



ISO 55001, o ponto principal da Sodexo

A gestão de ativos pode ser a arma mais poderosa no arsenal de uma empresa para economizar tempo, dinheiro e muitas dores de cabeça a executivos. Baseando-se na ISO 55001, a Sodexo, líder mundial em serviços de qualidade de vida, lançou um modelo de melhores práticas para a gestão de ativos em vários países e indústrias - e fê-lo “à maneira da Sodexo”.

Quase todas as organizações necessitam ou desejam obter mais com os seus ativos. Não apenas como minimizar o tempo de inatividade ou perda de produção, mas também como gastar bem o dinheiro para gerar valor para o propósito da organização.

Nos últimos anos, muitas empresas começaram a perceber a importância da gestão de ativos como uma estratégia empresarial que, devidamente implementada, melhorará o desempenho financeiro. Os resultados típicos de um sistema de gestão de ativos incluem a melhoria do controlo das atividades do dia-a-dia e eficiências do negócio, redução de custos relacionados com o risco, conformidade em atividades regulatórias e reduzidas taxas de falha. Os resultados tangíveis incluem um aumento significativo na rentabilidade acompanhado por uma queda dramática no custo unitário.

A Sodexo capacitou uma comunidade global de gestão de ativos em 23 países.

No seu artigo “Quantified Benefits from Asset Management - The Sodexo Journey”, Peter Jay, Consultor Principal da Woodhouse Partnership Ltd, e Keith Hamer, Vice-Presidente do Grupo, Asset Management & Engineering, na Sodexo, explicam como a empresa implementou a ISO 55001 e transformou o seu negócio, para permitir o crescimento e aumentar o valor para os seus clientes.

A Sodexo, líder mundial em serviços de qualidade de vida, tornou-se um dos primeiros fornecedores de serviços a oferecer um serviço global de gestão de ativos em conformidade com a ISO 55001. Ao final de uma jornada de dois anos, a empresa recebeu a acreditação para a sua estrutura global de gestão de ativos e para a aplicação da estrutura nas instalações da AstraZeneca de Alderley Park e Macclesfield, no Reino Unido, com as quais possui uma parceria estratégica.

A Sodexo está a liderar o caminho ao globalmente oferecer capacidades abrangentes de gestão de ativos para clientes em diversos segmentos, que vão desde o corporativo e a saúde, à indústria, exploração mineira, e petróleo e gás. E os resultados são promissores! Aqui, partilhamos as principais descobertas da jornada da Sodexo em direção a um desempenho financeiro impressionante.

Histórico

Em 2011, 77% dos negócios da Sodexo eram a prestação de serviços de alimentação, enquanto os restantes 23% eram outros serviços (incluindo EUR 4,14 mil milhões de facilities management). Ao rever o seu portfólio, a Sodexo identificou que o seu maior potencial de crescimento global estava no fornecimento de serviços integrados de facilities management (FM)¹. Este era um mercado competitivo, onde o Grupo não era universalmente reconhecido como o parceiro de escolha, e os seus clientes internacionais procuravam a confiança de um padrão consistente de serviço, disponível em qualquer parte do mundo.

Nessa fase, a Sodexo não tinha uma abordagem normalizada. Dado que os serviços de FM eram frequentemente adicionados ao portfólio pela aquisição de fornecedores existentes, havia inconsistências da qualidade e diferentes níveis de maturidade ao considerar a prestação global de serviços. Portanto, o desafio era criar “a maneira da Sodexo” que possibilitasse uma abordagem padronizada e reconhecível a implementar onde quer que a Sodexo fosse responsável pelos serviços de FM. Após uma pesquisa mundial, a Sodexo escolheu a The Woodhouse Partnership (TWPL) como parceiros estratégicos para desenhar e desenvolver o sistema de gestão.

Abordagem de “Early Adopter”

Embora a arquitetura e o conteúdo principal da estrutura tenham sido desenvolvidos por um grupo de trabalho central e multidisciplinar, foi nos locais que primeiro adotaram o sistema que foram aprendidas muitas lições, e a experiência dessas primeiras etapas permitiu que a documentação fosse melhorada e o processo de comprometimento fosse refinado.

Os primeiros utilizadores foram deliberadamente escolhidos de uma ampla gama de países e contratos. Cada Early Adopter aprendeu e melhorou com o anterior - na verdade, descobriu-se que havia uma quantidade surpreendente de semelhanças nas soluções requeridas. Eventualmente, isso criou um “kit de ferramentas” que permitiu que as soluções para qualquer contrato fossem montadas rapidamente.

Pessoas envolvidas

O programa foi liderado por um pequeno grupo com responsabilidade pelo aconselhamento técnico e orientação, mas foi necessário envolver e obter o consentimento dos gestores seniores nacionais com responsabilidade de prestação de contas. O projeto foi promovido por um executivo sénior, e a liderança e a visão possibilitaram um bom compromisso e suporte, em termos globais. Todo o pessoal envolvido no projeto teve de demonstrar o seu comprometimento e participar com frequência, tanto como membros da equipa como líderes. O sucesso da empresa foi, em grande parte, resultado do trabalho eficaz de equipa.

¹ A gestão integrada de uma série de organizações de prestação de serviços individuais especializadas, dentro de um portfólio de facility definido.

Benefícios para o negócio

O projeto cumpriu os objetivos e resultou em benefícios que excederam as estimativas preliminares. Inicialmente proposta como “discricionária”, a estrutura de gestão de ativos tornou-se agora um requisito para todos os novos negócios de FM e está a ser adotada universalmente. A estrutura cria um sistema consistente de gestão de ativos, em conformidade com a ISO 55001, Gestão de ativos - sistemas de gestão - Requisitos, e estabelece boas práticas de gestão de ativos, com uma metodologia incorporada de melhoria contínua. Os clientes estão comprometidos e concordam com os objetivos e as estratégias de gestão de ativos, que se alinham com os drivers de negócios, sendo então os benefícios percebidos e medidos.

- Melhor controlo das atividades do dia-a-dia e eficiências de negócios - melhoria média de 10%
- A gestão do risco implementada para os ativos e o seu desempenho, incluindo a avaliação da criticidade e o desenvolvimento de planeamento de contingência e ações de mitigação para prevenir o risco potencial de interrupção do negócio - redução de 40% dos custos relacionados ao risco
- Especificação de indicadores de desempenho que afetam diretamente a capacidade da organização em atingir os seus objetivos principais, em linha com a gestão de ativos - melhoria no atendimento ao cliente e conformidade de 100% nas atividades regulamentares
- Definição clara dos critérios de desempenho de ativos e requisitos de recolha de dados para garantir um feedback eficaz sobre a condição e o estado dos ativos, e a melhoria contínua das atividades de gestão de ativos – redução das taxas de falha de -20%

Lançamento

Em abril de 2015, a Estrutura de Gestão de Ativos foi lançada em 47 projetos, em 23 países, e envolveu uma comunidade de mais de 500 gestores e equipa técnica na implementação da gestão de ativos.

Isso foi possível com o estabelecimento de um programa de aprendizagem global. Juntos, uma combinação tripartida dos consultores principais da Sodexo², Asset Wisdom³ e TWPL⁴, desenvolveram-se 18 módulos de e-learning e 5 workshops presenciais em sala de aula, alinhados com a Estrutura de Requisitos de Competência do Institute of Asset Management⁵. Este programa de aprendizagem é agora oferecido em nove idiomas e tem um grupo atual de formandos de mais de 1 500 gestores e técnicos.

² www.sodexo.com

³ www.asset-wisdom.com

⁴ www.twpl.com

⁵ www.assetmanagementacademy.com

O ponto principal

A Sodexo demonstrou benefícios crescentes para os seus clientes na implementação de melhores práticas de gestão de ativos, que são publicadas como estudos de caso individuais. Estes incluem:

- Melhoria da eficiência operacional através do planeamento da gestão de ativos de 20 %
- Redução do custo total de operação entre 7% e 12% por ano
- Melhoria da fiabilidade da infraestrutura de ativos entre 10% e 25%

Além do mais, a Sodexo obteve uma melhoria significativa nas pontuações de comprometimento interno com a comunidade técnica em resultado da introdução do programa de gestão de ativos.

*Publicado originalmente em **ISO Focus 116** em maio de 2016. Visite www.iso.org/isofocus.*