

# TERZIARIZZARE SÌ, MA CON QUALE FORMULA?



Sino a non molto tempo fa, i fornitori di tecnologie nell'accezione più ampia del termine proponevano alla committenza, oltre al prodotto in sé, l'assistenza tecnica pre e post vendita, per passare successivamente a offrirle il proprio *Servizio*.

Oggi un po' ovunque si sente parlare di Asset Optimization, Plant Asset Management, Global Service e quant'altro. Ma dagli stabilimenti giunge mediamente un contenuto *grido di dolore*, sotto forma quantomeno di perplessità, in merito ai concetti appena citati. In realtà spesso regna una grande confusione, ma fare chiarezza non è così difficile. La manutenzione può essere affidata a terzi in molte forme, più o meno estese. *Acquistarla* dal costruttore del bene, specie per apparecchiature sofisticate, è spesso la scelta più conveniente e costituisce una delle prime forme di terzizzazione di lavori ad alto contenuto professionale. Le altre formule, ciascuna con la sua validità, sono analogamente tutte incluse o includibili nel concetto di Global Service. Sintetizzando al massimo, quest'ultimo è un contratto di manutenzione basato sui risultati e dove tutta la manutenzione è interamente terzizzata e affidata a un solo interlocutore. Interamente significa che il provider è responsabile anche della pianificazione e non solo dell'esecuzione delle attività. E sta proprio qui la differenza.

di Stefano Meinardi

## La scelta dell'outsourcing totale

**Il rapporto di Global Service come viene concepito e applicato da ABB determina un sensibile e proficuo incremento di know how presso il committente. Ma questo è tutt'altro che l'unico beneficio**



Marco Apicella, senior vice president di ABB Process Solutions & Services

Da diversi anni il gruppo **ABB** si propone e opera nel mercato internazionale della manutenzione industriale come provider di **Global Service**. La Business Unit APS (ABB Performance Service) è infatti presente in Asia, Nord America, Sud America, Nord Europa e Sud Europa/Medio Oriente/Africa. Marco Apicella, SVP della società ABB Process Solutions & Services è il responsabile, per il Nord Africa, Medio Oriente e naturalmente Italia, dove l'attività di Manutenzione in Global Service viene svolta o direttamente da ABB PS&S o tramite aziende controllate (ABB Estense) o partecipate (apiSoi). In Italia, l'organico della struttura APS è composto da circa 200 persone, che nell'esecuzione dei progetti si avvale, se necessario, di altre imprese che operano in regime di subappalto sotto la diretta supervisione del main contractor. Per saperne di più, La Chimica & L'Industria ha posto alcune domande ad Apicella, che ha esordito trasmettendoci il significato "evolitivo più ancora che innovativo" che attribuisce al Global Service, "il cui punto qualificante sta nella possibilità di accedervi con successo da parte degli aspiranti com-

mittenti e degli aspiranti provider. Senza il dominio della cultura di manutenzione e degli strumenti propri dell'arte, senza un'approfondita conoscenza del processo, senza la capacità di sviluppare un'autentica partnership, il

Global Service non è fattibile. L'evoluzione, perché di questo si tratta, è comprensiva e contemporaneamente più avanzata della pura innovazione: significa arrivare a possedere in forma consolidata le caratteristiche ottimali per adattarsi alle variazioni e alle esigenze dell'ambiente con la migliore competitività. La nostra conoscenza applicativa della manutenzione ha seguito questo principio: siamo passati da esecutori di attività a progettisti responsabili di un servizio completo. Queste sono le esigenze attuali del mercato della manutenzione."

### ***In che modo si concretizza e si articola il servizio che offrite al committente?***

"Il Global Service è un contratto fondato sui risultati, dei quali si può parlare solo attraverso delle misure. Ciò che non è misurato non è neppure da ritenersi gestito. L'assoluta oggettività che caratterizza le decisioni comuni prese in clima di autentica partnership è una condizione necessaria il cui possesso è già di per sé un risultato. Questa premessa implica che committente e assuntore, prima di acce-

dere al vero e proprio contratto poliennale, devono entrare in sintonia. La nostra offerta è, come ho detto, completa e nello stesso tempo modulare. In altri termini, se il committente possiede già cultura e strumenti, se la sua organizzazione della manutenzione è già allineata alle logiche della TPM, possiamo subito passare alle fasi successive. Se l'azienda committente fa manutenzione prevalentemente a guasto, se la gestione del servizio non è adeguatamente informatizzata, se non esiste l'ingegneria di manutenzione al suo interno, possiamo fornire esperienza e professionisti per il 'Progetto Manutenzione' completo. D'altra parte - non smetterò mai di ripeterlo - non può sussistere Global Service senza l'avvenuta ingegnerizzazione della manutenzione. Sinteticamente, la sequenza di attività che costituiscono i punti salienti della nostra offerta al committente parte da una fase preliminare "A" ingegnerizzazione della manutenzione, i cui obiettivi principali sono:

- apprendimento del processo produttivo e dei criteri di valutazione di quantità e qualità;
- audit/analisi dello stato dell'arte per quanto riguarda la manutenzione di impianti produttivi, utility e servizi generali, compresa la gestione dei relativi ricambi;
- designazione dei referenti del cliente per l'ingegneria di manutenzione;
- misura delle performance iniziali;
- definizione degli obiettivi di performance e delle relative unità e modalità di misura (KPIs);
- implementazione del CMMS/gestione informatizzata della manutenzione e studio di eventuali link con ERP del cliente;
- sviluppo dei piani di manutenzione programmata, comprensivi delle necessarie

risorse interne ed esterne. Se il cliente intende divenire nostro committente, passiamo insieme alle fasi "B" e "C". Va detto che, se la fase "A" è stata interiorizzata, il committente può tranquillamente indire una gara tra diversi aspiranti provider. Il che non ci preoccupa. Sarebbe molto preoccupante, invece, avviare un contratto di Global Service con un committente non pronto."

### **E per quanto riguarda le fasi successive?**

"La fase 'B' è quella pre-contrattuale, in cui si definiscono le strategie organizzative e finanziarie. A titolo indicativo e non esaustivo:

- definizione della struttura tecnica, gestionale e operativa idonea all'esecuzione delle attività di manutenzione ordinaria e assistenza all'esercizio sia programmate che accidentali;
- piano per l'assorbimento ottimale delle risorse umane esistenti;
- analisi della possibilità/convenienza di costituire una società partecipata ed eventuale costituzione;
- definizione del costo del Global Service dettagliata per politica e previsione di trend di riduzione costi globali su base poliennale. La 'C' è la fase contrattuale, che consiste nella gestione della manutenzione in regime di Global Service e i cui contenuti essenziali sono:

- programmazione delle attività preventive pianificate;
- organizzazione per l'esecuzione delle attività di pronto intervento/assistenza;
- esecuzione, nonché consuntivazione tecnica e gestionale dei lavori;
- monitoraggio delle prestazioni del sistema e attivazione delle clausole di bonus/malus. Le problematiche di Ambiente e sicurezza rientrano nei fattori monitorati;

- contributo al miglioramento continuo nell'ambito degli investimenti;
- ritrattatura periodica dei PMP (semestrale per il primo anno, annuale per i successivi);
- gestione e aggiornamento del CMMS, più eventuali link con ERP;
- gestione amministrativa del Service;
- formazione e aggiornamento delle risorse umane."

**Un tempo si parlava di assistenza tecnica post vendita e successivamente di Service; oggi sono ricorrenti le espressioni Global Service, Plant Asset Management, Asset Optimization e così via. Andando in giro per stabilimenti, a**

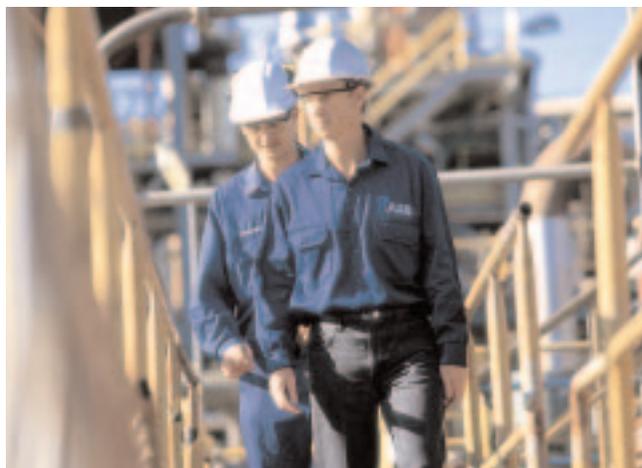
**volte si avverte nell'utenza una sorta di perplessità, se non di confusione. Lei è sicuramente in grado di fare chiarezza in merito...**

"La confusione è grande, ma fare chiarezza non è difficilissimo. La manutenzione può essere affidata a terzi in molte forme, più o meno estese. Acquistarla dal costruttore del bene, specie per apparecchiature sofisticate è spesso la



Vista notturna del petrolchimico di Ferrara

scelta più conveniente e costituisce una delle prime forme di terziarizzazione di lavori ad alto contenuto professionale. Le altre formule che lei ha citato, ciascuna con la sua validità, sono analogamente tutte incluse o includibili nel concetto di Global Service: in estrema sintesi, quest'ultimo è un contratto di manutenzione basato sui risultati e dove tutta la manutenzione è interamente terziarizzata e affidata a un solo interlocutore. Interamente vuol dire che il provider è responsabile anche della pianificazione e non solo dell'esecuzione delle attività. Ciò è quanto realmente 'fa la differenza'. Per amor di completezza vorrei chiarire che il Global Service garantisce anche la copertura dei fabbisogni di manutenzione che richiedono competenze ultraspecifiche. Tra l'altro, è curioso constatare che queste comprendono sia la forma più povera (il pronto intervento su guasto improvviso) che quella più sofisticata, ossia il coinvolgimento di super specialisti esterni. Entrambi i fabbisogni esigono conoscenze particolari. ABB PS&S garantisce la copertura del pronto intervento acquisendo risorse già preparate direttamente dal committente e gestisce gli specialisti esterni, proponendosi in alcuni casi direttamente (DCS, Automazione, Robotica etc.). In ogni caso, la competenza gestionale è assicurata dall'esperienza nell'erogazione di questo tipo di servizio. 'Global' vuol dire proprio 'tutto'."



Il programma di Global Service "ABB Performance Services" migliora la prestazione dei sistemi produttivi per tutto il loro ciclo di vita

## **Chi sono i destinatari del vostro Global Service?**

“Le medie e grandi aziende soprattutto, sia manifatturiere che di processo. I destinatari devono avere un fabbisogno di manutenzione articolato e complesso, nonché un ciclo produttivo (o missione assimilabile) sensibilmente condizionati dal livello di servizio reso dalla manutenzione. Quantità, qualità, puntualità, ambiente e sicurezza sono tutti correlati alla qualità della manutenzione. Le dimensioni del nostro potenziale cliente hanno il loro limite inferiore nella convenienza economica (e nella capacità di riconoscerla...) di strutturarsi in modo tale da misurare questa correlazione e attivare il miglioramento continuo in clima di partnership.”



Immagine “suggestiva” di uno stabilimento petrolchimico

## **Preferibilmente con riferimento alla realtà nazionale e all'industria chimica nella sua accezione più ampia, quali sono i contratti più significativi che ABB ha in corso?**

“Nel mercato italiano attualmente ABB PS&S e le Società partecipate operano soprattutto nel settore degli idrocarburi e della chimica. Per esempio:

- ABB PS&S gestisce dal 2002 la manutenzione dell'intera rete di distribuzione italiana di una nota compagnia petrolifera con circa 3.000 punti vendita;

- ABB PS&S gestisce inoltre dal 2001 la manutenzione in regime di Global Service dello stabilimento 3M di Settala;

- ABB Estense Service (JV ABB e Polimeri Europa), dal 2003 gestisce la manutenzione in regime di Global Service degli impianti di Polimeri Europa, Syndial, Ambiente, SEF e IFM presso il petrolchimico di Ferrara;

- apiSoi Service (JV ABB e api), dal 2000 gestisce la manutenzione e opera in regime di Global Service presso la raffineria Api di Falconara Marittima. In generale, i risultati positivi ottenuti in questi anni ci spronano sempre più a investire e migliorarci. ABB crede fermamente in questo progetto di continuo miglioramento e gli investimenti sono perciò indirizzati:

- alla crescita professionale del nostro personale interno ed esterno, con un continuo aggiornamento, gruppi di studio inter-company e così via;

- alla promozione di corsi di manutenzione nelle varie Università al fine di selezionare nuove risorse da inserire nel nostro organico;

- al continuo aggiornamento dell'hardware e del software;

- alla continua ricerca di tecnologie innovative.”

## **È possibile quantificare, in soldoni, i benefici per l'utenza?**

“Direi che deve essere possibile una quantificazione di massima. Quando si è parlato dei destinatari del nostro servizio, abbiamo affermato che la qualità della manutenzione condiziona quantità, qualità, puntualità, ambiente e sicurezza. Environment & Safety sono in questa sede inestimabili, nel senso che sono troppo vincolati al settore

merceologico per rispondere a una richiesta di stima ‘in soldoni’. Per quanto riguarda gli altri elementi, l'approccio rigoroso alla manutenzione programmata e il contenimento del fenomeno ‘guasto’ perseguito in modo scientifico e in ottica di economicità, ci hanno portato in alcuni casi a incrementare la disponibilità degli impianti dal 3% al 5% annuo, oltre a un aumento dei prodotti conformi alla qualità prevista di circa 5% annuo. I costi globali di manutenzione scendono gradatamente nel tempo. Molte volte abbiamo trovato presso il cliente una manutenzione caratterizzata da un eccessivo ricorso all'intervento su guasto. In tali condizioni, il piano di manutenzione programmata progettato per uscire da questa situazione anomala genera dei costi che, inizialmente, si sovrappongono a quelli in atto. È naturale, in quanto la manutenzione preventiva e migliorativa hanno bisogno di un po' di tempo per far sentire i propri effetti. Fatto 100 il costo globale di manutenzione iniziale, è normale per noi impegnarci formalmente su un andamento del tipo: 1° anno, 120%; 2° anno, 105%, 3° anno, 90%; 4° anno 85%; 5° anno e seguenti, 80%. Il trend decrescente è ottenuto dalla discesa dei costi relativi al pronto intervento e dalla stabilizzazione dei costi relativi alle attività programmate. Va precisato che i benefici della diminuzione del tasso di guasto sono fruibili già a partire dal primo semestre. Ciò costituisce il maggior valore aggiunto: in certi cicli produttivi, recuperare anche un solo punto percentuale di produttività ripaga a usura il (temporaneo) sovraccosto iniziale della manutenzione. Un'altra precisazione: in sede di contratto poliennale, ci impegnamo sul trend decrescente. Il risparmio anche su questa voce è comunque garantito. Tornando ai benefici ‘veri’, quelli corposi, ABB PS&S concorda con il committente una serie di indici precisi, che misurano rigorosamente il livello di



di Roberto Catania

## Il connubio tra soluzioni e servizi

Come è cambiata la mission di Siemens all'interno del mercato industriale, grazie all'offerta Industrial Solutions and Services



Luca Clerici, Business Unit manager on call logistics service maintenance di Siemens Industrial Solutions and Services

In un mercato maturo come è quello industriale, l'offerta di servizi sta diventando una componente sempre più importante delle attività dei vendor tecnologici. Ne è convinta - fra gli altri - **Siemens**, che già da qualche tempo ha sposato l'idea di offrire, in aggiunta alla tradizionale proposta di soluzioni, un sostanzioso portafoglio di servizi a valore aggiunto, supporto e manutenzione al committente. La divisione Industrial Solutions and Services (I&S) rappresenta, in questo senso, l'unità del Gruppo designata allo sviluppo di soluzioni chiavi in mano di automazione, IT, impianti elettrici e azionamenti, sia nei mercati verticali per settore di competenza (siderurgia, metallurgia, cemento, carta, oil & gas, raffinerie, acqua, soluzioni per gli aeroporti, soluzioni per la marina, traffico), sia in quelli orizzontali per tecnologie e servizi (controllo processi, soluzioni MES, integrazione di sistemi logistici e produttivi, reti di comunicazione aperte, sistemi di monitoraggio, ingegneria, servizi e global maintenance). Proprio il con-

nubio serrato fra soluzioni e servizi è l'elemento qualificante della proposta I&S; la società ha, da qualche tempo, declinato la propria filosofia intorno al brand Simain (Siemens Maintenance), una gamma di attività studiate per garantire il supporto all'utente in termini di servizi, sistemi e soluzioni di manutenzione.

L'intento è proporre un portafoglio completo di servizi che coprono tutte le necessità manutentive, per qualsiasi tipo di applicazione, dai servizi post-vendita alla consulenza e supporto per il miglioramento della manutenzione, fino alla fornitura completa di prestazioni necessarie alla manutenzione degli impianti, oggetto di un contratto o di un progetto di outsourcing.

I&S fornisce, installa e mantiene in efficienza impianti e sistemi, mettendo a disposizione i componenti e i prodotti Siemens, eventualmente integrati in ambiente multivendor. Si avvale per questo di circa 300 collaboratori distribuiti nelle sedi di Milano, Bergamo, Torino, Padova, Roma, Napoli e Rosignano operando altresì con le società controllate TAU Controllo Processi e SIS Toscana. La struttu-

ra organizzativa è suddivisa nei settori Industrial Plants (IP), Industrial Services (IS), IT Plant Solutions (IT PS) e Intelligent Traffic Systems (ITS).

### Dal service alla manutenzione

“I servizi che offriamo - ci spiega Luca Clerici, business unit manager on call logistics service maintenance di Siemens Industrial Solutions and Services - sono focalizzati sul mondo industriale e seguono due direttrici fondamentali: la prima è quella del post vendita, un'attività di basso livello che va a impattare la manutenzione sul prodotto o sulla soluzione specifica, quali per esempio plc, azionamenti, motori; la seconda è quella dei cosiddetti Global Service e coinvolge i servizi di manutenzione a 360° (dalla parte elettrica a quella meccanica e all'automazione), ma non è necessariamente orientata a soluzioni Siemens. Se prima eravamo visti come semplici esecutori, ora ci presentiamo come azienda di sup-



Vista notturna dello stabilimento Solvay a Rosignano



Solvay era arrivata a un asintoto: da una parte vi era l'ipotesi di riqualificare l'intera attività di manutenzione, anche con assunzioni; dall'altra di esternalizzare il tutto

porto, sia nella fase di preparazione, e dunque nella decisione delle migliori tecnologie da adottare, sia nell'esecuzione". "L'attività di after sales - continua il responsabile - pur contribuendo in maniera limitata alle revenue della divisione (circa il 10%) è altamente strategica. All'interno del mercato industriale, infatti, sempre più raramente si assiste alla costruzione di nuovi impianti, specie in Europa; le scelte tecniche e tecnologiche sono state già prese.

Per riuscire a mantenere un margine competitivo, l'unica alternativa possibile è scalzare i competitor utilizzando la politica dei prezzi. L'azienda ha invece preferito puntare sui servizi, una scelta che permette oltretutto di mantenere la continuità di rapporto con gli account principali. Questo è ancora più evidente con i contratti di Global Service dove oltre alla fornitura del servizio stesso, grazie alla presenza continuativa sul sito, alla conoscenza degli impianti e al know-how tecnologico tipico della nostra azienda siamo in grado di supportare i nostri clienti in termini di miglioramenti e revamping; una necessità particolarmente sentita in ambito industriale".

## Nel mezzo c'è la consulenza

Fondamentale a questo proposito è l'ingegneria di manutenzione, un ambito che coinvolge il metodo e le procedure con cui le attività vengono svolte, sia dal punto di vista della realizzazione tecnica che in termini di economicità, sicurezza e

qualità. "Il cuore del servizio quindi è il nostro know-how tecnico, metodologico e organizzativo" - tiene a sottolineare il responsabile - che mettiamo a disposizione dei nostri clienti sia come capacità esecutiva che come attività di consulenza. Nell'industria di oggi c'è sempre più la tendenza a chiudersi nelle sale controllo dimenticando ciò che realmente succede sul campo. Vi sono aziende dotate di sistemi di supervisione avanzati, ma senza personale a presidiare l'impianto. Molte si sono spostate sul core business, sul processo.

Siemens vuole portare l'industria a riprendersi il controllo della situazione dal basso. È una richiesta che arriva dal mercato stesso e, in particolare, dal settore chimico, che si è dimostrato - da subito - fra i più ricettivi a causa del già elevato livello di terziarizzazione. Quando abbiamo iniziato a

confrontarci con tale tipo di business, molte imprese del ramo, che pur disponevano di uffici tecnici interni per le nuove realizzazioni, cominciarono infatti a demandare all'esterno l'attività di manutenzione."

## L'esempio di Rosignano

Non è un caso che la più grossa commessa ricevuta dalla divisione Siemens in questi anni sia arrivata da una delle principali realtà del panorama chimico nazionale ossia dallo stabilimento Solvay di Rosignano. "Solvay era arrivata a un asintoto - approfondisce Clerici - : da una parte sussisteva l'ipotesi di riqualificare l'intera attività di manutenzione, assumendo nuovo personale e rimodellando la propria struttura interna; dall'altra, di esternalizzare il tutto.

Il management ha preferito optare per la seconda ipotesi, affidando a Siemens sia la parte di manutenzione vera e propria, sia quella legata alle nuove realizzazioni e ai revamping. Nel caso specifico abbiamo provveduto a creare una società ad hoc, Siemens Industrial Services Toscana (SisT) con una partecipazione di un partner locale. Ciò sia per un'esigenza di radi-



All'interno dell'insediamento di Rosignano, la divisione I&S di Siemens provvede sia alle operazioni di manutenzione ordinaria sia alla parte di rifacimento e di revamping degli impianti



La prima fase del programma è dedicata all'analisi, alla progettazione e soprattutto al trasferimento delle conoscenze

camento sul territorio sia per accelerare le tempistiche di conoscenza.”

Su tale aspetto - puntualizza Matteo Presciuttini, Site Manager di Sis Toscana - “il ruolo delle risorse umane in progetti come questo è molto importante.

Bisogna quindi definire un nuovo modo di operare che migliori le prestazioni a partire da una storia industriale consolidata da decenni. Proprio per tale motivo diventa fondamentale la partnership con il cliente con un forte affiancamento fra committente e provider. Quindi occorre un forte impegno per far sì che certe dinamiche interne di uno stabilimento così complesso siano pienamente comprese ed attuate. Difatti la prima fase del rapporto (un anno, nel caso di Solvay) deve essere completamente dedicata all'analisi, alla progettazione e soprattutto al trasferimento delle conoscenze.

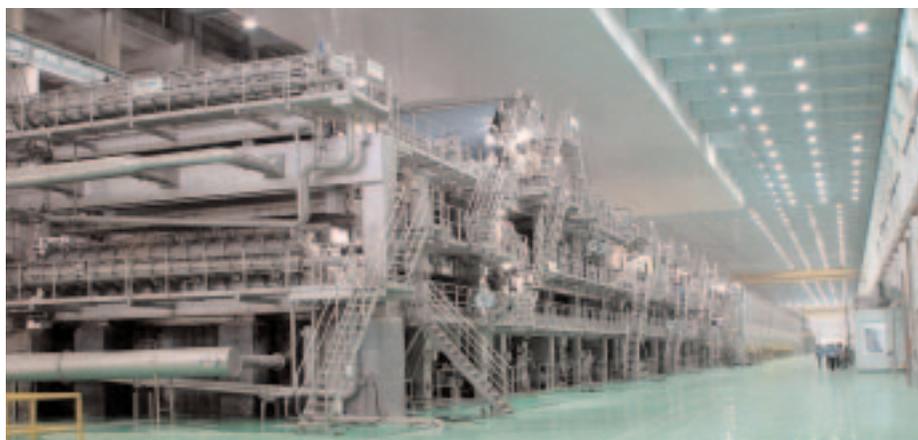
Le figure chiave per la buona riuscita del progetto sono piuttosto diversificate: si va dall'ingegnere di manutenzione al responsabile di progetto, dall'ufficio acquisti al responsabile operativo e a quello qualità, sicurezza e ambiente”.

## Un ROI basato sui risultati

Come valutare il ritorno dell'investimento per un servizio di Global Service di questo tipo? “Il progetto segue due fasi - risponde Clerici - . C'è, soprattutto all'inizio, una fase piuttosto consistente di progettazione tecnica, cui segue un esame economico. I due step non possono essere disgiunti. Dal progetto

tecnico discende quello economico. Per questo utilizziamo contratti di tipo performance-based, basati cioè su indicatori di prestazione. L'indirizzo dell'attività deve essere chiaro, ci deve essere una strategia generale a livello dei macro-obiettivi. Indicatori chiave sono, per esempio, il tasso di infortunio, l'affidabilità e la disponibilità delle macchine, nonché il numero di attività inevase. Non mancano poi gli indicatori inerenti alle cosiddette proposte migliorative. Il committente punta a ottenere sempre di più dai propri impianti; in alcuni casi, inseriamo

indici legati alla produttività. È un aspetto che non deve stupire; l'incremento dell'efficienza si gioca spesso su una mezza giornata di fermo macchina. Il presupposto di questo tipo di contratti è la trasparenza. Siamo soggetti alle regole operative degli stabilimenti nei quali andiamo a operare. Per tale ragione il progetto deve essere forte e condiviso, sia dal punto tecnico che da quello organizzativo. Sono contratti che hanno una durata minima di 4-5 anni proprio perché alcune scelte hanno bisogno di tempo per andare a regime. Ciò che chiediamo al committente è la volontà a portare avanti un cambiamento culturale in seno all'azienda. In questo settore i problemi nascono laddove il cambiamento non è recepito a livelli più bassi. Non a caso, uno dei punti critici è rappresentato dal coordinamento. È necessaria una comunione di intenti sulle attività giornaliere, nonché sui programmi sia di produzione che di tipo strategico. Nel caso di Solvay, per esempio, è stato istituito un Comitato di riuscita, che si riunisce ogni trimestre per valutare ciò che è stato fatto e quello che ancora resta da fare. In conclusione avere un partner unico come Siemens consente di ottimizzare le proprie attività, migliorare le prestazioni e avere un supporto tecnologico innovativo.”



Tasso di infortunio, affidabilità e disponibilità delle macchine: sono alcuni degli indicatori utilizzati da Siemens nei contratti di tipo performance-based