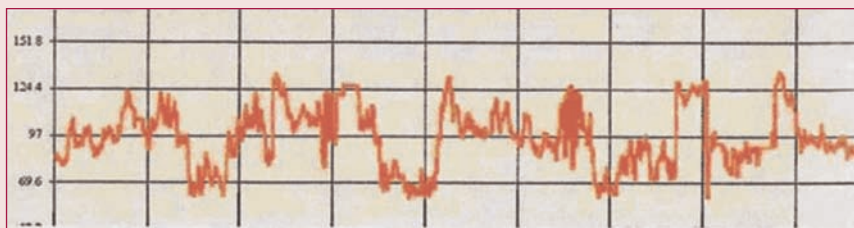


Parliamo di Manutenzione?

L'inverno permette di concedersi qualche lettura in più, ed è grazie ad una giornata uggiosa che riscopro il testo scritto di getto dal Dr. Costa¹. Chi mi conosce sa della smisurata passione per le moto da corsa, e tutto quello che ruota nel suo mondo. Ma cosa c'entra questo con la Manutenzione? Abbiate la pazienza di leggermi e lo scoprirete.

Se non tutti sono appassionati di motociclismo, sicuramente la maggioranza conosce Valentino Rossi e le sue gesta (8 titoli mondiali, 96 GP vinti, 210 podi) ma non tutti sanno che "...le prove scientifiche che abbiamo eseguito dimostrano che Valentino, anche nei momenti impegnativi, ha una frequenza cardiaca di 120-125 pulsazioni al minuto, che è la stessa del bambino quando gioca..."¹.



Valentino: l'elettrocardiogramma di un cuore che batte come quello di un fanciullo che gioca.

Claudio Marcello Costa - "dottor costa" - Pag. 238 (foto non numerata) - Fucina editore 2002

In un'intervista nel 2002²: Intervistatore: "parliamo di strategia di gara..." Valentino: "Non vado molto forte in prova, è molto rischioso. Non è importante fare la pole quanto piuttosto partire tra i primi quattro, in prima fila sulla griglia. Ho sempre avuto problemi in partenza. Posso certamente migliorare, è una questione di testa. Ho una buona capacità di sorpasso.

So decidere quando e dove attaccare. Quando arrivo dietro al mio avversario, guardo come guida, studio la sua condotta di gara, cerco di capire il suo punto debole, e una volta che l'ho individuato decido di attaccare. Quando sono inseguito cerco di stare tranquillo. So quello che devo fare, le cose semplici sono sempre quelle che funzionano meglio..." Intervistatore: "Cosa differenzia il Valentino di oggi rispetto a quello di ieri?... Valentino: "L'esperienza. La voglia di correre e di vincere è rimasta la stessa"

Ecco il punto; Rossi interpone al suo talento naturale l'esperienza e la forza di volontà, rimanendo sempre cosciente delle sue capacità e non sottovalutando mai quelle dei suoi avversari, e non ultimo in termini di importanza, esaltando la propria squadra. Nei momenti in cui egli realizza performance di eccellenza (non ultimo il mondiale di quest'anno) si riesce ad evidenziare le seguenti caratteristiche:

- Le doti naturali
- La fiducia in se stessi

- La capacità di analisi
- Nessuna paura del "cambiamento" (il passaggio dalla Honda alla Yamaha ne è un esempio)
- La voglia di vincere
- L'importanza della squadra (la fedeltà assoluta nel suo Capo Tecnico Burgess)
- Il rispetto per gli avversari
- La Leadership

"CORRERE GIOCANDO"¹

Perchè è fondamentale l'approccio sistematico e sistemico per il Maintenance Management

- L'esperienza
- L'impegno

In sostanza pur essendo uno sport fortemente orientato al singolo, dove ancora è forte l'importanza del pilota sul mezzo, non è solo il Valentino che ha vinto i Mondiali, ma è il suo "modus operandi" abbinato alle sue doti naturali a determinarne il successo.

Di mestiere non faccio il pilota, anche se qualche volta ho avuto la fortuna di "calcare la pista", ma mi occupo di Manutenzione e di tutto quello che "ruota" intorno ad essa e grazie all'attività di consulenza ho avuto modo di vedere ed analizzare varie realtà, sistemi e metodologie. Ovviamente ognuna di esse ha una propria caratterizzazione ed identità, ma tutte hanno un punto di partenza comune, dettato dalla missione della UNI EN 13306 (2003)³, ma che non sempre, per vari motivi, si riesce a raggiungere, ma neanche ad avvicinare!

Ogni Responsabile della Manutenzione o chi per esso, deve prima di tutto essere consapevole della propria missione (sembrirebbe banale, ma la formazione e l'inesperienza, porta a valutazioni sbagliate sin dall'inizio), e:

- Avere prima di tutto fiducia in se stessi e delle proprie capacità
 - Nessuna paura nel sperimentare nuove metodologie ed accettare come una sfida le nuove richieste del proprio Management
 - Avere voglia di raggiungere gli obiettivi prefissati ("vivere le sfide")
 - Essere consapevoli che solo con una squadra si raggiungono gli obiettivi
 - Mettersi sempre in discussione e non "mollare mai"
 - Avere rispetto perenne dei propri colleghi/collaboratori e dei colleghi "clienti" (la produzione ad esempio)
- Inoltre, aggiungendo anche una capacità di Leadership e di esperienza, le basi per il raggiungimento degli obiet-

tivi sono garantiti! Ma Galileo Galilei diceva: "Non si può insegnare qualcosa a qualcuno, lo si può solo aiutare a riscoprirlo dentro di sé". Quindi il tutto potrà funzionare se e soltanto se tutto il "sistema" mette in atto questo. Ma allora perché non riusciamo ad essere tutti dei Valentino Rossi? Beh il problema principale sono le "doti naturali". Di Valentino Rossi ne nasce uno ogni 100 anni, ma non per questo non bisogna prenderlo ad esempio. Noi uomini normali come possiamo avere comunque soddisfazioni e riscuotere successi? Semplicemente seguendo un *approccio sistematico e sistemico*, che se a prima vista possano sembrare la stessa cosa, in realtà esprimono due concetti diversi.

L'approccio sistematico, ovvero il Miglioramento Continuo.

Quante volte, seppur supportati da un forte spirito di conquista, di forza interiore, di volontà ed anche di disponibilità economiche o comunque in momenti favorevoli, ci siamo persi nel corso dello svolgimento del progetto? Questo perché non siamo stati in grado di pianificare bene le nostre attività o di gestire il nostro Team! Ecco perché è fondamentale, innescare il circolo virtuoso del Miglioramento Continuo (PDCA - Kaizen), pena il sicuro insuccesso, di qualsiasi attività progettuale intrapresa.

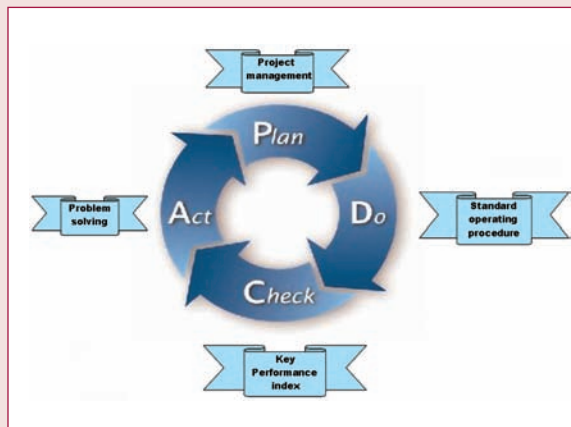
Di seguito i quattro "punti cardinali" e cioè i quattro driver necessari per il "mantenimento" del PCDA.

1. L'utilizzo delle tecniche di Project Management
2. La definizione e la gestione delle SOP
3. La misurazione ed il controllo dei KPI di riferimento
4. La ricerca di soluzioni migliorative attraverso le tecniche di Problem Solving

Ecco che cosa intendo per approccio sistematico, tanta disciplina, volontà, ma anche dei solidi strumenti metodologici, quali la Lean, il TPM e la RCM, che ci consentono di raggiungere gli obiettivi, che comunque, mi preme sottolineare, dovranno sì essere

sfidanti, ma con la caratteristica di essere raggiunti in tempi brevi; quindi meglio dividere un obiettivo a lungo termine in piccoli "sotto-obiettivi" di breve periodo.

Ma siamo ancora a metà dell'opera, senza la Squadra, il Team, il Gruppo, le Risorse Umane, non si arriva da nessuna parte!



Ecco perché l'approccio sistematico.

*"L'arte del pensiero sistemico consiste nel vedere attraverso la complessità fino alle strutture sottostanti che provocano il cambiamento"*⁴, cioè considerare non gli elementi singoli ma l'insieme delle parti, intese come un tutt'unico, concentrandosi sulle relazioni tra gli elementi piuttosto che sui singoli stessi presi separatamente. Tradotto: non cercare mai o meglio essere convinti che un intervento di manutenzione correttiva, sia solo un problema del manutentore fine a se stesso, ma che se il guasto è avvenuto, esso deve innescare da subito un coinvolgimento collettivo (manutenzione, produzione, quality, ecc) al fine di determinare le cause e di classificarlo, in modo da intraprendere le azioni di miglioramento (es nuova procedura; rivalutazione dell'indice IPR di rischio; modifica della politica manutentiva; nuova attività formativa; ecc).

Se da una parte questo permetterà la chiarezza, dall'altra non si può esimersi dall'esortare tutti, ma proprio tutti (Direzione Generale, Produzione; Manutenzione; Quality, ecc) alla condivisione. Tanto importante da consigliarlo di inserirlo nella propria mission aziendale.

Quindi un *approccio relazionale d'in-*

sieme, evitando di chiudersi in Silos, ognuno con la propria visione e con i propri obiettivi!

Partendo da una visione globale e quindi da un Commitment consapevole, ci si deve imporre di organizzare gruppi di lavoro interfunzionali operativi (e non solo strategici e/o gestionali), in modo che tutte le funzioni coinvolte siano a conoscenza dei problemi dei propri colleghi ed operativamente contribuiscano alla soluzione nel rispetto dei vincoli e delle regole imposte. Magari non abbiamo il cuore di Valentino ed il suo coraggio e perché no, la sua incoscienza, ma sicuramente abbiamo tanta esperienza, tanta volontà, tanta professionalità, mettiamole al servizio di tutti, ma, soprattutto, mettiamoci il "cuore" e l'*"entusiasmo di un bambino"*, perché

anche le cose più complesse si trasformeranno in successi sicuri: *"correre giocando"*.

*"Se devi costruire una nave non radunare gli uomini per raccogliere legna e distribuire compiti, ma insegna loro la nostalgia del mare"*⁵

¹ Claudio Marcello Costa - "dottor costa" - Fucina editore - 2002.

² Controcampo - 2002.

³ "Combinazione di tutte le azioni tecniche, amministrative e gestionali, durante il ciclo di vita di un'entità, volte a mantenerla o a riportarla in uno stato in cui possa svolgere la funzione richiesta".

⁴ Peter M. Senge - La quinta disciplina - 1990 - Sperling & Kupfer.

⁵ A. De Saint-Exupéry pilota e scrittore francese 1900-1945.



Antonio Altobelli, laureato in Ingegneria Meccanica (La Sapienza-Roma) ed MBA (MIP-Milano). Ufficiale del Genio Navale, dal 1995 al 2006 ha maturato esperienza nella gestione/costruzione e manutenzione di Impianti Farmaceutici, lavorando come responsabile dei SSTT prima in IDI Farmaceutici e poi

in Sanofi-Aventis Fino al gennaio 2007 Direttore Generale della Korus SpA; Socio AIMAN e ISPE Italian Maintenance Committee Member (2002).

Attualmente, svolge consulenza di Ingegneria Farmaceutica ed è General Manager di Inspiring Consulting, società che si occupa di formazione e consulenza per la manutenzione, l'energy efficiency e tutte le tematiche di Business Operations in campo industriale.

l'Autore