

## L'alternativa a un Progetto Turn-Key?

**Pöyry propone un metodo di implementazione EPCM (Engineering, Procurement and Construction Management) che assicura minori costi di investimento e maggiore flessibilità per il committente del progetto.**

Pirkko Petäjä, Pöyry Management Consulting  
Börje Bergström, Pöyry Tissue Business Line

**I COMMITTENTI DEI PROGETTI HANNO QUALCHE OPPORTUNITÀ DI BATTERE CASSA?** In passato, i progetti delle macchine tissue sono stati spesso realizzati con un contratto chiavi-in-mano o EPC (Engineering, Procurement and Construction). Sulla base del contratto stipulato, l'impresa appaltatrice - generalmente una grande azienda che produce macchinari - progetta e realizza l'impianto chiavi-in-mano nell'ambito di un contratto. Il concetto Turn-Key (chiavi-in-mano) appare semplice, con responsabilità ben definite, e limita i rischi del committente del progetto.

### **VI SONO PERÒ DELLE ALTERNATIVE – PERCHÉ NON SCEGLIERNE UNA?**

Pöyry propone un metodo di implementazione EPCM (Engineering, Procurement and Construction Management) che assicura minori costi di investimento e maggiore flessibilità per il committente del progetto, il quale riesce a gestire un rischio contingente un po' più alto.

Si assume una società di gestione/progettazione, per esempio un'impresa di EPCM, per assistere il committente con servizi di gestione e coordinamento del progetto durante le fasi di progettazione, approvvigionamento e costruzione come pure per pianificare quelle di collaudo e avvio.

Il committente si occupa di stipulare i contratti direttamente con i fornitori di servizi e macchinari mentre l'impresa di EPCM gestisce tali contratti per conto del committente. In media, il costo complessivo del progetto è dal 10% al 20% inferiore nel caso in cui si ricorra al contratto EPCM piuttosto che a quello EPC. Il contratto EPCM garantisce costi inferiori al committente, in quanto il prezzo del contratto comprende un minore premio al rischio e il committente è più in grado di mitigarlo.

### **VANTAGGI DEL METODO DI IMPLEMENTAZIONE EPCM RISPETTO AL METODO EPC:**

- Tempi ridotti per il progetto complessivo.
  - Il contratto EPCM consente di risparmiare tempo perché l'approvvigionamento dei macchinari principali con lunghi tempi di consegna può avvenire prima che la progettazione dettagliata di tutto l'impianto sia stata completata. I contratti di installazione e i componenti standard possono essere approvvigionati in un secondo momento, senza mettere a rischio il calendario di realizzazione del progetto. Con un contratto EPC, la gran parte degli elementi va precisata prima di firmare il contratto.
- Costi inferiori.
  - Ogni macchinario/impianto può essere commissionato al fornitore in grado di garantire prezzi e prestazioni più favorevoli per il servizio/la funzione in oggetto e che assicuri l'attrezzatura che meglio si adatta alle macchine già esistenti del committente.
  - Il minore premio al rischio sarà aggiunto al prezzo.
  - Solo il rischio concretizzato viene pagato. I servizi EPCM si basano su un prezzo forfetario e sono legati a un sistema bonus/malus per obiettivi fondamentali relativamente a budget, costo finale, ecc. In questo modo, l'impresa di EPCM può mitigare il rischio.
  - L'oggetto del contratto EPCM è più ampio e spesso copre l'intero sito dello stabilimento, compresi i servizi di pubblica utilità e le costruzioni civili. Ciò garantisce un risparmio potenziale sui costi del progetto e del funzionamento grazie a una progettazione compatibile del sito.
- Senso di proprietà dello staff e maggiore flessibilità.

- Il committente ha un maggiore controllo sul progetto nonché un impatto più elevato sulla progettazione tecnica in funzione dell'adattamento alle condizioni locali e agli standard dello stabilimento esistente.
- Il contratto EPCM è più flessibile e dunque più facilmente modificabile in corso di realizzazione del progetto.

**PREFERITE CONTRATTI CHIAVI-IN-MANO/EPC? RIUSCITE A GESTIRE DIVERSI FORNITORI ALL'INTERNO DI UN PROGETTO?** In una ricerca globale condotta all'interno delle aziende tissue con lo strumento dell'intervista, alcune hanno risposto come segue:

- Il principale vantaggio dei progetti chiavi-in-mano sembra essere rappresentato dalle responsabilità ben definite mentre i principali aspetti negativi sono i costi più elevati e lo scarso potere di negoziazione.

“La società non esclude il sistema chiavi-in-mano/EPC quale modello di contratto possibile per i progetti futuri, ma tali contratti dovrebbero garantire maggiori vantaggi/ritorni (cioè, non dovrebbero costare di più rispetto a una gestione autonoma dei progetti). I contratti chiavi-in-mano/EPC e simili adottati sono troppo costosi.”

“La politica di base della società, e più in generale del nostro paese, consiste nell'acquistare i macchinari separatamente, costruendo l'impianto all'interno. Ci sono due vantaggi: innanzitutto, questo è il modo più economico per avere la soluzione più adatta, in secondo luogo, cresce il know-how in-house per la progettazione di impianti.”

- Le società che hanno esperienza di gestione in proprio di progetti, di solito preferiscono avere un massimo di quattro fornitori per i macchinari principali necessari a un progetto di macchina tissue:

“In passato siamo riusciti a trattare con vari fornitori assumendo una società di consulenza per la gestione del progetto e il coordinamento dei vari soggetti. Anche il metodo EPC è possibile.”

“La società di solito riesce a gestire 3-4 fornitori principali (continua, sistema ad aria calda, trasmissione/DCS/QCS). Più di 4 fornitori per i macchinari principali sono troppi.”

- Il sistema giusto dipende ampiamente dalla situazione - per esempio, dal sito e dalle dimensioni della macchina. Anche se una società di solito non sceglierebbe il metodo EPC, potrebbe decidere di percorrere quella strada per mercati sconosciuti e/o piccoli macchinari.

“Dipende dal paese e dalle dimensioni della macchina. Per macchine piccole, il contratto EPC è possibile. La nostra azienda può disporre di più fornitori, ma tre fornitori per un macchinario principale in un progetto è già abbastanza.”

Ebbene sì, i committenti dei progetti hanno qualche opportunità di battere cassa! Il metodo di implementazione EPCM dà l'opportunità di avere una migliore visione e un migliore controllo sull'esecuzione del progetto, sui costi di investimento e sul calendario dei lavori. •