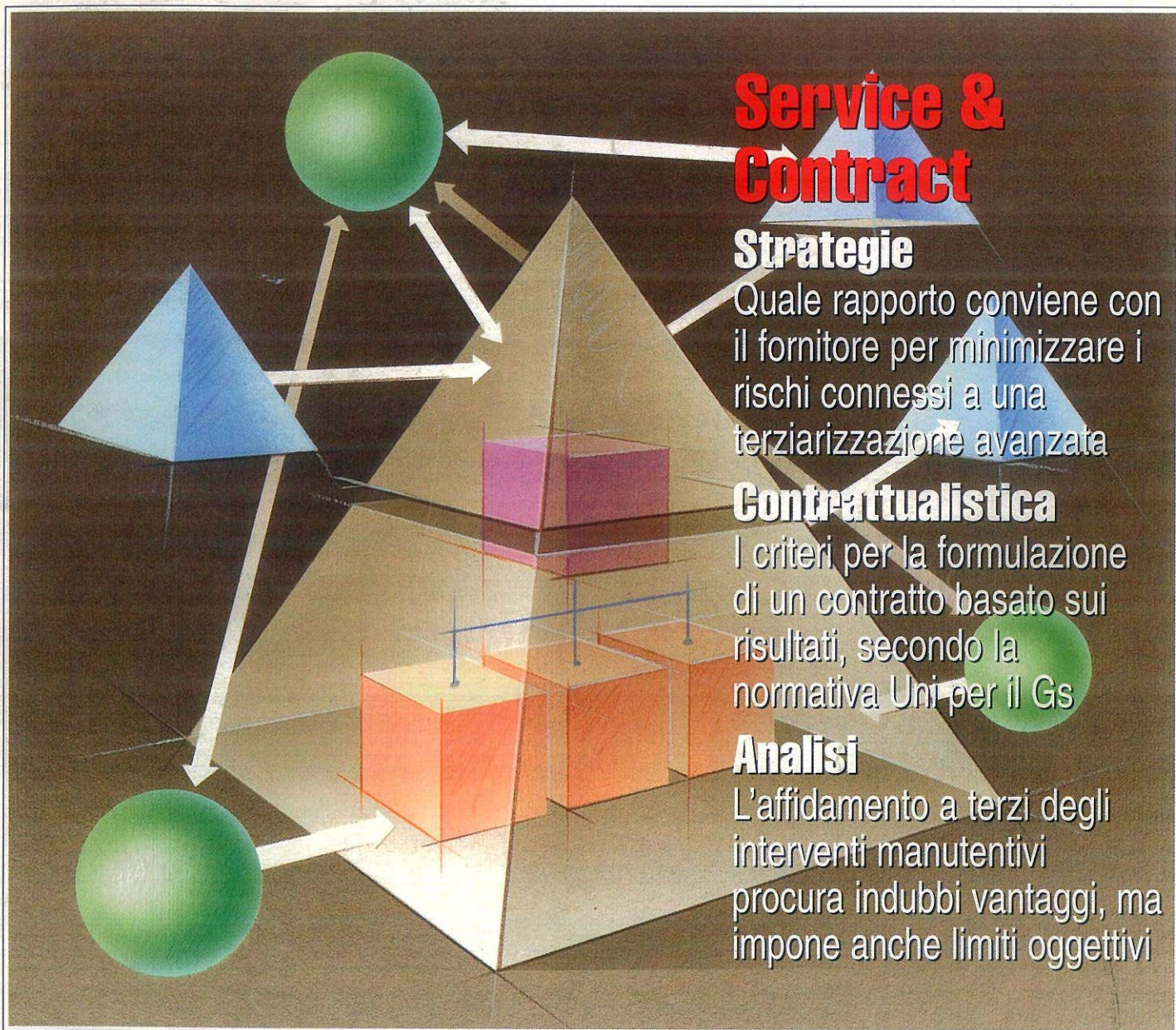


Manutenzione

TECNICA E MANAGEMENT



A.I.MAN. Associazione Italiana di Manutenzione



COME VALUTARE UNA FORNITURA CMMS

ANDARE OLTRE IL CMMS

IL LISTING ESCLUSIVO DEI CMMS

Global service come processo riorganizzativo

Instaurare un rapporto cliente/fornitore il più flessibile e trasparente possibile significa minimizzare i rischi connessi a una terziarizzazione avanzata

Luigi Mangozza, Simav spa, Roma

È un dato di fatto che negli ultimi anni le aziende stanno concentrando le proprie risorse tecniche e finanziarie nello sviluppo delle attività legate alla loro «missione aziendale». Ciò sta comportando una rianalisi delle organizzazioni aziendali tendente a mantenere all'interno tutte le funzioni legate al core business, terziarizzando e/o esternalizzando tutte le rimanenti funzioni. Esempi tipici di questo processo sono le esternalizzazioni dei Sistemi informativi, l'amministrazione del personale, i servizi amministrativi, la logistica, la manutenzione, i servizi di stabilimento, ecc. Per realizzare tale obiettivo le aziende stanno disegnando la propria architettura organizzativa secondo il concetto dell'azienda rete (fig. 1). Si vengono così a creare unità operative esternalizzate che, per la loro qualità di partner strategico, possono essere considerate dall'appaltante come fornitore privilegiato. L'esternalizzazione di una funzione aziendale così fatta comporta generalmente anche il trasferimento, totale o parziale, di tutte le risorse interne a un'organizzazione esterna particolarmente dedicata, in termine di missione e di cultura aziendale, all'espletamento di quella funzione. È evidente che un tale cambiamento possa essere realizzato solo a valle di un processo riorganizzativo aziendale mirato che preveda di delegare a terzi tutte le attività non considerate core business. In questo processo riorganizzativo, laddove ne sussistano le condizioni, anche la funzione manutenzione può essere interamente esternalizzata e rapportata alla funzione produzione secondo le regole cliente/fornitore. Il servizio dovrà essere regolato da un capitolato tecnico a fronte di un contratto di Global service.

L'evoluzione delle forme d'appalto di manutenzione. Come conseguenza di questo stimolo organizzativo, negli ultimi anni nel mercato delle manutenzioni si stanno sempre più diffondendo proposte di Global service che si affiancano alle tipologie d'appalto tradizionali,

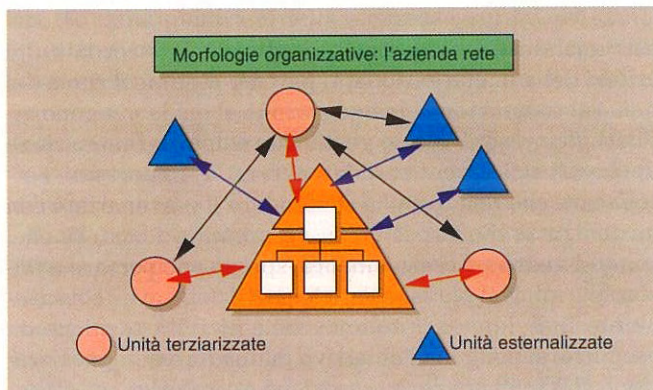


Fig. 1. Morfologie organizzative: l'azienda rete.

già esistenti sul mercato (Tavola 1). Le forme indicate come tradizionali si possono sintetizzare in:

- constatazione o economia
- prezzari
- corpo
- service (non specialistici o tecnologici).

Di queste classiche modalità, largamente utilizzate nella gestione dei terzi in manutenzione, sono noti sia i vantaggi che gli inconvenienti e pertanto non si ritiene di dover ulteriormente approfondirne le tematiche. Forme come il partenariato e il Global service si stanno sempre più affermando in questi ultimi anni sul panorama industriale italiano. Alla base di queste tipologie è la ricerca di un'azienda partner che possa affrontare in maniera congiunta – ma non delegata – le problematiche della manutenzione. D'origine francese, il partenariato è, in



Fig. 2. Configurazione di terziarizzazione tradizionale.

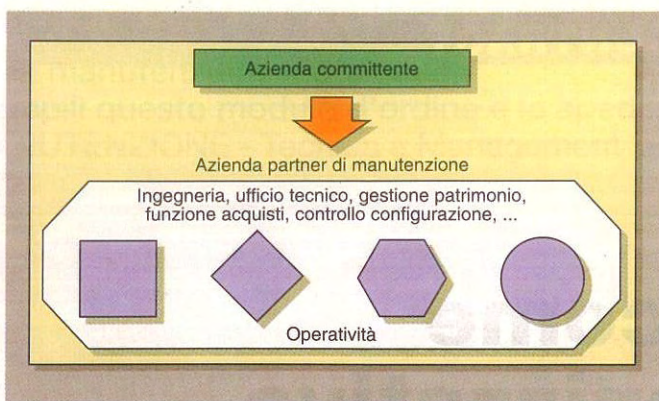


Fig. 3. Nel breve, le aziende inizieranno l'individuazione di un partner multispecialistico sul quale concentrare tutte le attività svolte dai terzi.

estrema sintesi, la gestione condivisa e concordata dei criteri della manutenzione. Il partner assume il ruolo del general contractor di manutenzione al quale vengono affidati gli impegni di tipo gestionale e di programmazione dei lavori tipicamente affidati ai terzi. È importante sottolineare che non bisogna confondere il partenariato con un contratto multispecialistico a un unico fornitore che, come si vedrà successivamente, spesso può portare a falsi risparmi. Nel partenariato le parti, dopo aver comunemente individuato il volume delle attività tecniche da eseguire, si pongono l'obiettivo di una loro ingegnerizzazione al fine di una loro esecuzione ottimizzata e il conseguente abbattimento del costo. Il contratto è generalmente retribuito su base forfettaria con meccanismi di bonus/malus da applicare al rinnovo del successivo periodo di validità. Il Global service viene comunemente inteso come un contratto di fornitura dei servizi manutentivi con responsabilità di risultati. Il committente acquista così la «disponibilità» tecnica degli impianti in condizioni d'efficienza garantendo contestualmente la conservazione del patrimonio impiantistico al livello determinato dalla committente stessa. Tale livello sarà variabile in funzione del piano industriale e comporterà una conseguente variabilità delle politiche manutentive da utilizzare. Nel caso di Global service di manutenzione deve essere posta una particolare cura nella stesura del contratto. Su questo tema negli ultimi anni si sono tenuti numerosi incontri e dibattiti tra gli addetti ai lavori. Anche una commissione Uni ha lungamente lavorato sulla tematica fino a rilasciare, nel 1998, la norma Uni 10685 - Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati (Global service). È opportuno ricordare che su questa problematica esistono ancora opinioni divergenti e pertanto le indicazioni che si possono trarre dalle esperienze in corso possono aiutare solo a definire delle linee guida per una stesura contrattuale, rimandando a una sua vera progettazione in funzione delle esigenze speci-

Tavola 1. Forme di appalto di manutenzione.

- **Tradizionale** (economia, prezzario, corpo e service)
- **Partenariato**
- **Global service**
- **Global service con outsourcing.**

fiche; inoltre è utile, se non indispensabile, avvalersi di studi legali specializzati. Comunque, un punto sul quale si raggiunge un consenso generale è che il Global service rappresenta una forma di gestione innovativa e integrata della manutenzione, grazie alla quale poter ottenere risparmi di costi di gestione e una razionalizzazione dell'organizzazione della funzione manutenzione. Allo stato delle cose, per vedere il consolidamento sul mercato di queste modalità si dovranno aspettare ancora i prossimi 3/5 anni. Nel breve, comunque, le aziende inizieranno l'individuazione di un proprio partner multispecialistico sul quale concentrare tutte le attività svolte dai terzi (passando da una configurazione così come indicato nella fig. 2 a quella di fig. 3.). Nel far ciò verranno richieste al partner sempre maggiori prestazioni di ingegneria della manutenzione e del servizio appaltato. La funzione ingegneria di manutenzione interna dovrà parimenti evolversi e assumere il ruolo di guida e controllo del servizio appaltato. La struttura interna dovrà quindi essere preparata e snella al fine di evitare che i costi del controllo (costi interni) risultino significativi rispetto alle prestazioni appaltate. È anche per questo che si ritiene fondamentale che l'attivazione di un contratto complesso di Global service di successo possa avvenire solo a valle di un percorso riorganizzativo che coinvolga la funzione organizzazione oltre alle tipiche funzioni produzione, manutenzione e approvvigionamento.

Infatti, solo dopo aver individuato i processi manutentivi da esternalizzazione si può passare alla vera e propria fase progettuale del Global service. La condizione migliore è che, quando possibile, questa fase venga elaborata in collaborazione con l'azienda partner che dovrà poi eseguire le attività terziarizzate. È anche per questo che nell'individuazione del partner è opportuno verificare che l'azienda abbia nel suo mandato lo sviluppo dell'ingegneria di manutenzione; ciò permetterà che il partner individuato possa svolgere le attività di ingegneria tecnico/gestionali già a carico dell'ufficio tecnico della struttura interna del committente.

Le esperienze di Global service di manutenzione attualmente presenti sul mercato.

Quanto illustrato sopra descrive uno scenario prossimo venturo, ma ad oggi quali esperienze sono presenti sul mercato? Si possono individuare tre macrotipologie di percorsi seguiti:

- progetti di ottimizzazione terzi
- rapporto di partenariato
- esternalizzazione della manutenzione.

Nei primi due l'approccio dominante è teso all'ottimizzazione di quanto già in essere. Nel terzo percorso l'approccio è di tipo organizzativo e può comportare l'outsourcing parziale o totale della funzione manutenzione stessa. Il percorso di ottimizzazione terzi tra quelli più diffusi anche nella pubblica amministrazione. La committente redige un capitolato tecnico, tipicamente multispecialistico, delle prestazioni da appaltare, comprensivo di una quota di attività di preparazione e consuntivazione lavori. Scopo primario di questi appalti è la riduzione del numero dei fornitori e una maggiore responsabilizzazione del fornitore sul livello di prestazioni fornite. Dalle esperienze analizzate emerge che deve essere posta una par-

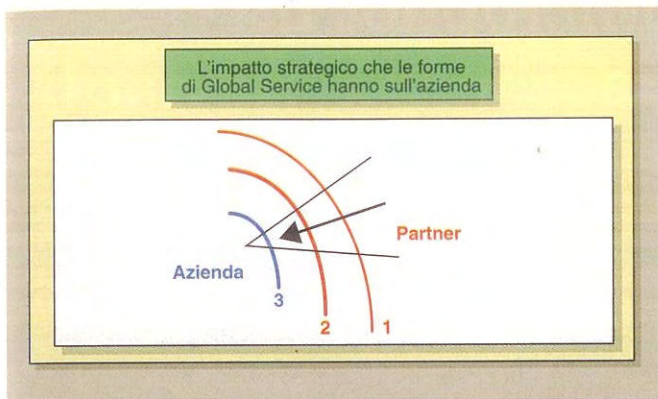


Fig. 4. Impatto strategico delle forme di Global service sull'azienda.

icolare attenzione alle modalità di controllo dei lavori. La realtà delle esperienze ha rivelato una pesante necessità di guida e di controllo del fornitore. Ciò ha comportato un aumento delle ridondanze gestionali e di controllo per le strutture interne, con conseguente incremento della struttura interna che riduce, se non annulla, i recuperi economici ottenuti con l'appalto. Il motivo di questo fenomeno spesso risiede nelle modalità di aggiudicazione dell'appalto che molte volte premia più gli aspetti puramente economici che quelli di una valutazione delle effettive affidabilità e capacità tecnica del fornitore. L'appalto generalmente viene aggiudicato tramite gara e ha durata breve e comunque difficilmente supera i 12 mesi. Nel secondo percorso, rapporto di partenariato, il capitolato tecnico è generalmente condiviso congiuntamente tra le parti. La committente e il partner stabiliscono un protocollo comportamentale basato sulla fiducia reciproca e la trasparenza delle informazioni. La committente controlla i risultati ottenuti (e non le prestazioni eseguite per le quali faranno fede i report di intervento). Di conseguenza la struttura interna è più concentrata nel ruolo di guida piuttosto che in quello di controllo. Inoltre, al partner sono richieste anche attività di ingegneria propositiva. A differenza di quanto avviene per il primo percorso, l'appalto viene tipicamente aggiudicato a trattativa privata con una valutazione economica concordemente basata sul costo oggettivo del servizio. La fase più delicata di questo processo è ovviamente l'individuazione e la scelta del partner giusto e affidabile. In determinati casi, alcune realtà hanno preferito crearsi il partner coinvolgendo l'indotto in un percorso di crescita guidato. L'impegno reciproco è sicuramente di lungo termine (contratti di 3/5 anni con revisioni semestrali o annuali). Il terzo percorso, l'esternalizzazione della manutenzione, è di tipo strategico e organizzativo. È finalizzato alla gestione terziarizzata dell'intero servizio di manutenzione con rapporto cliente/fornitore secondo il principio dell'impresa rete. Come visto, è un percorso che generalmente prevede l'outsourcing delle risorse interne. È la logica conseguenza della tendenza, descritta in apertura, dove la progressiva focalizzazione sulla propria missione aziendale è finalizzata alla massimizzazione degli investimenti sulle attività core business e prevede l'affidamento della manutenzione a terzi organizzati e mentalmente preparati a svolgere le mansioni manutentive così come se fossero «dipendenti» diretti dalla stessa società committente.

Conclusioni. La scelta di una terziarizzazione avanzata avvicina il ruolo del partner al core business dell'azienda (fig. 4). Tale scelta innanzitutto è di natura strategica e comporta un processo di rianalisi dell'organizzazione e una progettazione della terziarizzazione. Solo attraverso una progettazione del nuovo «sistema» si possono minimizzare i rischi connessi a una terziarizzazione avanzata (sotto la forma di partenariato o di Global service che sia). Inoltre, l'aver «ceduto» le attività operative a un esterno dovrà comunque essere bilanciato da un ruolo ancora più fondamentale dell'ingegneria di manutenzione interna; in particolare, sarà suo specifico compito la definizione delle strategie di manutenzione, dei livelli di conservazione del patrimonio tecnico, verificare il rispetto dei capitolati tecnici, il presidio di know-how impiantistico e la relativa innovazione tecnologica, il rispetto della qualità e della sicurezza sul lavoro (tutte queste attività non sono né terziarizzabili né delegabili!).

Aver instaurato un rapporto cliente/fornitore renderà particolarmente necessaria la scrittura di un capitolato tecnico e di un contratto che non solo definisca le modalità comportamentali delle parti, ma che possa essere facilmente adattato alle inevitabili varianti imposte dagli eventi e dalle strategie industriali che verranno a crearsi nel corso del rapporto contrattuale. È pertanto opportuno dotare il contratto e il capitolato tecnico di strumenti che rendano il rapporto fra le parti il più flessibile e trasparente possibile. È pertanto fondamentale che il progetto di Global service preveda la stesura di un capitolato tecnico che disciplini le prevedibili varianti in corso d'opera in termini di configurazione impiantistica, carichi di lavoro, politiche manutentive e livello di conservazione del patrimonio. ■



L'Autore

Luigi Mangozza, è il vice direttore generale area commerciale della Simav, società attiva nell'ingegneria della manutenzione e della logistica, che gestisce importanti contratti di manutenzione in global service nei settori aeronautico, siderurgico e della difesa. Dopo una significativa esperienza nel settore informatico, ha curato la definizione e la gestione di numerosi contratti complessi di appalti di manutenzione.