

نگاهی بر قرارداد های مبتنی بر عملکرد

در صنعت نگهداشت

رضا آزادگان

مدیر فنی شرکت Elitex Reliability Solutions در ایران

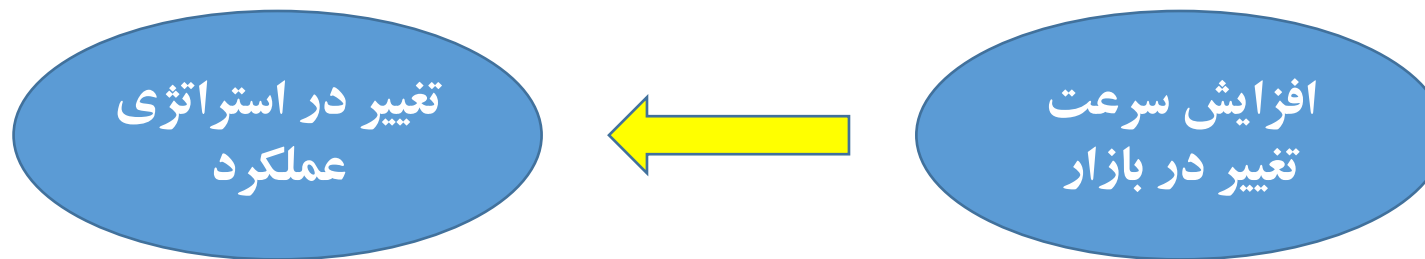
برونسپاری # ادغام عمودی

در گذشته با تاکید بر تفکر ادغام عمودی در مدیریت، نگهداری و تعمیرات توسط واحد های داخلی انجام می شده و پیمانکاران خارجی فقط در شرایط زیر مورد استفاده قرار می گرفتند:

- عدم وجود ظرفیت کافی در داخل سازمان هنگام افزایش تقاضا
- حجم پایین فعالیت های نت، اما تنوع در مهارت های مورد نیاز
- عدم وجود تخصص ها و تجهیزات لازم جهت اجرای نت، هزینه های مورد نیاز جهت ایجاد توانمندی ها بالا و وجود پیمانکاران صاحب صلاحیت در بازار

ماتریس تصمیم گیری برونسپاری

	استراتژیک	غیر استراتژیک
مزیت رقابتی	ادامه وضعیت فعلی	نیاز به بررسی بیشتر
نبود مزیت	مهندسی مجدد	برونسپاری



- پیمانکاران تخصصی به نسبت واحدهای بزرگ (ودولتی) با سرعت بالاتری تغییر می کنند

- پیچیدگی تغییرات در پیمانکاران تخصصی کمتر است و پیمانکار خود مسئول مدیریت فرایند هایش است

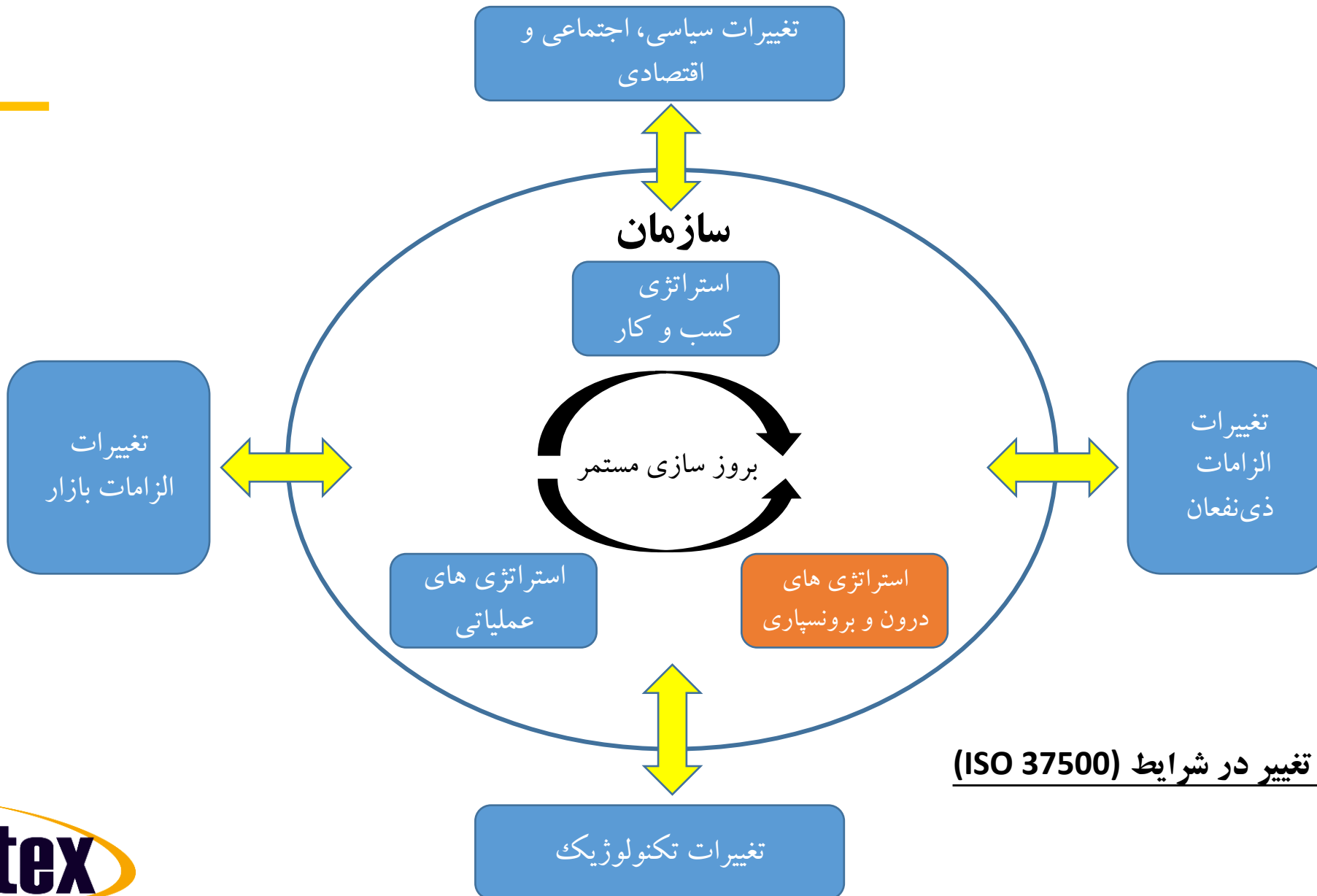
- کارفرما بجای مدیریت کل تغییرات در سازمان، تمرکزش را بر مدیریت و بروز سازی قراردادها حفظ می کند



برونسپاری می تواند فرصت های جدیدی را در اختیار سازمان ها قرار دهد؛ معمولا مجموعه دلایلی برای برونسپاری وجود دارد؛ از جمله مهم ترین دلایل:

- مدیریت هزینه ها
- تغییرات در استراتژی
- دستیابی به توانمندی هایی که درون سازمان در دسترس نیستند
- کاهش هزینه های عملیات در فاز پایانی ذخایر
- وجود شرکت های متخصص و بهره ور در بهره برداری با هزینه پایین و اثر بخشی بالا





مدل برونی سازی مبتنی بر تغییر در شرایط (ISO 37500)

چه چیزی را برونspاری نکنیم؟

- امکان دستیابی بالقوه به مزیت رقابتی
- ایجاد وابستگی استراتژیک

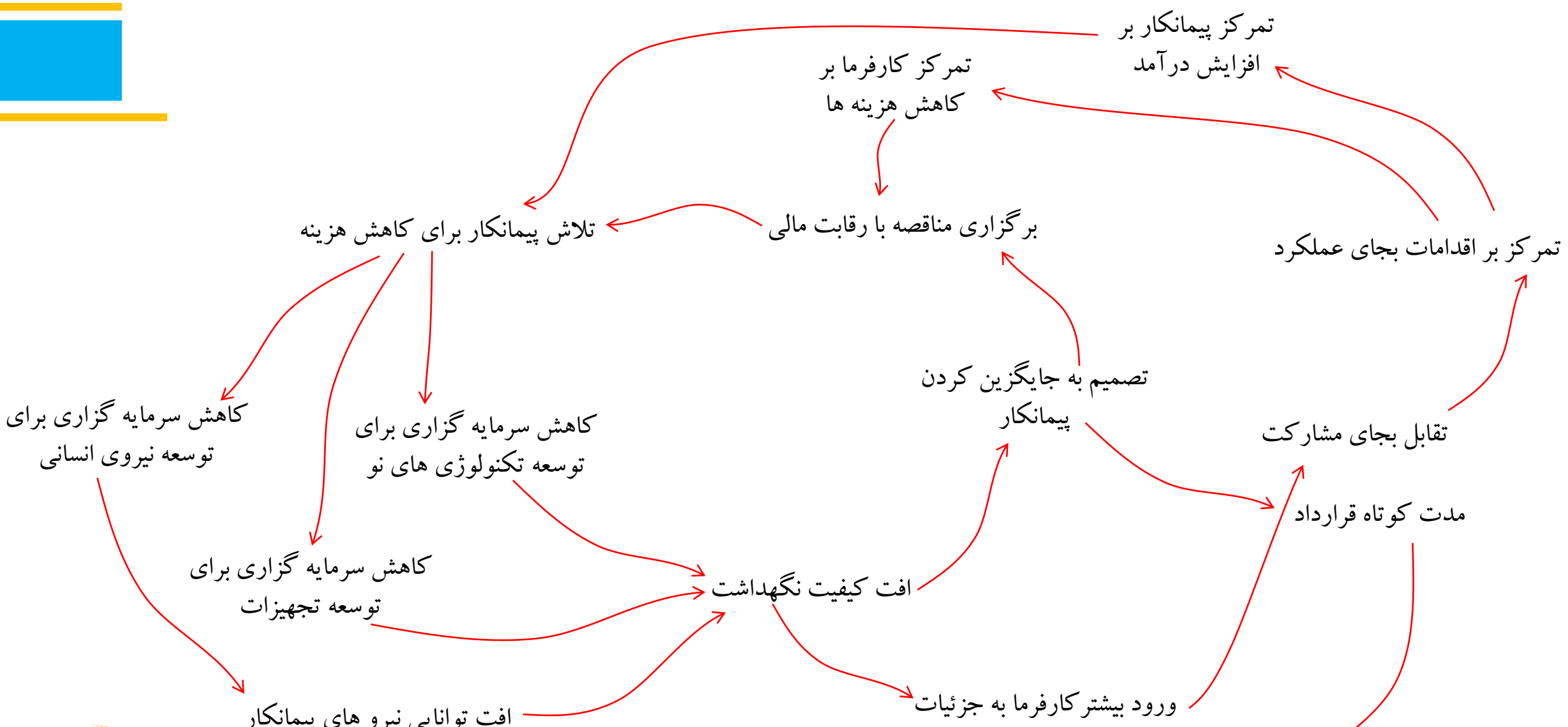


اما اشتباهات رایجی وجود دارند.....

مزایای بالقوه برونسپاری موفق

- دردسر کمتر
- کاهش هزینه کل
- اجرای کار سریع تر و با کیفیت بیشتر
- دسترسی به متخصصین خارج از سازمان
- دسترسی به تکنولوژی های خارج از سازمان
- انعطاف پذیری بیشتر و در نتیجه تمرکز بیشتر بر مدیریت دارایی های فیزیکی





انواع قرارداد های نگهداشت

انواع قرارداد	نوع سرویس	پیچیدگی قرارداد	روابط کارفرما - پیمانکار	دانش نگهداشت کارفرما
بسته کاری	قرارداد حجمی Lump sum			
مبتنی بر عملکرد	دسترس پذیری محدودیت بودجه			
فروش عملکرد	ماکزیمم نمودن درصد اشتغال دارایی هزینه - خروجی			

قرارداد های مبتنی بر بسته های کاری

- پایه ای ترین شکل قرارداد
- کارفرما کل برنامه ریزی و کنترل را بر عهده دارد
- کارفرما کنترل کامل بر مفاهیم اصلی نگهداشت دارد
- کارفرما کنترل کامل بر قطعات یدکی دارد
- پرداخت بر اساس تعداد دستورات کار و یا حجمی
- ممکن است رابطه نزدیکی بین کارفرما و پیمانکار وجود نداشته باشد
- نیاز به تعریف دقیق فعالیت های نگهداشت (اورهال، PM و سایر دسته بندی ها)



قرارداد های مبتنی بر عملکرد

- دسترس پذیری توافق شده را تضمین می کند
- تغذیه پیمانکار از بودجه به نسبت عملکرد
- نیاز به بازنگری دوره ای در بودجه برای شرایط پیش بینی نشده
- تقسیم مسئولیت ها و در نتیجه پیچیدگی قرارداد بالاست
- نیاز به اندازه گیری پارامتر های عملکردی متعدد
- معمولا پیمانکار مسئول طراحی مفاهیم نگهداشت، برنامه ریزی و کنترل (گاهی نیاز به تایید)
- معمولا کارفرما بر طراحی و پایش شاخص های عملکرد تمرکز دارد
- طول بلند قرارداد





تمرکز پیمانکار بر
افزایش درآمد

تمرکز کارفرما بر
کاهش هزینه ها

تمرکز بر اقدامات بجای عملکرد

انتخاب و قرارداد منصفانه با برقراری عملکرد

تلاش پیمانکار برای بهبود سهمینه

تمدید و افزایش مدت قرارداد

تصمیم به جایگزین کردن
پیمانکار

تقابل بجای مشارکت

مدت کوتاه قرارداد

افزایش اعتماد متقابل

افزایش کیفیت نگهداشت

ورود بیشتر کارفرما به جزئیات

سرکاهش کنترل و پیراگوازی سبوعه ای
توسعه نیلوسونی انسانی

سرکاهش کنترل و پیراگوازی سبوعه ای
توسعه تکنولوژی و راهی نو

کاهش به سرگوازی گزرازی توبلعه
توسعه تجهیزات

توسعه توانایی نیروهای پیمانکار

خروج نیروهای توانمند

افت انگیزه و وفاداری پرسنل

همایش

بین المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات

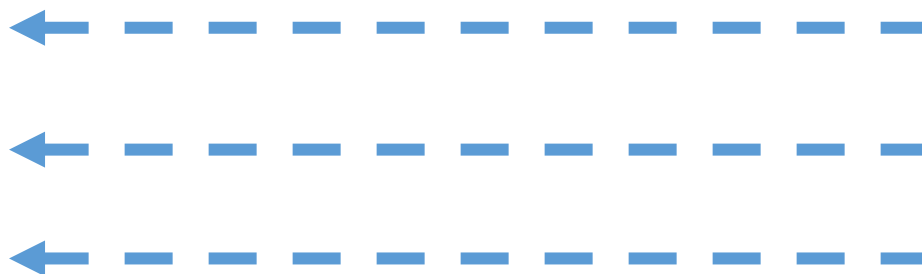


برای ایجاد ارزش افزوده بیشتر در قرارداد های مبتنی بر عملکرد

- تعریف شاخص ها عملکردی مناسب و متناسب با طرح کسب و کار و همچنین الزامات قانونی
- حضور تیم مدیریتی و تیم های نگهداشت مختص سایت و یکپارچگی با سایر پرسنل کارفرما
- یکپارچگی سیستم های نرم افزاری نگهداشت و مدیریتی
- تمدید قرار داد بعنوان پاداش بهبود عملکرد و اتمام آن در اثر افت عملکرد
- وجود سیستم کارآمد حل اختلاف
- مدیریت بروکراسی و اینترفیس ها



عدم وجود زیر ساخت و سیستم



- بررسی (و تدوین) استراتژی های نگهداشت
- مستندات استراتژی نگهداشت
- استراتژی نگهداشت خصوصی سازی شده
- درونسپاری / برونسپاری

استراتژی نگهداشت مبتنی بر عملکرد

برنامه های اجرایی برای استراتژی نگهداشت

پیگیری ارائه سرویس های نگهداشت و ارزیابی مجدد استراتژی نگهداشت

ایجاد و توسعه استراتژی نگهداشت مبتنی بر عملکرد

- بررسی (و تدوین) فاکتور های عملکرد
- فاکتور های حیاتی موفقیت
- فاکتور های از بین برنده عملکرد
- مراکز هزینه

- بررسی اعتبار پارامترها و ویژگی ها
- استراتژی خدمات دهنده
- استراتژی خدمات گیرنده
- الزامات عملیاتی
- شرایط عملیاتی
- الزامات نگهداشت
- الزامات جغرافیایی
- فاکتورهای خارجی



باتشکر از همراهی شما

r.azadegan@elitexreliability.com