

Outsourcing: da dove viene? Dove va?

Antonio Ive

*A metà strada tra autarchia e 'occuparsi di tutto' si colloca l'**outsourcing**, termine che significa la delega all'esterno di attività specifiche (solitamente non-core) che per scelta, strategia o incapacità, si decide di non fare in proprio. Le prime esperienze aziendali di **outsourcing** hanno riguardato l'IT, le più recenti abbracciano il **Facility Management**, disciplina che regola la gestione delle attività non core indispensabili all'azienda per perseguire i propri obiettivi di business (servizi agli edifici, alle persone e alla produttività). Vantaggi, rischi e fattori critici di successo di un approccio operativo sempre più diffuso. Il modello dell'offerta di **ISS Facility Services**.*

La mia anziana nonna aveva l'abitudine di dire sempre "chi fa da sé fa per tre" e in effetti, sino alla prima metà del novecento, l'autarchia -intesa come autosufficienza economica e giuridica- era parte integrante del dna delle persone e quindi delle aziende. Si era appena usciti dal periodo fascista in cui il clima teso delle relazioni internazionali e il pericolo di una imminente dichiarazione di guerra avevano spinto diversi Paesi ad accogliere il principio economico in base al quale una nazione deve essere in grado di produrre autonomamente tutto ciò di cui ha bisogno. Ancor prima, in Lombardia nasceva Crespi d'Adda, villaggio che venne costruito durante l'ultimo quarto del XIX secolo dalla famiglia Crespi. In un'area, vicina al fiume Adda, edificarono una tessitura e l'idea fu di affiancare agli stabilimenti un vero e proprio villaggio che ospitasse gli operai della fabbrica e le loro famiglie. Il villaggio era dotato di tutte le comodità. Oltre alle villette delle famiglie operaie (complete di giardino e orto), e alle ville per i dirigenti, il villaggio era dotato di chiesa, scuola, cimitero, ospedale, campo sportivo, teatro, stazione dei pompieri e di altre strutture comunitarie. Sempre in Lombardia, però, si usava dire "Offelee, fa el tò mestee" (Pasticciere, fai il tuo mestiere) a significare l'invito a non occuparsi di cose che non si sanno fare.

Il principio base dell'outsourcing

Tra questi due estremi si fonda il principio dell'**outsourcing**, cioè delegare a terzi l'esecuzione di attività specifiche di cui un'azienda ha bisogno ma che per scelta, strategia, incapacità o altro, non intende fare in proprio. Questo nuovo servizio, a metà tra un'operazione finanziaria e un nuovo approccio operativo, sta aumentando il proprio livello di diffusione. Molteplici possono essere i punti di osservazione: quello tecnico, quello organizzativo e, non ultimo, quello sociale. I primi a intraprendere la direzione dell'**outsourcing** sono state le aziende di informatica, che si sono trovate, nei primi anni Novanta, a dover scegliere tra due opposte strategie: orientamento al prodotto oppure orientamento ai servizi. In un panorama che vedeva assottigliarsi sempre più i margini derivanti dai prodotti hardware e che vedeva aumentare la consistenza di società computerless, quali Arthur Andersen (vecchio nome) ed EDS (vecchio nome), la scelta dei vendor diventava quasi obbligata. Così, in un gioco di confusione tra causa ed effetto, tutti in quel periodo si dichiaravano certi che il fatturato e gli utili degli anni successivi sarebbero provenuti da una serie di servizi che le aziende si preparavano a rendere disponibili. Se il tasso annuo di crescita (Compound Annual Growth Rate) della spesa informatica in Italia era contenuto al 2%, la tendenza sembrava essere a favore della **esternalizzazione** dei servizi con una evidente flessione negli investimenti interni e una crescita stimata di 7 punti percentuali nei servizi acquisiti da terzi.

Nell'Information Technology le prime iniziative di outsourcing

Se prima affidare l'elaborazione dati a terzi significava non dover investire danaro e risorse per l'acquisto e la gestione di un bene, oggi l'obiettivo è quello di disinvestire in aree che hanno raggiunto, in termini di numero di persone coinvolte e di immobilizzo di capitali, dimensioni ragguardevoli.

Chi offre servizi di **Outsourcing** di information technology rileva dal proprio cliente apparecchiature, personale, programmi e quant'altro rappresenta l'infrastruttura necessaria e fattura, quale corrispettivo, un canone. Va da sé che in questo contesto vengano stipulati accordi a lunga scadenza (minimo tre o cinque anni) che permettono al fornitore di attuare economie di scala e riorganizzazioni in grado di generare utili. La sostanziale differenza tra l'**outsourcing** di oggi ed i servizi EDP di ieri sta dunque nella dimensione economica e temporale dell'accordo e nel livello di responsabilità assunta dal fornitore che fa di tale servizio una vera partnership tra aziende. In Italia, IBM aveva affrontato in maniera molto focalizzata l'opportunità dell'**outsourcing** attraverso una modalità molto comune per Big Blue: la costituzione di una società separata col nome di ISSC (IBM Semea Solution Company) che, partendo dalla gestione dell'elaborazione dati del gruppo, stava crescendo accreditandosi contratti pluriennali con i gruppi di grandi dimensioni, clienti tradizionali di IBM; tra questi, la Pirelli, l'Alitalia, la Comit e altri. Era prassi normale che il successo delle aziende passasse attraverso la gestione o l'acquisizione di mercati captive: Gisiel in casa IRI, Syntax Processing sulla base clienti Olivetti, Cedacri nel proprio mondo bancario, EDS attraverso l'acquisto di Data Base e S&M. Tale modo di procedere permetteva di raggiungere in breve tempo una massa critica che potesse rappresentare un trampolino di lancio per la conquista del mercato aperto. Tutti questi concorrenti dimostravano, però, di aver ben chiari quali fossero i fattori critici di successo di queste iniziative. Primo, e più importante, era la capacità finanziaria che una azienda doveva possedere per la conversione di immobilizzazioni immediate in utili futuri. Fondamentale era poi la capacità di erogazione di servizi attraverso la crescita professionale del personale assunto, l'ottimizzazione dei processi interni, il far tesoro delle esperienze consolidate, siano esse successi o insuccessi, nonché la capacità di individuare nuovi servizi che potessero essere eseguiti a bassi costi marginali.

Dall'outsourcing dell'IT a quello del Facility Management

Dopo l'Information Technology, sulla base delle esperienze da questa maturate, si sono affacciate sul mondo dell'**outsourcing** altri servizi aziendali, quali l'amministrazione, il payroll, la logistica, gli acquisti e, ultimo ma non meno importante, il **facility management**, come disciplina aziendale che regola la gestione delle attività 'no-core' indispensabili all'azienda per perseguire i propri obiettivi di business; tale disciplina descrive e definisce i servizi agli edifici, agli spazi, alle persone e alla produttività. Con la strategia di cambiare ed espandere il proprio business, Fiat dava origine nel 2000 a una società che prendeva il nome di Business Solution S.p.A. che forniva servizi di Human Resources, Amministrazione, Procurement, Information & Communication Technology (in partnership con IBM) e **Facility Management** con la costituzione di Ingest Facility, che erogava i suoi servizi in primis nel mondo captive e successivamente nel mercato aperto.

Vantaggi dell'outsourcing

Il livello di competitività del mercato spinge oggi le aziende a ricercare costanti recuperi di efficienza e a non distogliere la propria attenzione dalla missione primaria della società:

l'outsourcing è sicuramente un mezzo per raggiungere tali obiettivi. Riteniamo che esistano molteplici situazioni che favoriscono lo sviluppo di questa strategia, situazioni che vanno al di là della semplice riduzione delle spese, del controllo dei costi e della preservazione dei capitali. La crescente complessità degli strumenti adottati rende necessario il coinvolgimento di risorse tecniche sempre più preparate e costose, risulta quindi favorevole per le aziende delegare opportunamente i 'rischi tecnologici'. Una ulteriore situazione nella quale **l'outsourcing** può essere prezioso è quando le società sono alle prese con acquisizioni o fusioni, con l'inevitabile duplicazione di organizzazioni, strumenti e applicazioni.

Motivazioni e rischi dell'outsourcing del facility Management

Il facility management, in particolare, che ha larga diffusione negli Stati Uniti, è ancora visto in Italia come un prodotto sufficientemente innovativo, soprattutto quando si parla di contratti di servizi che comportano il trasferimento di personale dalla Società appaltante a quella appaltata. In questo caso i servizi agli edifici, agli spazi, alle persone e alla produttività assumono la connotazione di Process Outsourcing. Le problematiche che possono spingere un'azienda a ricorrere all'**outsourcing del Facility Management** sono le più disparate:

- società in forte crescita che non riesce a rispondere al proprio fabbisogno interno;
- il top management rileva sacche di inefficienza nella gestione di un edificio e dei suoi spazi;
- i parametri di produttività (fatturato per dipendente) sono fuori dagli standard;
- la gestione degli impianti è fuori dagli standard corporate;
- in un processo chimico farmaceutico si teme la perdita o la non acquisizione del certificato FDA (Food and Drugs Administration);
- il tasso di rischio nella gestione è troppo elevato e si sente la necessità di delegarne una parte;
- particolari situazioni di turnover di personale diminuiscono sensibilmente la disponibilità di skill critici;
- una nuova legge dello stato mette in difficoltà una organizzazione che è impossibilitata a reagire prontamente;
- la società fronteggia problemi di ordine economico/finanziario a cui deve rispondere velocemente.

Non possiamo esimerci dal sottolineare i rischi latenti in una operazione di questo genere. In primis va citata la perdita del controllo e della capacità di influire direttamente sulla qualità del servizio reso all'utente finale: una organizzazione interna è generalmente più sensibile alle aspettative dell'utenza e, quando non lo sia, molteplici sono gli strumenti che possono essere messi in atto per favorirla. Il varo di una operazione di **esternalizzazione** genera inevitabilmente turbolenze sociali ed organizzative derivanti dal fatto che il personale interno interpreta questa iniziativa come un disinvestimento e risponde con atteggiamenti di rigidità anche in reparti non direttamente coinvolti. Ultimo ma non meno importante è il legame di dipendenza che si viene a generare nei confronti del fornitore anche in relazione al fatto che, quando strategicamente decisa e intrapresa, questa è una strada senza ritorno e il cui fallimento mette a rischio l'immagine stessa dell'azienda.

Fattori critici di successo dell'outsourcing

In altri settori di mercato, quali i servizi ai clienti nella telefonia, abbiamo assistito a operazioni di **outsourcing** a dir poco banditesche il cui unico risultato è stato quello di aumentare il livello di precarietà del lavoro, in prima istanza, e la disoccupazione, in ultima, in una nazione, la nostra, che sta lasciando alle nuove generazioni il “beneficio dell'incertezza sul futuro”. Risulta chiaro che se cento aziende stipulano un contratto di **outsourcing** con la Società X per la gestione del proprio centro di elaborazione dati, il personale di cento reparti EDP, in virtù dell'accordo stipulato, fluirà nella Società X che vedrà aumentare a dismisura i propri organici. Altrettanto chiara è la domanda: saprà la Società X generare lavoro per legioni di tecnici? dove avrà fine la sua capacità di assorbimento? Abbiamo definito la capacità di erogazione di servizi aggiuntivi a costi concorrenziali, uno dei fattori critici di successo per le aziende di **outsourcing**; ci auguriamo che questa non diventi il fattore critico di sopravvivenza lavorativa per chi vi opera. Non è sufficiente immaginare ottimisticamente che, sempre più, chi accede all'**outsourcing** abbia come obiettivo il miglioramento dell'efficienza e non la riduzione dei costi e che questo servizio non diventi una modalità per delegare ad altri un proprio problema sociale, ma poiché l'adozione di questi servizi è sostanzialmente una scelta strategica è necessario che i due partner condividano gli stessi valori, la stessa etica di business e la stessa solidità finanziaria.

La scelta dell'outsourcer

La scelta del partner deve sostanziarsi sempre più una catena del valore in base alla quale le aziende migliori si scelgono tra loro per diventare business partner ed ognuno basa il proprio sviluppo sui propri tre asset fondamentali: le persone, i risultati ed i propri clienti. Ci si può affidare all'**outsourcing** dei propri servizi interni con estrema serenità se le aziende si somigliano, proprio secondo il detto “chi si somiglia, si piglia”. Nel caso del **Facility Management**, affidarsi a **ISS Facility Services** può essere una scelta che, oltre a risolvere le problematiche per cui si è scelto di adottare tale strategia, consentirebbe di raggiungere un rapporto di fiducia e tranquillità, ‘peace of mind’, in quanto si otterrebbe qualità nell'erogazione dei servizi e affidabilità in ogni circostanza.

ISS è uno dei maggiori fornitori di **Facility Services** al mondo, con oltre 200.000 clienti b2b sparsi in tutto il pianeta. L'azienda ha attività in più di 50 nazioni tra Europa, Asia, Nord America, Sud America e Australia. Il fatturato annuo del Gruppo nel 2009 è stato di circa 10 miliardi di euro e attualmente l'azienda conta più di 500.000 dipendenti. La casa madre di **ISS** si trova a Copenhagen, in Danimarca.

In Italia l'azienda, con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro, offre lavoro a oltre 1.200 persone ed è presente su tutto il territorio nazionale con oltre 40 sedi operative per servire 16.000 clienti business. I Valori Aziendali di **ISS** sono il fondamento per tutto ciò che si fa e “vengono prima di ogni altra considerazione”. Onestà: La lealtà non è negoziabile; rispetto per i clienti, colleghi e partner. Imprenditorialità: le azioni dicono più delle parole. Responsabilità: l'indifferenza è immorale; cura attenta in ciò che si fa e per chi lo si fa. Qualità: professionisti con una passione per la qualità; mantenere le promesse.

ISS ha adottato un Codice di Condotta che chiarisce i principi fondamentali alla guida del comportamento quotidiano di tutti i lavoratori **ISS**: condotta personale dei dipendenti, anticorruzione e anticoncussione, conformità con le leggi sulla concorrenza, relazioni con i business partners, standard sui luoghi di lavoro, responsabilità d'impresa. La parola ‘servizio’ significa

occuparsi di quei compiti che sono estremamente importanti per il buon funzionamento di un'organizzazione, ma che non fanno parte del proprio core business. **ISS** vuole gestire queste attività meglio e in modo più economico di quanto potrebbe fare il cliente, o chiunque altro.

Integrated Facility Services

L'**Integrated Facility Services** è il modello di servizio, in cui **ISS** si prende carico di tutti o della maggior parte dei compiti di **facility** presso la sede del cliente. Attraverso l'integrazione dei servizi, **ISS** può creare sinergie nei costi ed aumentare l'efficienza e la flessibilità. È fondamentale fornire al cliente un singolo punto di contatto, costituito da un contract manager presente sul posto, ottimizzare la struttura del management e il sistema di erogazione. A questo si aggiunge, per i contratti che coinvolgono più Paesi, una struttura del management internazionale, che permette un'ottimizzazione dei servizi. L'integrazione delle persone e dei team in **ISS** ha molte forme e molti significati differenti. Oltre alla capacità di creare sinergie tra servizi diversi, l'integrazione riguarda anche l'abilità nel prendersi cura di quei dipendenti che sono stati esternalizzati dall'azienda cliente. La Corporate Sustainability è la chiave perché **ISS** mantenga con i suoi azionisti relazioni solide e basate sulla fiducia derivante dal rispetto dell'Ambiente. Per **ISS** la sostenibilità è parte delle attività quotidiane, perché in **ISS** i fattori economici, sociali e ambientali sono un tutt'uno.

Per chiarimenti e/o informazioni marketing@issfacilityservices.it