

Chiamiamolo better-sourcing

Il termine, soprattutto in Ticino, crea un po' di inquietudine. Eppure dare in outsourcing le attività non-core dell'azienda - quelle che assorbono risorse e attenzione ma non creano nessun vantaggio competitivo - permette al dirigente privato e pubblico di definire meglio gli obiettivi e le risorse, e di misurare i risultati ottenuti. Non utilizzare l'outsourcing potrebbe minare la competitività delle singole imprese, l'efficienza dell'agire pubblico e, in definitiva, tutto il Cantone. Per questo la Camera di Commercio del Canton Ticino si sta impegnando a fondo sul tema.

Ogni organizzazione ha dei compiti che deve svolgere ma che possono essere svolti da terzi. L'outsourcing consiste esattamente nel delegarli a strutture specializzate sulla base di contratti dettagliati e chiari. «È un termine straniero che dà un nome a scelte che tutti noi compiamo quotidianamente, senza nemmeno rendercene conto: chi di noi ripara la propria auto o la lavastoviglie?», chiede retoricamente Luca Albertoni, direttore della Camera di Commercio del Canton Ticino. «In molte famiglie si delegano a terzi anche attività che non richiedono specifiche competenze, pulire la casa, ad esempio, o stirare le camicie: istintivamente ci concentriamo sul nostro core-business, si tratti di lavorare o di allevare i figli».

«Eppure», continua il direttore della Camera di Commercio, «in Ticino il termine 'outsourcing' è accompagnato da qualche inquietudine. L'azienda teme di perdere delle competenze o in velocità d'azione. L'ente pubblico teme di ridurre la sua sovranità e il suo controllo. I cittadini associano l'outsourcing a una minore qualità del servizio o alla perdita di posti di lavoro. Ci sono insomma remore culturali diffuse e - devo dire - anche un deficit di informazione».

La Camera di Commercio del Canton Ticino ritiene opportuno, se non addirittura strategico, diffondere la conoscenza dell'outsourcing «perché, specialmente per le piccole e medie aziende, un utilizzo più corretto e forse più ampio delle pos-



sibilità offerte dall'outsourcing rappresenta un vantaggio competitivo, potrebbe avere un riflesso positivo sull'intera economia del Cantone e - se parliamo di outsourcing pubblico - anche sul modo in cui il territorio è governato», nota Albertoni.

L'offerta di outsourcing in Ticino è molto ampia: nel settore del facility management (gestione di tutte le problematiche non-core 'fisiche' di un'organizzazione) operano centinaia di imprese piccole, medie e grandi e il loro numero arriva a

Luca Albertoni, direttore della Camera di Commercio del Canton Ticino.

4 cifre se si considera l'outsourcing 'non fisico', per esempio la consulenza per la contabilità o nel settore dell'informatica.

«Abbiamo in Ticino fornitori di servizi di facility management con centinaia di dipendenti, così come micro-aziende. In realtà non importa che l'outsourcer sia pic-

colo, medio o grande. Importa che sia esperto nel suo campo e in grado di gestire al meglio e interamente quell'aspetto dell'attività aziendale», ricorda Luca Albertoni.

La Camera di Commercio e Industria del Canton Ticino ha già organizzato un incontro lo scorso anno e ne sta organizzando un secondo nell'intento non di promuovere ma di presentare ai suoi soci le opportunità esistenti stimolandoli a valutarle. «In un contesto sempre più competitivo, un tessuto di piccole e medie imprese come è quello ticinese si trova in una situazione di rischio. Per sopravvivere le aziende devono concentrarsi sul core business e ricercare soluzioni rapide ed efficienti per tutto il resto», continua il direttore. «Prendiamo le banche, ad esempio: fino a ieri tutte le banche, grandi e piccole, avevano i loro dipartimenti interni di informatica. Oggi l'outsourcing è la norma. Probabilmente se non avessero aumentato la loro efficienza affidando a specialisti questa e altre attività non-core, nel contesto odierno molte piccole e medie banche avrebbero dovuto chiudere i battenti».

«Nelle piccole e medie aziende», sottolinea Albertoni, «la risorsa più scarsa non è il credito o il mercato. È l'attenzione del top management, che spesso coincide con il titolare. Quest'attenzione deve essere concentrata sul core business dell'azienda non dispersa su mille aspetti importanti ma non centrali».

Un tempo il titolare poteva permettersi il lusso di decidere tutto in azienda: dalle condizioni da proporre al cliente fino all'acquisto del gasolio per il riscaldamento. Ma una volta il ciclo di vita di un prodotto era di 10 anni e un cliente rimaneva tale per 20 o 30 anni. «Oggi tutto è cambiato: prodotti, prezzi e clienti cambiano ogni settimana se non ogni giorno, ma la giornata purtroppo rimane di 24 ore», commenta Sergio Morisoli, direttore di ISS Facility Services in Ticino. «Il risultato è che il titolare, se vuole decidere tutto, si ammazza di lavoro per seguire questioni magari complesse che non aggiungono nulla alla sua competitività».

Non c'è potenza senza controllo. In realtà poi, a ben vedere, l'outsourcing rappresenta un aumento e non una diminuzione del 'controllo'. Cosa vuol dire esattamente un ambiente di lavoro 'pulito', una consegna 'puntuale', un riscaldamento 'efficiente', un'accoglienza al cliente 'cortese'? In genere, l'impresa non è in grado di quantificare le sue esigenze fino a quan-



do non decide di chiamare un'azienda specializzata in uno o più aspetti del facility management. A quel punto si definiscono non solo degli obiettivi ma anche delle metriche per misurarne il raggiungimento e, ovviamente, dei costi predeterminati. «Chi dà in outsourcing una funzione non ne perde il controllo, anzi lo aumenta perché ne conosce con esattezza i costi che affronta, i risultati che si attende e in che misura questi sono raggiunti», spiega Morisoli, che nella sua carriera di manager

Sergio Morisoli, direttore di ISS Facility Services in Ticino.

be le economie di scala per gestire all'interno molti servizi, affida a ISS praticamente tutte le attività che non siano strettamente connesse alla ricerca e allo sviluppo, alla produzione e al marketing di farmaci. Arriviamo addirittura a produrre le provette dei loro laboratori», nota Morisoli. «Le grandi aziende, che pure avrebbero il management e le dimensioni per gestire internamente le attività non-core, sono oggi i più grandi clienti, ma è nelle piccole e medie aziende che l'outsourcing può davvero fare la differenza».

Leggende urbane? Il problema dell'outsourcing è che la gente pensa di sapere di cosa si tratta. «Circolano molte 'leggende urbane' ingiustificate», commenta Morisoli, «alcune aziende per esempio temono di perdere competenze. Ma di cosa parliamo? Ogni azienda o organizzazione ha delle competenze core che non deve perdere e altre alle quali deve semplicemente poter accedere quando serve».

E le competenze dell'outsourcer sono per forza di cose maggiori. «Quello che il cliente ci delega è il nostro core business, un'attività che conosciamo meglio di ogni altro. Quasi tutti i nostri clienti pensano che il loro sia un 'caso speciale'».

In un certo senso è vero ma è anche vero che tra le migliaia di clienti che abbiamo

«Specialmente per le piccole e medie aziende, un utilizzo più corretto e forse più ampio delle possibilità offerte dall'outsourcing rappresenta un vantaggio competitivo»

Luca Albertoni

privato è stato direttore Risorse Umane presso AGIE di Losone e poi, dopo la parentesi come dirigente della pubblica amministrazione, membro di direzione di PB Credit Suisse Ticino. «Non è un caso che le aziende tanto più sono grandi tanto maggiore è il numero di attività che 'danno fuori' in outsourcing. Novartis, che avreb-

nel mondo abbiamo sicuramente incontrato e risolto una situazione simile a quella che ci viene proposta. Quindi l'azienda che delega all'outsourcer attraverso di lui acquisisce le competenze e le esperienze che questi ha maturato lavorando con imprese anche più grandi e sofisticate».

C'è anche un altro aspetto. Il facility management comprende attività che sono soggette a regolamentazioni, pensiamo all'impatto ambientale, all'accessibilità per persone con difficoltà motoria o alla sicurezza. «Anche se come Camera di Commercio teniamo aggiornati i soci su molti di questi aspetti, l'azienda rischia di non accorgersi di scadenze o problemi di ordine normativo», ricorda Luca Albertoni. Non così l'outsourcer.

Un altro timore ingiustificato è quello di colpire l'occupazione locale. «In realtà avviene il contrario. ISS Facility Services ha in Ticino oltre 600 dipendenti: i frontalieri non arrivano a 85», afferma Morisoli che avendo diretto le politiche del lavoro nel Dipartimento dell'Economia potrebbe aggiungere che si tratta di una quota nettamente inferiore a quella delle industrie e del commercio ticinese.

Quando un'azienda decide di esternalizzare una funzione è normale che gli addetti passino alle dipendenze di quella che fornisce il servizio con le stesse condizioni contrattuali «e prospettiva di carriera molto maggiori. Occuparsi delle facility in un'azienda che ha un altro core business, in genere non è un modo per fare carriera. Un esperto di impianti energetici in una banca o in una farmaceutica sostanzialmente ha prospettive di carriera contenute. Da noi affronta tante situazioni diverse, impara, ed essendo questo uno dei nostri core business può crescere.

Non a caso, ogni giorno riceviamo curriculum da parte di persone che hanno una posizione sicura nella loro azienda ma che... sono in cerca di nuovi stimoli, di opportunità di perfezionamento e crescita professionale».

«Il rischio di perdere posti di lavoro esiste, ma può essere gestito», aggiunge Luca Albertoni, «nulla vieta a un'istituzione o a un'azienda privata di prevedere nel contratto che il servizio sia svolto interamente o in una certa percentuale da persone che risiedono nel Cantone, ad esempio. Non è una ragione per rifiutare a priori di percorrere questa strada».

L'outsourcing nella pubblica amministrazione. «Le istituzioni pubbliche ricor-

rono all'outsourcing meno di quanto potrebbero. Un po' per una scarsa conoscenza dell'offerta e delle opportunità che esistono, un po' perché nel pubblico vive ancora quello stile 'militare' autarchico che imperava una volta nelle grandi aziende», continua il Direttore della Camera di Commercio, secondo la quale anche in questo campo si aprono delle occasioni di collaborazione fra pubblico e privato.

«Nel ricorso all'outsourcing la differenza fra il Ticino e il resto della Svizzera nel settore pubblico è abissale», commenta Morisoli. Perché il settore pubblico non ricorre all'outsourcing? «Oggi a questa domanda rispondo così: sostanzialmente perché... se lo può permettere: non ha un mercato, non ha concorrenti, non sente una pressione sui costi», spiega Morisoli.

«Anni fa avrei risposto che il politico ticinese preferisce mantenere 'in casa' le

«Chi dà in outsourcing una funzione non ne perde il controllo, anzi lo aumenta perché ne conosce con esattezza i costi che affronta, i risultati che si attende e in che misura questi sono raggiunti»

Sergio Morisoli

funzioni in modo da poter offrire occasione di lavoro ai cittadini. Oggi è meno vero. Lo Stato assume sempre meno e, invece di raccogliere consensi, il potere di creare lavoro lo fa perdere».

Ragionando sulla base della sua esperienza di dirigente pubblico e di esponente politico, Sergio Morisoli spiega che alla politica non manca solo il confronto con il mercato ma l'intera cultura della definizione e della misurazione dei risultati. L'outsourcing nel pubblico prevede dei contratti molto precisi e quindi costringe i decisori politici a darsi degli obiettivi, stanziare risorse precise e a valutare se sono stati raggiunti o meno. Insomma a prendersi responsabilità e offrire trasparenza. «Secondo me, il ricorso all'outsourcing è un indicatore di buona amministrazione. Certo, si possono fare scelte errate, ma perlomeno indica che in quella

amministrazione qualcuno si è preso delle responsabilità».

Non è delega ma crescita di sovranità. Un'idea molto diffusa è che esternalizzare una funzione pubblica comporti una perdita di sovranità. «Chi dice così evidentemente non ha mai visto da vicino come funziona un apparato statale. Dare in outsourcing delle attività non significa perdere sovranità significa anzi concentrare la sovranità nella definizione dei compiti e nella loro valutazione. Significa risparmiare e guadagnare flessibilità e quindi fare anche scelte migliori.

Quante volte una scelta giusta è rimandata o indebolita dal fatto che compierla imporrebbe lo spostamento di personale, la chiusura di un ramo della pubblica amministrazione? E poi che presa ha davvero un municipale sugli uffici del Comune, un consigliere di Stato sui quadri intermedi del suo dipartimento? Potere vuol dire decidere, controllare, sanzionare. Un politico può decidere ma difficilmente ha a disposizione gli strumenti per controllare quello che viene fatto dai suoi sottoposti e non ha praticamente nessun modo per sanzionare chi non li raggiunge. Ci sono cento imprese di pulizie nel Cantone ma io ho solo quel dipendente che fa le pulizie in quella scuola. Se non sono soddisfatto cosa gli posso fare? Nulla», afferma Morisoli.

Infine, ma non da ultimo, dare in outsourcing significa risparmiare. «Non è un aspetto secondario», osserva Luca Albertoni, «i cittadini hanno diritto a ricevere dalle istituzioni il miglior servizio al miglior prezzo. Non parliamo di privatizzazione. L'automobile non è meno mia se la faccio riparare al garage».

«Si tratti di tasse o di contributi sanitari il cittadino oggi si accorge che spende sempre di più e ottiene sempre di meno. In parte questo è inevitabile, in parte no. Ma né il cittadino né in fondo il dirigente politico hanno a disposizione i dati per capire cosa è stato fatto con il denaro dei contribuenti e a che prezzo. Quanto è costato mantenere quei giardini, pulire quella scuola, riscaldare quell'ospedale, portare un bicchier d'acqua di notte al paziente in corsia? La verità è che non lo sa nessuno. L'outsourcing invece dà un prezzo a tutto questo. Il dirigente politico e il cittadino hanno il diritto di conoscerlo!», conclude Sergio Morisoli.

Alberto Pattono