

l'Europa del cleaning *a congresso contro la crisi*

di Umberto Marchi

L'Europa del cleaning affronta la crisi, con molte differenze fra paese e paese ma anche tanti elementi comuni, come la ricerca di nuovi clienti che affidino i servizi in outsourcing. Ecco cosa è emerso dal congresso FENI svoltosi ad Amsterdam lo scorso 30 settembre. Le opinioni di Andreas Lill, direttore generale FENI.

sempre preparati ad affrontarla con vigore e decisione, anche perché si tratta, in ultima analisi, del primo momento di profonda difficoltà che colpisce il mondo della pulizia industriale da quando quest'ultimo ha creato un proprio mercato di dimensioni sovranazionali. Una circostanza, quest'ultima, che farà di questa crisi un fenomeno da non dimenticare, anzi da analizzare nel suo svolgimento e soprattutto, come ha fatto questo congresso Feni, da valutare nelle diverse risposte che i paesi europei hanno saputo dare. Ma come si presenta, oggi, l'Europa del cleaning? Senza addentrarsi ad analizzare caso per caso, si può almeno scattare una fotografia d'insieme: oggi nel Vecchio Continente si contano circa 160.000 imprese, per un volume di mercato di 60 miliardi di euro e un totale di 4 milioni di operatori. Il che significa, seguendo la celebre statistica del "pollo trilussiano", 25 addetti per azienda. In realtà sappiamo, tuttavia, che il panorama delle imprese del cleaning è molto più eterogeneo, e che a fronte di una minoranza di grandi realtà, che arrivano a contare anche svariate migliaia di lavoratori, vi è una stragrande maggioranza di aziende medio-piccole perlopiù a carattere artigiano. A questo si deve aggiungere un dato interessante: ogni anno fanno il loro ingresso nel settore più aziende che in qualsiasi altro comparto. Ma ora riserviamoci per un altro momento le possibili interpretazioni di questi dati e torniamo... ad Amsterdam.

Il Congresso

In particolare, dopo il discorso introdotto del presidente Feni **Hans Simons**, sono stati analizzati i casi di Olanda (da **Jan Kerstens** dell'associazione OSB e **Danielle Overweg** di Vebevo), Austria (**Viktor Wagner**, Reiwag Facility Services), Finlandia (**Minna Gauffin**, ISS), Svizzera (**Benno Locker**, del-

Davvero tanti gli spunti di interesse emersi dall'ultima Assemblea Generale della FENI (Federazione europea della pulizia industriale), svoltasi ad Amsterdam, nella suggestiva cornice del St. Olof's Chapel Theatre dell'hotel NH Barbizon Palace, venerdì 30 settembre scorso. L'atteso appuntamento, che si è aperto la sera del 29 con la cena di gala, è stato di particolare interesse soprattutto per il tema scelto per il seminario del Circolo: come l'industria europea del cleaning ha risposto (o, aggiungeremmo noi, sta rispondendo) alla crisi? Un argomento che ha suscitato, fin dalle prime battute, tanta voglia di condivisione, desiderio di scambio di visioni e prospettive, necessità di confronto fra le esperienze dei diversi paesi europei. Per GSA hanno seguito l'evento l'editore e il direttore editoriale, che erano ad Amsterdam accanto alla delegazione italiana composta da **Giuseppe Gherardelli**, di Fise Anip, e da **Gianfranco Piseri** di Legacoop Servizi. Come è noto, infatti, dei 19 paesi europei rappresentati in Feni l'Italia è l'unico ad avere due delegazioni.

La crisi e il cleaning europeo

La crisi, dicevamo. Inutile girarci intorno: si è abbattuta con violenza anche nel mondo del cleaning, e ha trovato mercati non



la Parity Commission Cleaning Industry), Svezia (**Ulf Wretskog**, Coor Service Management), e Spagna (**Maximiliano Adés** di Acciona). Il denominatore comune, se se ne può individuare uno, è stato un po' in tutta Europa la tendenza a sfruttare questa crisi come un'opportunità di ampliamento della clientela pur a fronte della riduzione complessiva dei volumi. Cerchiamo di spiegarci meglio: la recessione, che ha colpito anche i settori che necessitano dei servizi di pulizia e facility management (prendiamo il caso, emblematico, dell'industria), se da un lato ha costretto i clienti finali a tagliare sui costi no-core (e quindi anche sulle facilities), dall'altro ha spinto a terziarizzare anche quei soggetti che fino a poco tempo fa si trovavano in regime di autoservizio (insourcing), nella medesima ottica di razionalizzazione dei costi. E così ci si è trovati di fronte a una duplice dinamica: taglio dei volumi ma aumento dei clienti, con conseguente incremento del personale impiegato, perché distribuito su più cantieri (i dati degli ultimi anni relativi al personale, infatti, sono in crescita e non è un caso). Una situazione confermata anche dal Direttore generale Feni **Andreas Lill**, che ha mostrato grande soddisfazione per l'andamento del Congresso: "Direi che tutto ha giocato a nostro favore —esordisce—. Tempo atmosferico (stupendo!), luogo scelto e interesse dei



presenti, che si è trasformato in molti feedback entusiastici. L'idea era quella di rappresentare l'Europa del cleaning e del facility management da nord a sud, da est a ovest, e direi che l'obiettivo è stato raggiunto: i sette paesi presenti al banco dei relatori hanno fornito uno spaccato esaustivo e realistico della situazione europea dalla Scandinavia al Mediterraneo. Scenari molto diversi, naturalmente, ma con alcuni significativi denominatori comuni". Quali, ad esempio? "Penso anch'io che uno dei segnali più importanti di questo Congresso sia da individuare proprio nei modi, diversi ma per buona parte assimilabili, con cui le imprese europee hanno cercato di affrontare la crisi. Al di là delle differenze fra regione e regione e fra impresa e impresa, un po' dappertutto si è cercato di mantenere i clienti in essere, pur subendo un calo dei volumi dovuto alla necessità di contenimento dei costi da parte delle utenze finali. Dall'altra parte, però, proprio quest'esigenza di razionalizzazione ha spinto a terziarizzare molti soggetti che prima non lo facevano, ed è proprio questa l'opportunità che molte imprese hanno saputo cavalcare per uscire dalla difficoltà".

Spagna: la strategia Acciona

Nel caso della Spagna, ad esempio, la multinazionale Acciona (nel settore da oltre 40 anni, con all'attivo oggi 2.000 clienti e

10.000 addetti) ha suddiviso le strategie di intervento in strategie rivolte al cliente e strategie relative agli addetti: nel primo caso si è rivolta a una razionalizzazione del servizio con l'obiettivo di rinnovare le commesse e poter proporre l'esternalizzazione di un pacchetto sempre maggiore di servizi; nel caso del personale, invece, ci si è mossi in direzione del mantenimento dei talenti e dell'incentivazione al lavoro di qualità mediante l'aumento della parte variabile degli stipendi in relazione ai risultati aziendali (questo anche per creare spirito di gruppo: Acciona vince, vinci anche tu!). Quasi in tutta Europa, poi, ci si è volti alla ricerca di nuova clientela, soprattutto presso quei soggetti che si vanno orientando verso l'esternalizzazione per ragioni di rapporto costi/qualità: ancora una volta ci aiuta il caso spagnolo, con AFS (Acciona Facility Services) che nel biennio 2008-2009 ha visto un decremento del 5% del volume a fronte però di un incremento del 10% dei clienti. Una sostanziale "tenuta" che ha preparato gli sfavillanti risultati dell'ultimo triennio (2009-2011): crescita del 15% del volume, crescita del 300% dei clienti in regime di multi servizi, incremento del 20% dei clienti attivi.

In Olanda l'outsourcing è già oltre l'80%

Un po' speciale il caso dell'Olanda, dove la terziarizzazione è all'82% "e -ha sottolineato Danielle Overweg di Vebege- il mercato dell'outsourcing può ormai dirsi maturo. In questo caso, naturalmente, la priorità non è stata tanto quella di cercare nuovi margini di esternalizzazione, quanto quella (almeno per la maggioranza delle imprese) di consolidare i rapporti già in essere proseguendo l'impegno per la fidelizzazione della clientela.

Imprese "familiari", un vantaggio competitivo (a patto che...)

Altra grande tematica è quella relativa alle imprese familiari: "Un modello che interessa la stragrande maggioranza delle nostre aziende", dice Lill. Come ha detto anche il presidente Simons in chiusura dei lavori, le aziende a carattere familiare (anche quelle di grandi dimensioni) possono avere mol-

ti vantaggi competitivi, che partono proprio dalla conoscenza diretta del lavoro. Un caso emblematico è quello dell'austriaca Reiwag Facility Services, presentata da Viktor Wagner il cui nonno, fondatore dell'azienda, ha svolto in prima persona il lavoro di pulitore. "Oggi -ha detto Wagner- siamo un'azienda che sviluppa in Austria poco più della metà del fatturato e che opera in molti paesi dell'est europeo, dalla Repubblica Ceca alla Romania, e che ha stretto partnership virtuose con realtà locali. Abbiamo affrontato la crisi con strategie di espansione e diversificazione dell'offerta e tra il 2008 e il 2010 siamo passati da circa 50 a quasi 60 milioni di euro di volume d'affari". Tutto questo senza perdere il connotato familiare dell'impresa. Commenta Lill: "La forza di questo tipo di impresa risiede proprio nel fatto che i titolari hanno svolto il lavoro in prima persona, e quindi sono più vicini alle esigenze del personale, ai loro problemi e alle loro difficoltà. Sanno quello che stanno facendo, conoscono bene il lavoro ed hanno ancora quel contatto con il campo indispensabile in certe occasioni. A patto naturalmente che, come ha sottolineato lo stesso Simons, la gestione sia in tutto e per tutto aziendale e flessibile, adeguata insomma ai tempi e alle attuali dinamiche del mercato.

ISS: strategie e obiettivi contro la crisi

Un'impresa completamente differente, che ha il carattere di una multinazionale, è la danese ISS (non a caso il claim aziendale recita A world of services, giocando sul dop-

31
GSA
OTTOBRE
2011

Da sinistra: Andreas Lill, direttore generale Feni; Hans Simons, presidente Feni; Rob Bongenaar, direttore della federazione olandese OSB.





pio canale della diversificazione dei servizi offerti e dell'espansione territoriale in un numero sempre maggiore di paesi del mondo), presente ad Amsterdam con la sua filiale finlandese ISS Pa Ivelut Oy. Dopo una breve presentazione del mercato finlandese, il direttore ISS Finland Minna Gauffin è tornato sulle strategie per affrontare la crisi. Che anche nel caso di ISS sono coincise, sostanzialmente, con l'ampliamento del ventaglio dell'offerta e con l'intensificazione dei cosiddetti servizi di supporto in un'ottica

sempre più spinta verso il facility management a 360°. Come si vede, dunque, sono state in gran parte analoghe, pur nella differenza di organizzazione societaria, le reazioni alla crisi dei due "colossi" dei servizi integrati: espansione delle aree geografiche e soprattutto diversificazione dei servizi offerti. Anche le imprese svizzere del cleaning si sono interrogate sulle modalità con cui hanno affrontato il momento di flessione: in questo caso è da segnalare l'impegno promozionale, testimoniato dalla stretta collaborazione del settore con i media, specializzati e no.

Il daytime cleaning che arriva dal nord

Interessante anche il ricorso, sempre più massiccio e ormai considerato la regola in certi paesi, al daytime negli uffici, ossia allo svolgimento dei servizi in orario diurno. Il riferimento, in questo caso, è la situazione svedese (e nordica in generale), dove la richiesta di facility management e servizi all'industria resta molto forte nonostante il momento non facile. Il daytime (che si è svi-

luppato molto alle latitudini nordiche anche per un diverso posizionamento delle fasce orarie – in Svezia la fascia notturna inizia alle 18) presenta molti aspetti positivi: primo fra tutti la diversa motivazione degli addetti, che operando in orari di lavoro più lunghi hanno più contatti con il personale dell'azienda cliente, interagiscono di più e, in una parola, si sentono più incentivati a far bene e meno "alienati". Il daytime, inoltre, consente una maggiore flessibilità degli orari di servizio unendo i vantaggi in termini di operatività a quelli, altrettanto importanti, di ordine psicologico e, appunto, motivazionale. Una soluzione da guardare con sempre maggiore interesse anche da noi.

