

Aeroporti di Roma

Un'esperienza di turnaround della funzione Appalti e Acquisti —

13 Dicembre 2012





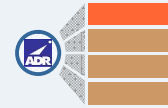
Aeroporti di Roma:
diventare hub europeo

Appalti ed Acquisti
in ADR

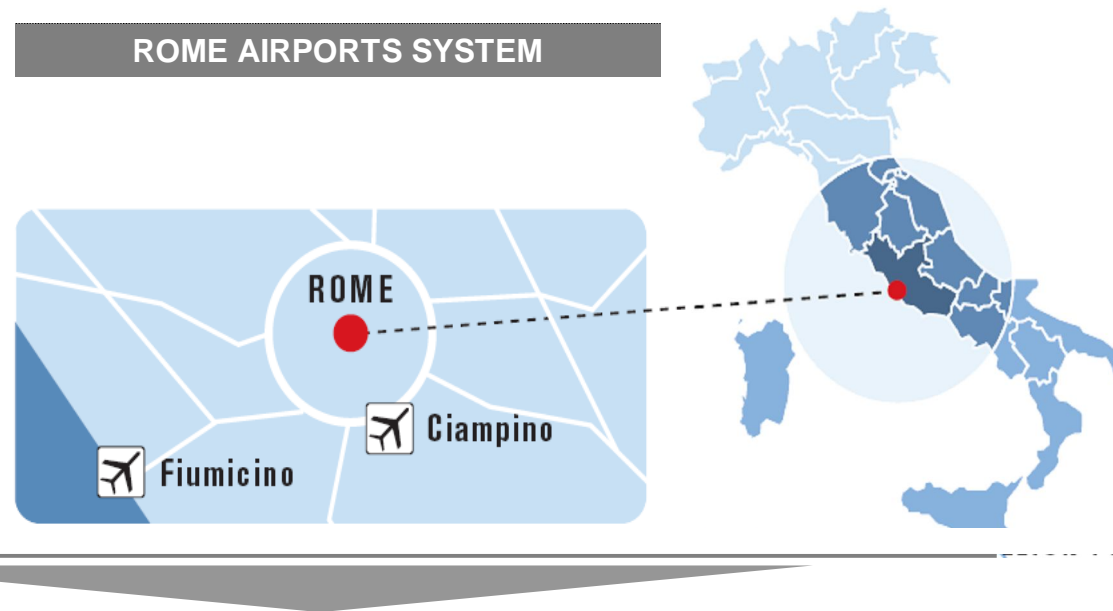
Programma di trasformazione

Risultati e nuove sfide

ADR gestisce il più grande sistema aeroportuale italiano con due aeroporti romani



ROME AIRPORTS SYSTEM



- Il Gruppo ADR ha una **concessione pubblica sino al 2044** per gestire e sviluppare gli aeroporti di Fiumicino e Ciampino
- **Fiumicino** opera attraverso 4 terminal passeggeri per business e turismo, su rotte nazionali, internazionali e intercontinentali
- **Ciampino** è usato dalle low cost con la presenza di express courier e Aviation generale
- Nel 2011, il sistema aeroporto ADR ha registrato **42 milioni di passeggeri**, con oltre **220 destinazioni** e **100 aerolinee** operanti fra i due aeroporti

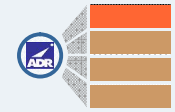
Fiumicino ha un ampio sistema di aree interconnesse + T5, ultimo terminal rinnovato per i voli sensibili



FCO DATI TECNICI

- 4 TERMINAL + 5 AREE BOARDING :
 - Totale area: 315.000 m²
 - Area commerciale: 29.000 m²
 - VIP Lounge: 6.000 m²
- 355 CHECK-IN + 90 SELF CHECK-IN
- 65 SECURITY CHECK POINT
- 37 PASSPORT CHECK POINT
- 84 GATE
- 36 LOADING BRIDGE
- 16 IMMIGRATION CHECK POINT
- 13 BAG RECLAIM BELTS

ADR è coinvolta in un impegnativo piano di sviluppo per diventare in un hub europeo di più grande capacità

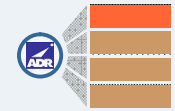


- FCO è il primo tra gli aeroporti europei con una prospettiva di forte crescita della capacità;
- Un piano globale di investimenti di **12.1 bln €** che trasformerà l'aeroporto di FCO a una capacità di 100 milioni di passeggeri

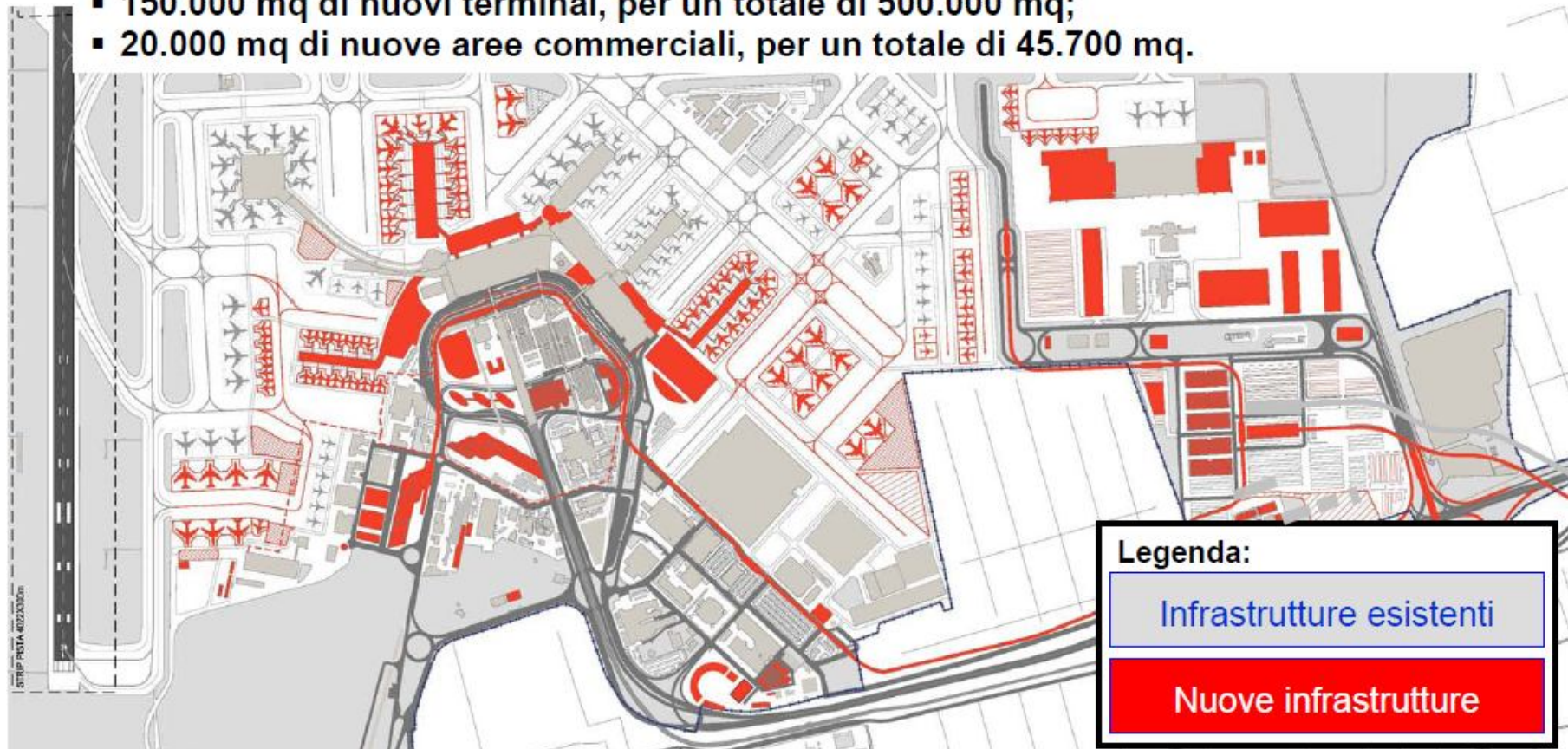
SHORT & MEDIUM TERM	LONG TERM
ESPANSIONE TERMINAL E NUOVO T4	SINO A 100 MLN PAX IN ROMA AL 2044
NUOVE AREE BOARDING	SINO A 1300 ha ESTENSIONE AREA AEROPORTUALE
NUOVO SISTEMA BHS / HBS	SINO A 700.000 sqm NUOVI EDIFICI TERMINAL
QUARTA PISTA	ALTI LIVELLI DI SERVIZIO
NUOVI APRONS	NUOVI RUNWAYS, APRONS E TAXIWAYS
NUOVO PEOPLE MOVER	NUOVE TECNOLOGICHE FACILITY
SVILUPPO REAL ESTATE	STAZIONE FERROVIARIA & CENTRO INTERMODULARE

ADR HA SVILUPPATO UN MASTERPLAN CON IL SUPPORTO DI SOCIETA' LEADER NEL DISEGNO DI AEROPORTI

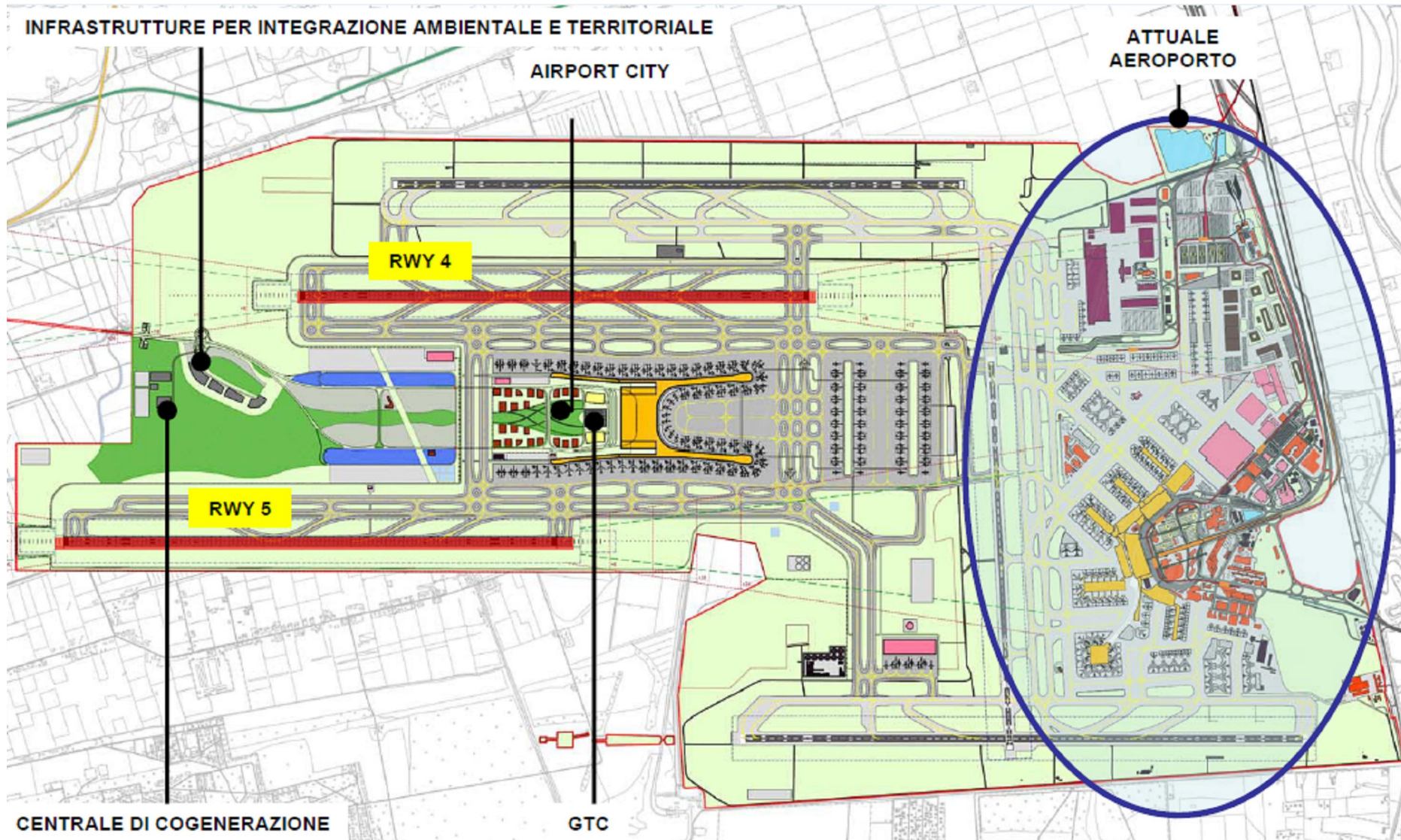
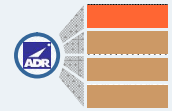
E' previsto al 2012, il completamento delle infrastrutture per incrementare la capacità da 37 a 50 mln di passeggeri/anno



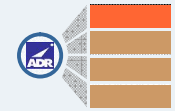
- 89 nuove piazzole, di cui 39 con pontili d'imbarco, per complessive 148 piazzole;
- 150.000 mq di nuovi terminal, per un totale di 500.000 mq;
- 20.000 mq di nuove aree commerciali, per un totale di 45.700 mq.



Le principali caratterizzazioni di FCO Nord al 2044

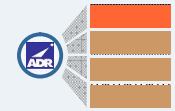


Long term Fiumicino



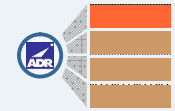
- Il completamento del piano di sviluppo incrementerà la capacità di Fiumicino da 37 a 100 milioni di passeggeri/anno.

Le principali caratterizzazioni di FCO Nord al 2044



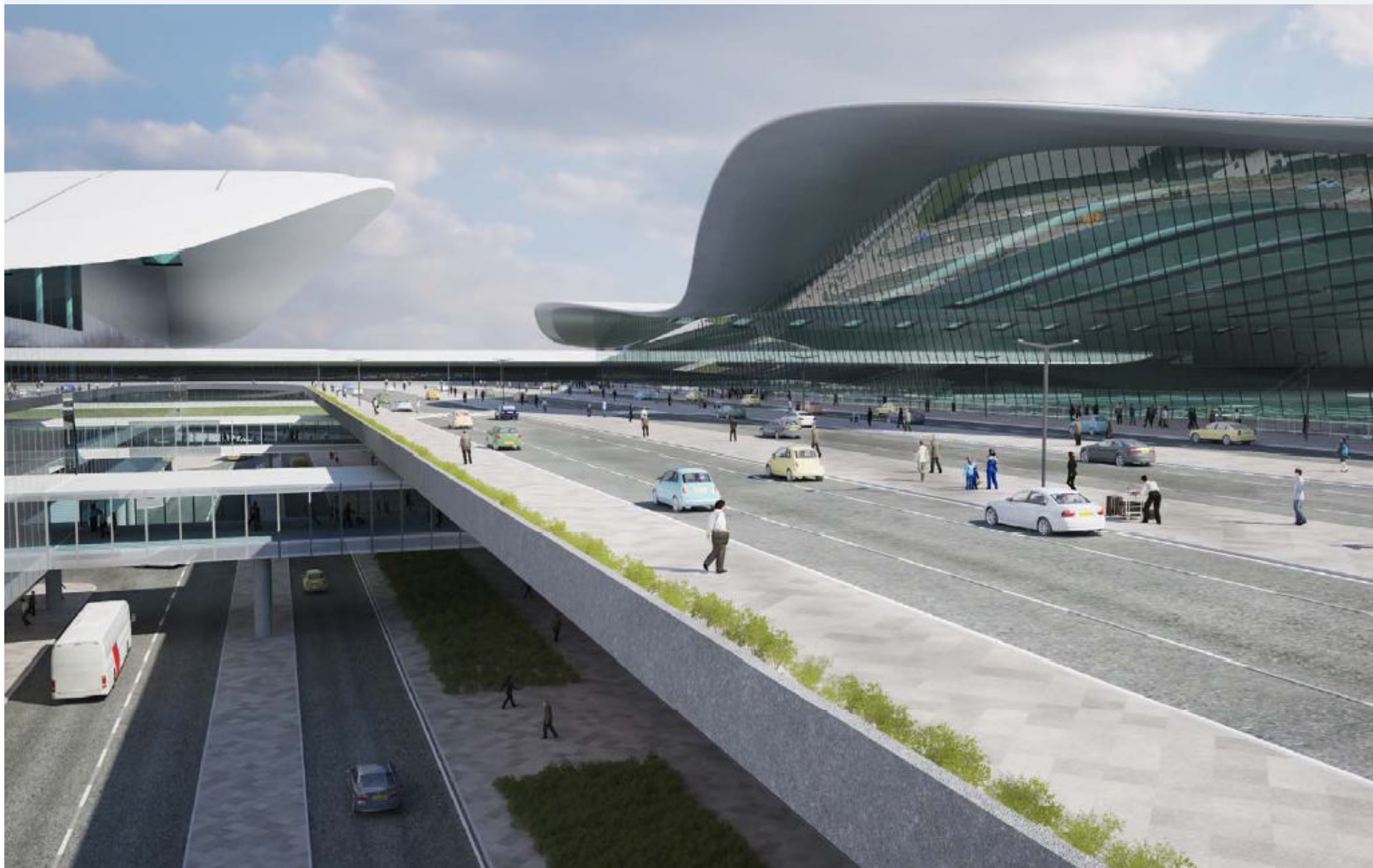
- 50 mln di passeggeri/anno per FCO Nord per una capacità totale di 100 mln di passeggeri/anno
- 2 nuove piste di volo
- 650.000 mq di Terminal
- Livello di servizio classe A-IATA (confort massimo per il passeggero in termini di spazi disponibili e fruibilità delle infrastrutture)
- 200 piazzole aeromobili di cui 155 con pontili d'imbarco
- 65.000 mq di aree commerciali
- 170 collegamenti ferroviari giornalieri

Nuovo Terminal a Nord



I Terminal passeggeri disporranno di un Livello di Servizio particolarmente elevato in tutte le fasi di esercizio

Nuovo Terminal a Nord: qualità e design



Garantita la connessione tra Fiumicino Nord/Sud con il People Mover



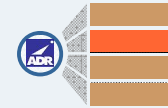


Aeroporti di Roma:
diventare hub europeo

Appalti ed Acquisti
in ADR

Programma di trasformazione

Risultati e nuove sfide



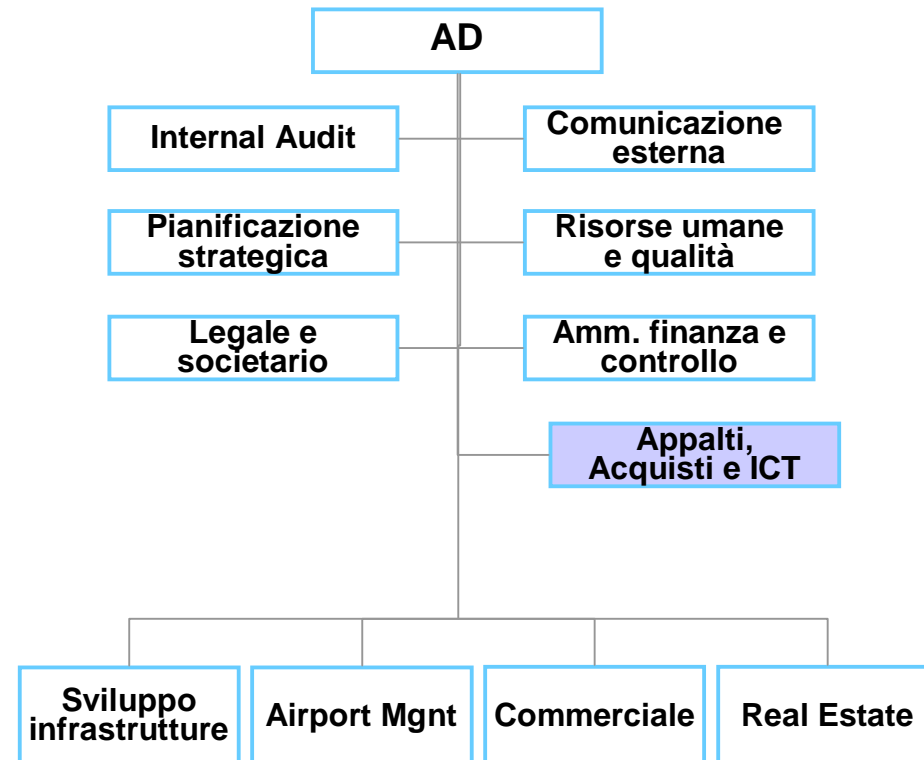
Principali aspetti

- Applicazione del **Codice degli Appalti Pubblici**
- Appartenenza ai **Settori Speciali**
- **Adozione “Regolamento” per gli affidamenti sottosoglia comunitaria, a partire dal 2007**
- Forte concentrazione della spesa sulla macrocategoria **“Lavori e Manutenzioni”**
- **Utilizzo del portale acquisti**
- **Service alle società del Gruppo**

Volumi

- 20 FTE della funzione
- ~ 100 mln € annuo
- ~1.600 ordini anno
- ~12 gare pubbliche l’anno
- ~ 550 fornitori qualificati unici

Ruolo in ADR



Ogni settore aziendale ha le sue peculiarità d'acquisto



- *Lavori Piste*
- *Lavori Terminal*



- *Pulizie aeroportuali*
- *Divise*
- *Arredi*
- *Materiale PRM*
- *Servizi e impianti sicurezza*
- *Apparecchiature RX*
- *Attrezzature security*
- *Utilities*
- *Manutenzione elettronica*
- *Manutenzione impianti speciali (BHS, people mover)*

- *Rete Telecomunicazioni aeroportuale*
- *Terziarizzazione CED*
- *Monitor informativi*
- *CUTE*
- *Terminaleria aeroportuale (banchi, dect, ecc)*
- *SW applicativi*

- *Monitor pubblicitari*
- *Appalti di servizi*
- *Mobility*



Pianificazione

- **Mancanza di Piano degli acquisti formalizzato** per ADR e per il gruppo
- La funzione acquisti sovente **coinvolta dalle funzioni tecniche/richiedenti a valle** della parte a maggior valore aggiunto del processo di acquisto

Marketing d'Acquisto

- **Attività di scouting dei mercati d'acquisto non strutturata**, in parte a causa della “cultura” tipica delle gare pubbliche (*vincoli normativi/procedurali che non valorizzano/facilitano l'attività di analisi di mercato*)

Supply Management

- **Orientamento/specializzazione sulla tipologia di procedura** di acquisto piuttosto che sulla **categoria merceologica** (*pubblica o privatistica*)
- Organizzazione tradizionale in cui è stata valorizzata più la **competenza tecnico specialistica** che quella manageriale



Ruolo degli Acquisti ADR

- **Gestione a sportello** rispetto alle richieste degli enti richiedenti interni
- Approccio orientato alla **gestione dell'attività di acquisto**
- Misurazione dell'efficacia d'acquisto sui **saving** rispetto alla **base d'asta**
- **Bassa focalizzazione agli SLA e non monitoraggio** dei **tempi** di esecuzione del processo



Esigenze di cambiamento

- Evolvere verso un **ruolo attivo e consapevole di contributo al risultato aziendale** attraverso la pianificazione delle attività di acquisto e la previsione dei saving (**budget degli acquisti**)
- Approccio orientato al **presidio del processo di procurement** nel suo complesso
- Misurazione dell'efficacia d'acquisto sui **saving** rispetto alla **spesa storica**
- **SLA condivisi e espliciti** nei confronti della linea. **Rendicontazione e monitoraggio degli SLA (temporali e saving)** a consuntivo



Aeroporti di Roma:
diventare hub europeo

Appalti ed Acquisti
in ADR

Programma di trasformazione

Risultati e nuove sfide

Il percorso effettuato

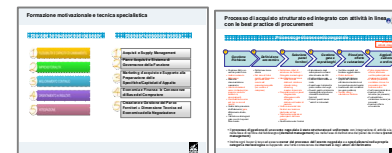
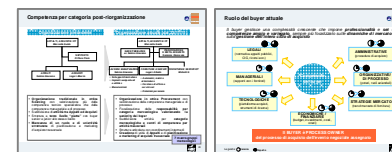


1 Avviato programma di trasformazione

- Analizzate problematiche struttura e processo
- Identificate esigenze di cambiamento

2 Adottato un nuovo modello organizzativo

- Svolto assessment skills
- Definito e varato nuovo modello di funzionamento e nuova struttura organizzativa
- Inserite nuove risorse (3 FTE su 20)
- Ideato e svolto un piano di formazione comportamentale e tecnica specialistica
- Realizzato un nuovo layout fisico uffici ad open space



3 Sviluppati strumenti a supporto della funzione e trasversali ADR

- Dematerializzazione ordini e firma digitale
- Dematerializzazione Rda
- Nuovo portale acquisti



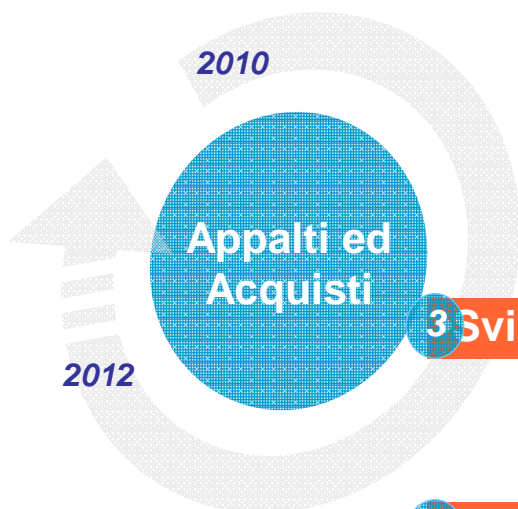
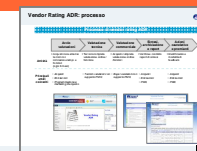
4 Implementati pianificazione e monitoraggio obiettivi e SLA

- Realizzati scadenziari e piani/budget degli acquisti
- Incrementata efficacia di processo es. "smart action"
- Implementati reporting e monitoraggio SLA / buyer



5 Focus sulla gestione dei fornitori

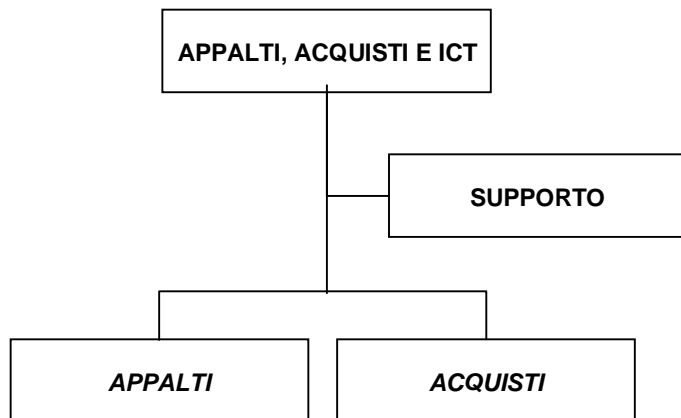
- Introdotta il Vendor rating



Nuova organizzazione: individuazione centri di competenza specifici e focalizzazione sull'attività di supply manager

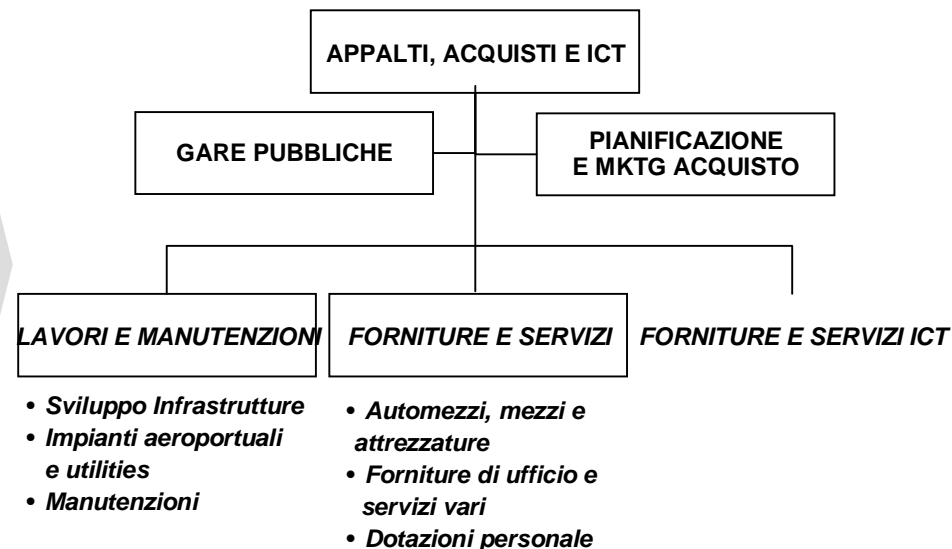


Organizzazione precedente



- **Organizzazione tradizionale in ottica Sourcing** con valorizzazione più della competenza tecnico specialistica che della competenza manageriale e di processo
- Suddivisione di **attività tra Appalti ed Acquisti**
- Struttura a **terzo livello "piatta"** con buyer senior e junior allo stesso livello
- **Mancanza di un ruolo e di un'attività strutturata** di pianificazione e marketing d'acquisto trasversale

Organizzazione attuale (dal 23/11/11)



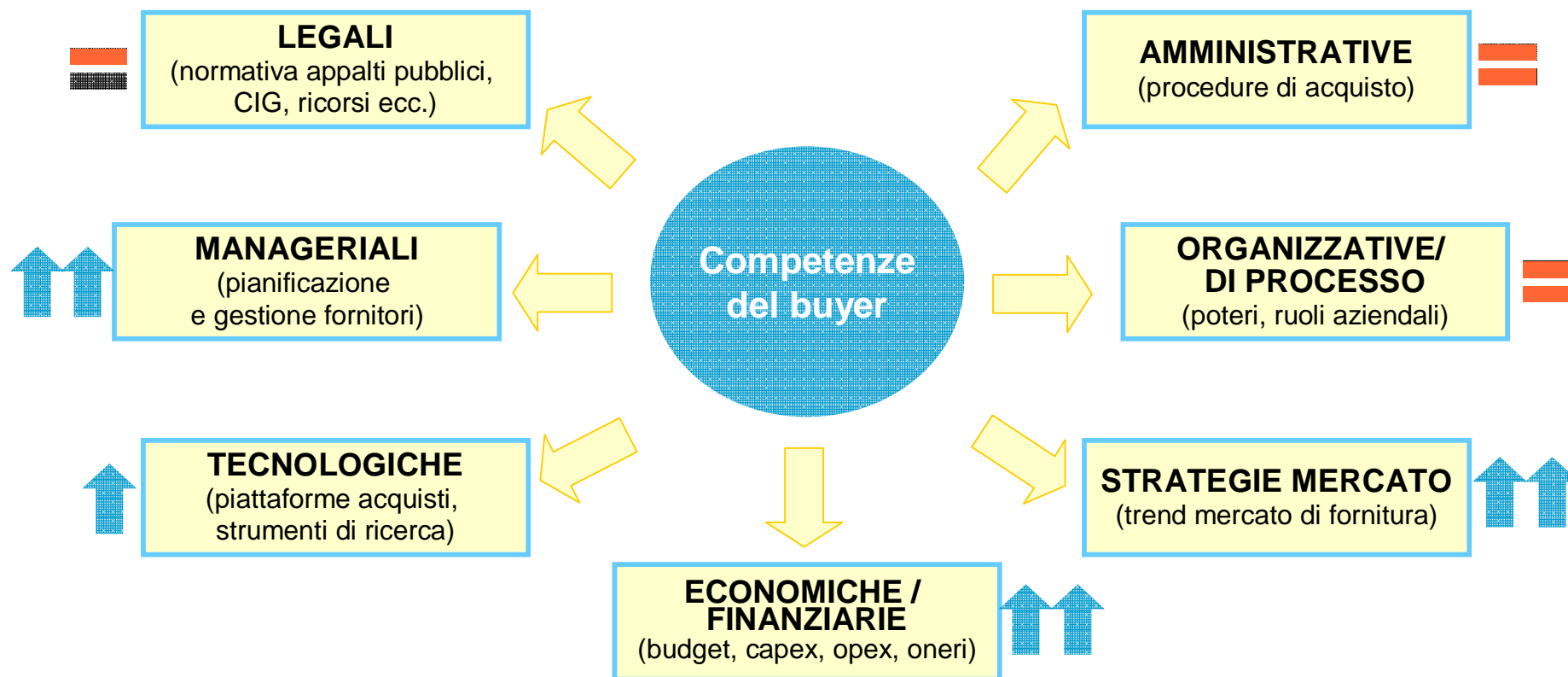
- **Organizzazione in ottica Procurement** con valorizzazione della competenza manageriale e di processo
- Focalizzazione delle **responsabilità per categoria merceologica** valorizzando la **seniority dei buyer**
- Suddivisione attività per **categorie merceologiche e centri di competenza per attività trasversali**
- Struttura articolata con coordinamenti intermedi
- **Creazione** di unità di **Appalti** e di **pianificazione e marketing d'acquisto trasversale**

7 macro-gruppi merceologici

Ruolo del buyer



*Il buyer gestisce una complessità crescente che impone **professionalità e set di competenze ampio e variegato**, sempre più focalizzato sulle **dinamiche di mercato e sulla gestione dell'intero ciclo di acquisto***



II BUYER è PROCESS OWNER del processo di acquisto dell'evento negoziale assegnato



Giornate formazione comportamentale

SVOLTO

- 1 FLESSIBILITA' E CAPACITA' DI CAMBIAMENTO.
- 2 IMPRENDITORIALITA'.
- 3 MIGLIORAMENTO CONTINUO.
- 4 ORIENTAMENTO AI RISULTATI.
- 5 INTEGRAZIONE.

Giornate formazione tecnica-specialistica

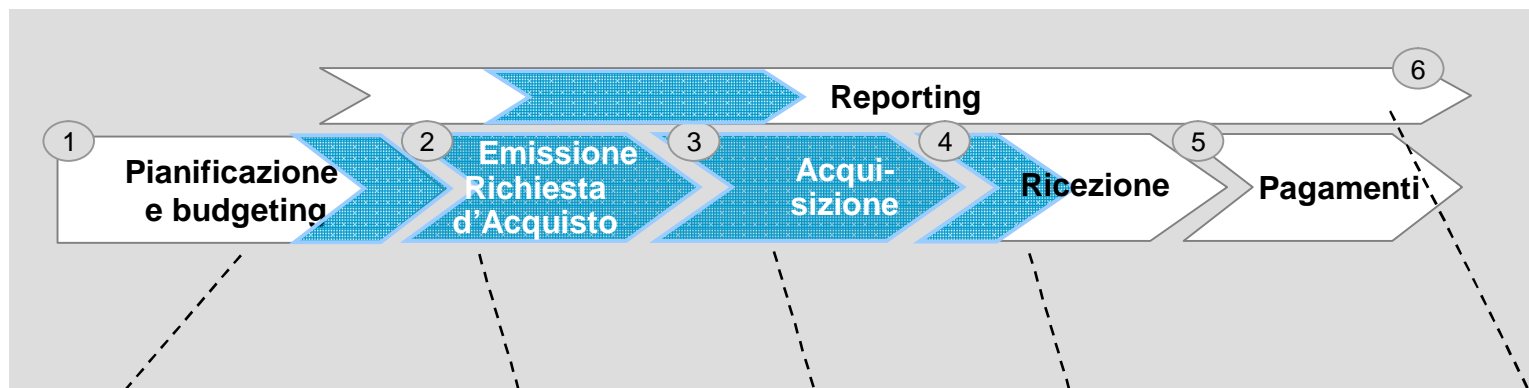
IN CORSO

- 1 Acquisti e Supply Management
- 2 Piano Acquisti e Sistema di Governance della Funzione
- 3 Marketing d'acquisto e Supporto alla Preparazione delle Specifiche/Capitolati d'Appalto
- 4 Economia e Finanza: le Conoscenze di Base del Compratore
- 5 Creazione e Gestione del Parco Fornitori + Dimensione Tecnica ed Economica della Negoziazione

Strumenti sviluppati a supporto del processo



Processo ciclo passivo



- VERIFICA CONGRUITA' RDA VS BUDGET - Pilota ICT
- VERIFICA CONGRUITA' RDA VS BUDGET - Pilota ICT

- DEMATERIALIZ. RDA - Pilota ICT
- DEMATERIALIZ. RDA - ADR

- DEMATERIALIZ. ORDINI
- MIGRAZIONE NUOVO PORTALE CON FUNZIONALITA' AGGIUNTIVE

- VENDOR RATING

- AUTOMAZIONE REPORTISTICA

Aree di intervento
 In lavorazione
 Completato

Processo d'acquisto "rafforzato"



Processo gestione evento negoziale



- Il processo di gestione di un evento negoziale è stato strutturato ed uniformato con integrazione di attività sia nella fase di verifica del fabbisogno (**demand management**) sia nella fase di definizione del panel da invitare (**vendor management**)
- Inoltre ogni buyer è teso ad essere **owner del processo dell'evento negoziale** e a **specializzarsi nella propria categoria merceologica** sviluppando una forte conoscenza dei **mercati** e degli **attori di riferimento**

Reporting e tableau de bord



Tableau de bord

Negoziato – Attività

ILLUSTRATIVO

Cruscotto

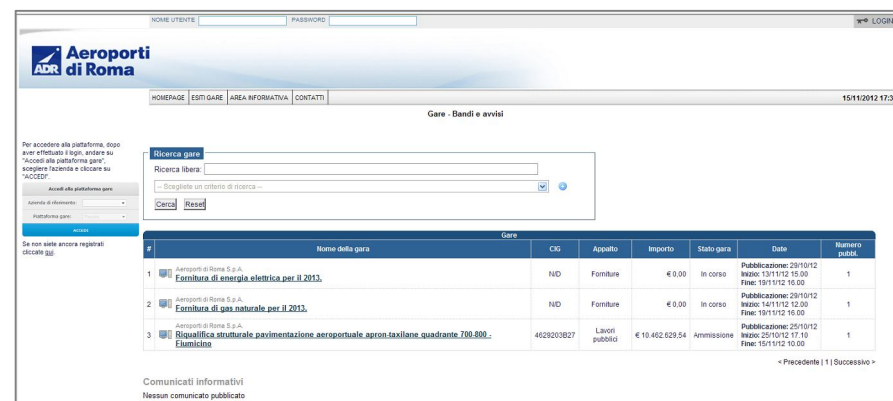
Risultati per buyer

Nuovo Portale Acquisti dal 1/11/2012

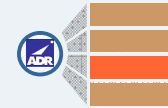


Aspetti innovativi rispetto a precedente portale del 2011

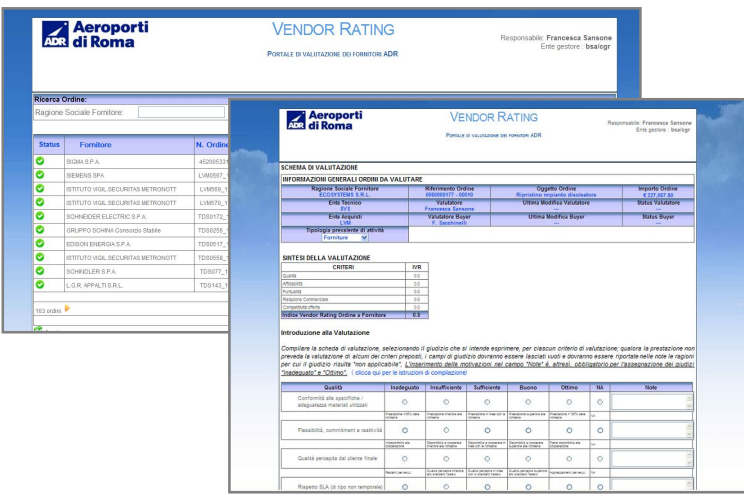
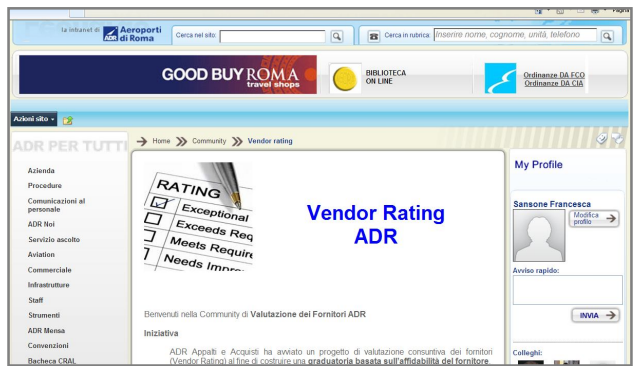
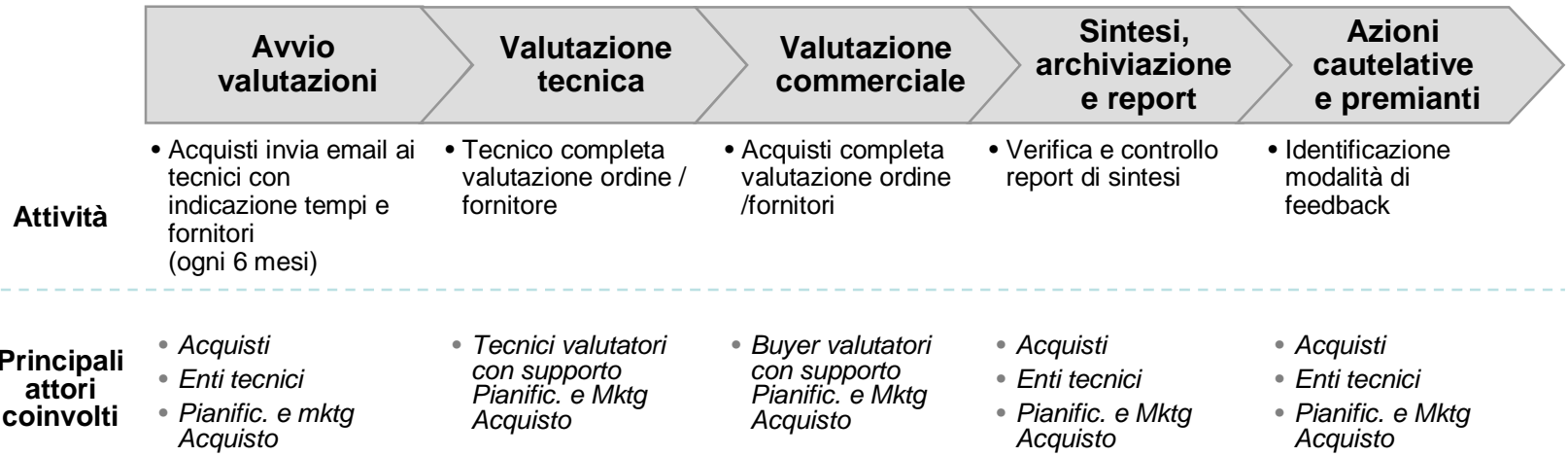
- Questionari con indicazione date scadenza doc con alert automatici (es. SOA)
- Suggerimenti di categorie ai fornitori
- Creazione di 5 template di gara predefiniti con lista questionari pre-impostata
- Template ordini diretti PEC obbligatoria
- Contatti multipli e diversi ruoli aziendali
- Commissari tecnici e legali di gara con visibilità parziale (*in corso pilota*)
- Vendor list per categoria con
 - Dati salienti (fatturato, dipendenti, date)
 - Nr inviti complessivi e per categoria (rotazione fornitori per categoria merceologica)
- Segregazione delle informazioni secondo organizzazione interna
- Integrazione dei dati di vendor rating, info-provider rating e generali (*in corso di sviluppo*)



Vendor Rating ADR: processo



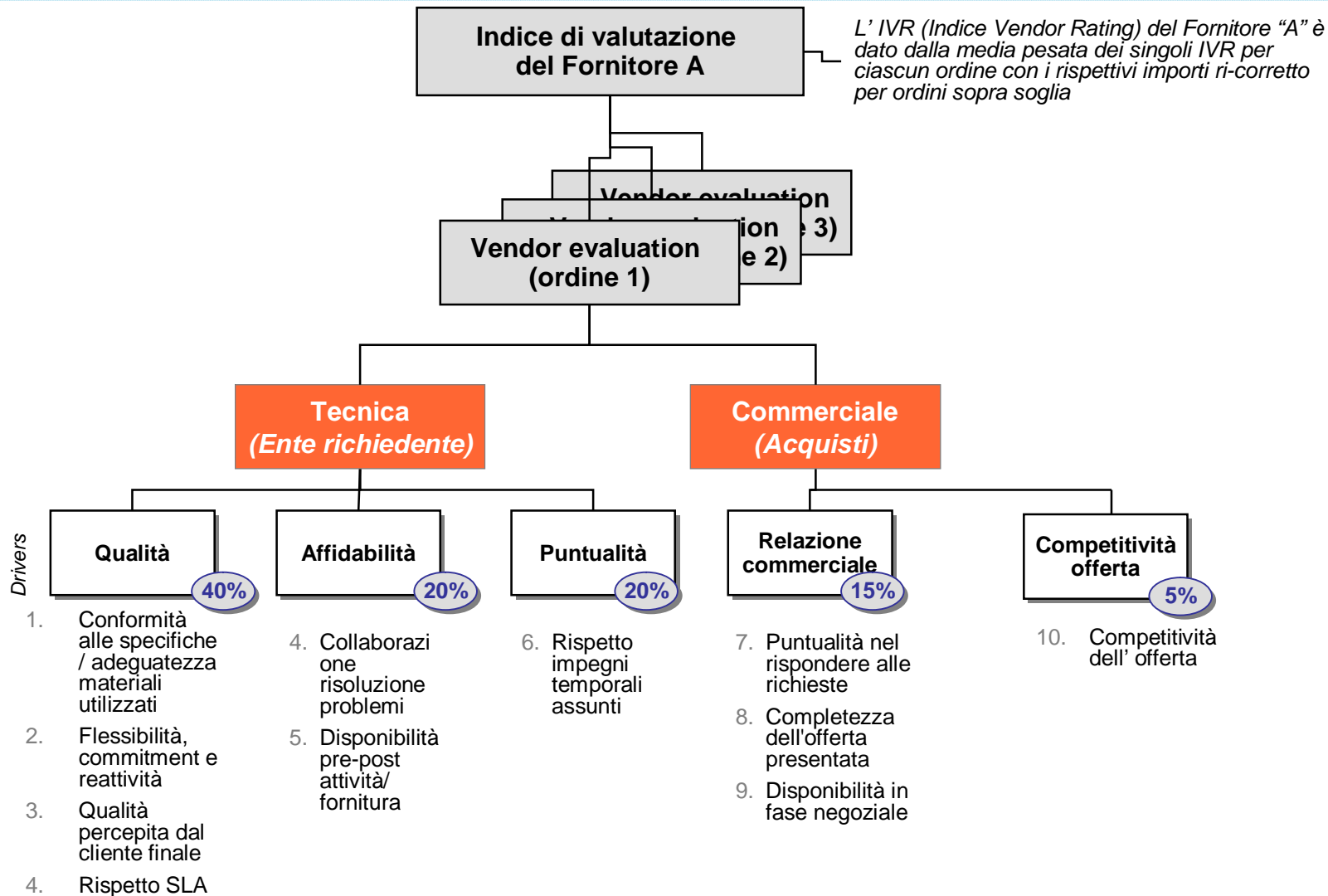
Processo di vendor rating ADR



Vendor Rating ADR: modello di valutazione e pesi



Modello di valutazione fornitori



Principali tappe del cambiamento



Fine 2010

- **Avvio programma di change management** (sett)
- **Progettazione e realizzazione tableau de bord e report direzione** (dic)

2011

- **Avvio nuovo regolamento e nuovo albo fornitori** (gen)
- **Realizzazione scadenario contratti** (giu)
- **Introduzione strumenti a supporto dello scouting** (giu)
- **Avvio nuova struttura organizzativa** (nov)
- **Formalizzazione Budget saving 2012** (dic)

2012

- **Dematerializzazione ordini d'acquisto** (feb)
- **Avvio vendor rating** (mag)
- **Progettazione e realizzazione reporting risultati per buyer** (lug)
- **Formazione comportamentale** (feb -giu)
- **Migrazione su nuovo portale acquisti** (ott)
- **Formazione tecnica-specialistica** (nov – mag '13)

2013

- **Dematerializzazione Richieste d'acquisto** (mar)
- **Indicatori integrati di solidità e rating** (giu)
- **Listini elettronici** (giu)
- **Integrazione dati Portale Acquisti e SAP** (dic)
- **Dematerializzazione Autorizzazione Investimenti** (dic)



Aeroporti di Roma:
diventare hub europeo

Appalti ed Acquisti
in ADR

Programma di trasformazione

Risultati e nuove sfide

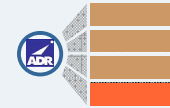


- Monitoraggio dei risultati
- Coinvolgimento su tutto il processo di approvvigionamento
- “Early involvement” nelle fasi di definizione delle esigenze d’acquisto

Risultati 2012

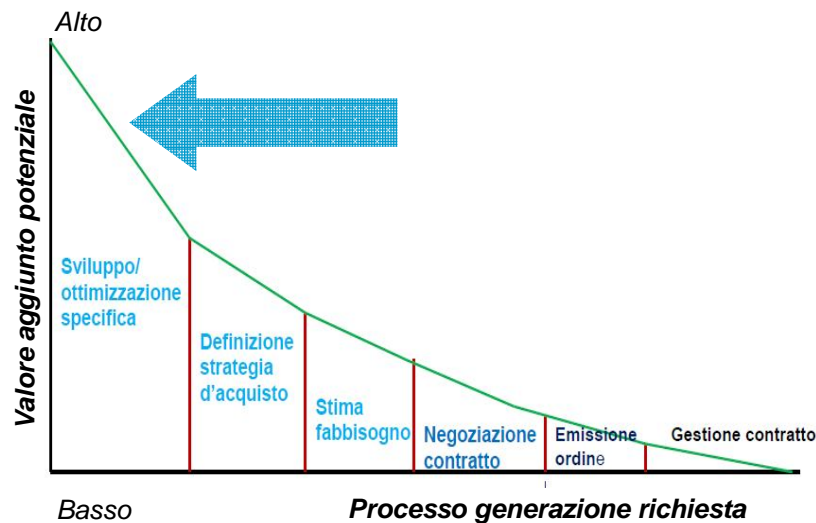
- Saving di rilievo sulla spesa contrattuale storica
- SLA temporali migliorati

Nuove sfide per il cambiamento



ADR è coinvolta in un impegnativo **piano di sviluppo per diventare un hub europeo** teso a raddoppiare la capacità aeroportuale

Sfida Acquisti ADR



E' di essere pronti a **gestire con la propria squadra il volume di attività acquisitiva prevista** con un ruolo di **attore integrato e costruttivo nelle decisioni del business aziendale**

Grazie per l'attenzione

