo Italia è stata presa a riferimento per lo sviluppo del modello presentato nel seguito della memoria. La BUFM ha, come obiettivo strategico, la crescita del fatturato, e il mantenimento di condizioni accettabili di profittabilità. La BUFM opera con una struttura organizzativa di tipo matriciale, dove la direzione di divisione, che riporta alla direzione generale, è supportata da alcune funzioni di staff condivise con le altre divisioni (e.g. HR, legal, EHS) ed altre specifiche (e.g. Bid & Transaction). Alla direzione BUFM fanno riferimento le strutture delle varie commesse di servizi di FM, che presentano sia ruoli di *management* (e.g. account manager, site manager, ecc.) sia ruoli operativi (e.g. presidi, call center, manutentori, ecc.).

### **Il modello Balanced Scorecard (BSC)**

Il Balanced Scorecard (BSC) è uno dei modelli per la misura delle prestazioni più noti in letteratura (Kaplan e Norton, 1992). La sua peculiarità è di evidenziare in modo esplicito le relazioni tra strategia e obiettivi funzionali, affinché interventi di miglioramento specifici (e.g. investimenti tecnologici, formazione, ecc.) possano contribuire sinergicamente all'attuazione della strategia aziendale. Un modello di BSC esplicita: i) gli obiettivi strategici, ovvero le finalità generali da perseguire; ii) gli *outcome* (detti anche *lag indicator*), ovvero i risultati che l'azienda dovrà produrre per implementare la strategia; iii) i *performance driver* (detti anche *lead indicator*), ovvero le determinanti chiave, specifiche, non esaustive ma anticipatorie, della prestazione desiderata; iv) le *diagnostic measure*, ovvero le misure per controllare che il perseguimento degli obiettivi strategici (e.g. la crescita) non avvenga a detrimento di altre prestazioni (e.g. la profittabilità). L'esplicitazione di obiettivi e indicatori è fatta in riferimento a quattro prospettive interconnesse: a) la prospettiva finanziaria; b) la prospettiva dei processi interni; c) la prospettiva dei clienti; d) la prospettiva dell'apprendimento e crescita. La prospettiva finanziaria si concentra sugli obiettivi economico-finanziari di medio-lungo termine, per evidenziare se l'attuazione della strategia sta producendo i risultati attesi. La prospettiva dei clienti si focalizza sulle prestazioni qualificanti per il cliente, come ad esempio i contenuti del prodotto-servizio, la *customer experience*, l'immagine del *brand*, ecc. Attraverso la valutazione della *customer satisfaction* l'organizzazione ha la misura di quanto sia efficace la propria *value proposition*. La prospettiva dei processi interni misura l'efficienza raggiunta, evidenziando le competenze (capacità, tecnologie, processi) con il maggior impatto su *customer satisfaction* e risultati economico-finanziari. La prospettiva dell'apprendimento e crescita si focalizza sulle competenze chiave che sono la fonte di vantag-

gio competitivo, siano essi intellettuali, tecnologici, organizzativi o culturali, mirando a identificare ciò che è in continuo cambiamento, verificando l'allineamento di tali asset con le finalità di natura strategica (Kaplan e Norton, 2000). Queste quattro prospettive non sono esclusive, e ogni organizzazione può personalizzarle, adottandone di differenti o inserendone di nuove.

La messa a punto e introduzione di una BSC in un'organizzazione è un processo complesso, che innesca un cambiamento nelle modalità di pianificazione e di controllo strategico del business (Kaplan e Norton, 2006). Tutto ha inizio con lo sviluppo e la validazione, da parte dell'alta direzione, del modello concettuale delle relazioni causa-effetto tra gli obiettivi nelle diverse prospettive. Segue lo sviluppo formale e la definizione delle metriche per la misura degli indicatori che comporranno il cruscotto, l'eventuale implementazione dei sistemi di rilevazione dei dati, la messa a punto dei processi di adattamento del modello.

Il modello della BSC qui proposto (vedi Figura 1) è stato sviluppato prendendo a riferimento la BUFM di Elyo Ita-

essere monitorate in riferimento a valori minimi ammissibili. A livello inferiore (prospettiva dei clienti), per operare in sintonia con gli obiettivi di natura finanziaria, occorre, da un lato, perseguire la *customer acquisition*, dall'altro garantire la soddisfazione dei clienti già acquisiti, o meglio delle relative interfacce di gestione del contratto (tipicamente, Servizi Generali e/o uffici acquisti), per portarli alla fedeltà e quindi alla *retention*. I *performance driver* più significativi in questa prospettiva, saranno, nel primo caso, la capacità di rispettare le *milestone* delle attività di pre-gara e di gara (sopralluoghi, valorizzazioni, sviluppo documenti di offerta, analisi di fattibilità tecnica e convenienza economica del servizio, analisi di marginalità, ecc.), quindi la capacità di anticipare le esigenze dei potenziali clienti, sviluppando offerte personalizzate efficaci (proattività). Nel caso dei contratti esistenti, in aggiunta alla proattività, è fondamentale rispondere in modo tempestivo alle richieste del cliente, specialmente per quanto attiene ai servizi extra-canone e ai progetti di investimento. Queste prestazioni non debbono essere perseguite a detrimento della profittabilità

generale del contratto. Un'altra misura a carattere diagnostico, da tenere facilmente sotto controllo, è il tempo impiegato per il rinnovo del contratto, oppure i costi dell'attività commerciale, che possono crescere a dismisura se si impone, come obiettivo primario, la soddisfazione del cliente ad ogni costo.

In riferimento alla prospettiva dei processi interni, la base del vantaggio competitivo è indubbiamente la capacità di garantire il rispetto degli SLA del contratto, mantenendo l'efficienza nell'erogazione dei servizi. Ciò è possibile solo con il costante incremento di produttività dei fornitori sia interni che esterni dei servizi. Sono driver primari di questa prestazione: i) la capacità di erogare servizi conformi e adeguati; ii) la capacità di erogare un efficace supporto tecnico ai responsabili che operano nelle varie commesse, per individuare e perseguire le opportunità di miglioramento, per re-ingegnerizzare i processi, per introdurre buone pratiche, per conseguire il *savings* promesso al cliente; iii) la capacità di conseguire economie di scala, centralizzando gli acquisti dei servizi più *commoditizzati* e sfruttando le asimmetrie informative. Anche in questa prospettiva, le misure diagnostiche riguardano il controllo dell'efficienza tramite cifre indice sul costo medio di erogazione del servizio (per tipologia, per po-

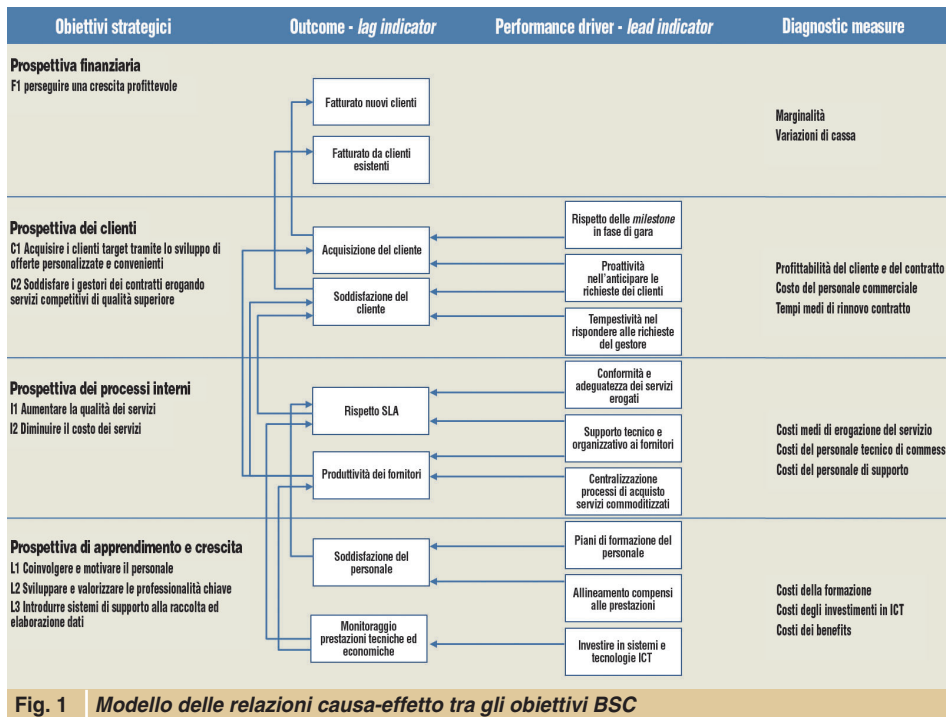


Fig. 1 Modello delle relazioni causa-effetto tra gli obiettivi BSC

lia. Essendo il mercato del FM tuttora in forte espansione, la BUFM si pone come obiettivo primario quello della crescita (purché profittevole) del fatturato. Per conseguire tale obiettivo, si dovranno acquisire nuovi clienti e si dovranno espandere i ricavi realizzati con le attività a canone ed extra canone nei contratti in essere. Per gestire i rischi di sub-ottimizzazione (crescita guidata da offerte sottocosto, crescita guidata da sovrainvestimenti) sono state individuate due misure diagnostiche: la marginalità (indice dell'equilibrio economico) e le variazioni nei flussi di cassa (indice dell'equilibrio finanziario). Queste variabili dovranno

capacità di erogare servizi conformi e adeguati; ii) la capacità di erogare un efficace supporto tecnico ai responsabili che operano nelle varie commesse, per individuare e perseguire le opportunità di miglioramento, per re-ingegnerizzare i processi, per introdurre buone pratiche, per conseguire il *savings* promesso al cliente; iii) la capacità di conseguire economie di scala, centralizzando gli acquisti dei servizi più *commoditizzati* e sfruttando le asimmetrie informative. Anche in questa prospettiva, le misure diagnostiche riguardano il controllo dell'efficienza tramite cifre indice sul costo medio di erogazione del servizio (per tipologia, per po-

stazione, per metro quadro, per operatore, ecc.), sul costo del personale tecnico di commessa, sul costo del personale di supporto. L'ultima prospettiva, quella dell'apprendimento e crescita, pone come risultati alla base del successo la soddisfazione del personale interno e la capacità di monitorare, nel tempo, le prestazioni di natura tecnica ed economica, bypassando l'eterogeneità dei contesti presso cui si erogano i servizi. Sono driver di queste prestazioni lo sviluppo di piani di formazione e di sviluppo del personale, l'allineamento tra prestazioni e compensi, la bontà dell'investimento in tecnologie abilitanti. Le misure diagnostiche da attuare consistono nel monitoraggio dei costi di sviluppo e mantenimento dell'infrastruttura IT, dei costi per i benefit, dei costi per la formazione dei dipendenti (tecnica, manageriale, linguistica, ecc.).

Come detto, il modello presentato nella memoria è stato sviluppato prendendo a riferimento le esigenze di pianificazione strategica delle attività Business Unit Facility Management di Elyo Italia. Al momento, sono oggetto di valutazione le modifiche da apportare agli strumenti di *performance management* già in uso, al fine di renderli compatibili con il modello proposto.

### Conclusioni e sviluppi futuri

Come riportato nella vasta letteratura sull'argomento, il BSC può essere lo strumento fondamentale affinché l'organizzazione diventi, definitivamente, *strategy-driven*. Il processo di adozione di questo strumento è chiaramente lungo e complesso, tanto più nel contesto analizzato, caratterizzato da alta complessità, ambiente dinamico, eterogeneità dei *requirements* e dispersione territoriale. Sono richiesti cambiamenti importanti (e.g. politiche, procedure, competenze) per allineare organizzazione e strategie.

Non vogliamo qui soffermarci sull'importanza di introdurre in azienda questi modelli in modo graduale e partecipato. E' scontato che non si debbano calare dall'alto modelli preconfezionati, ma che occorra un'attività di sartoria per confezionare il modello sulla base di specifiche esigenze. Non vogliamo altresì elencare le difficoltà nella messa a punto di metriche robuste per misurare quantitativamente ogni indicatore proposto nel modello. Tali metriche dipenderanno strettamente dalla qualità e disponibilità attuale e futura delle informazioni raccolte dal campo, dalla qualità dei sistemi informativi e dei processi di controllo. E' altresì scontato che, in fase di prima introduzione, questi modelli debbano essere sufficientemente semplici ed immediati. Vogliamo invece evidenziare le condizioni al contorno che hanno agevolato lo sviluppo del modello proposto. *In primis*, una notevole conoscenza pratica dei processi interni all'azienda. Questa conoscenza è maturata in un lungo rapporto di collaborazione tra il laboratorio IBIS dell'Università degli Studi di Firenze, e la Elyo Italia. Alcuni processi, oggetto di cambiamento organizzativo, sono

stati mappati in dettaglio, operando a stretto contatto con i responsabili diretti degli stessi. In secondo luogo, la messa a punto del modello concettuale ha richiesto la completa padronanza della modellistica in materia di *performance management* e di *strategic management*, da affiancare alla conoscenza (tutta pratica) dei punti di forza e di debolezza dell'oggetto della modellazione. A nostro avviso, queste sono le condizioni che più hanno contribuito allo sviluppo di un buon modello, e certamente saranno di grande ausilio per la sua implementazione.

### Ringraziamenti

Gli autori desiderano ringraziare tutti coloro che hanno contribuito, con preziosi suggerimenti e conferme, allo sviluppo del modello, in particolare l'ing. Simone Bordigiago, del team *Bid & Transaction*, il dott. Marzio Stella, del controllo di gestione, l'ing. Gianluca Benelli, area manager, gli ingg. Marco Nunziatini e Adriano Zoni, neo-dottori in ingegneria gestionale. *Per chi desiderasse informazioni in merito alla Bibliografia è possibile contattare gli autori.*

**Luca Fiorucci** è attualmente direttore della divisione FM di Elyo Italia. Si è laureato in Ingegneria Meccanica all'Università di Firenze e dopo esperienze lavorative nel campo della manutenzione impiantistica è assunto in Elyo nel 2002 come Responsabile del contratto di Nuovo Pignone, uno dei contratti di FM più prestigiosi e complessi in Italia. Partecipa a numerosi corsi di Management e di Analisi



ed ottimizzazione dei processi. Nel 2005 diventa vice direttore di divisione e contribuisce in maniera significativa alla riorganizzazione della divisione apportando significative modifiche alla struttura, sia attraverso le esperienze lavorative che quelle formative. Nel 2007 diventa Direttore di Divisione con l'incarico di sviluppare in Italia il business specifico del Facility Management per Elyo.

**Filippo Visintin** nasce a Prato nel 1979. Nel 2003 si laurea con Lode in Ingegneria Gestionale presso l'Università di Bologna. Nel 2004 è ammesso al Dottorato di Ricerca in Ingegneria Industriale e dell'Affidabilità presso il Dipartimento di Energetica "Sergio Stecco" dell'Università di Firenze, che conclude nel 2007, sviluppando una tesi sulla gestione dei servizi post-



vendita. Nel 2006 è stato visiting research scholar presso la School of Management della State University of New York (Binghamton). Da Dicembre 2007 è ricercatore di ruolo, presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Firenze per il SSD ING-IND/35. Svolge attività di ricerca nel campo del service management. E' socio individuale AiIG, POMS ed EurOMA.

**Mario Rapaccini**, ingegnere meccanico, PhD in energetica, è ricercatore di ingegneria economico-gestionale e professore aggregato di Economia e organizzazione aziendale e di Gestione dell'informazione aziendale, presso l'Università degli Studi di Firenze. Ha svolto incarichi di docenza in master, corsi di laurea di primo e secondo livello, è autore e coautore di numerose pubblicazioni e monografie sul tema del service management e maintenance management. E' socio dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale, membro del



collegio dei docenti del Dottorato di Ricerca in Ingegneria Industriale e dell'affidabilità presso l'Università degli Studi di Firenze, membro del Comitato Guida e del Comitato Scientifico dell'ASAP Service Management Forum, di cui ha coordinato la Sezione Digital Systems, è socio di A.I.Man e membro del comitato di redazione della rivista "Manutenzione Tecnica & Management", è socio del capitolo italiano di Association for Service Management International, è membro del Comitato Scientifico del Centro di Ricerca sul Service Management dell'Università degli Studi di Brescia.

### gli Autori