

Full service: un metodo per “ascoltare” i cantieri

In un'organizzazione di full service, il bisogno di feedback dal campo è fra le principali esigenze del responsabile di manutenzione: la diversità di punti di vista fra i capi squadra e l'organizzazione centrale rappresenta una difficoltà da superare attraverso metodi di cooperazione efficaci

Storicamente molte organizzazioni manutentive appaiono verticistiche, con un responsabile impegnato nel definire un organigramma completo, funzionale, operativo, costantemente impegnato e sotto il suo diretto controllo. Nel full service la distanza fisica e la diversa organizzazione sui territori, che deriva dall'eterogeneità dei clienti, complica la situazione e quand'anche chi governa il processo ritenga in coscienza di avere organizzato per il meglio la propria struttura, difficilmente egli possiede strumenti di reale controllo.

Una metodologia messa a punto con successo in una struttura di full service con diversi cantieri su un territorio relativamente delimitato (ambito regionale) ha mostrato buoni risultati consentendo di ottenere feedback dal campo altrimenti di difficile formalizzazione, e in tempi adeguati rispetto alla possibilità di intervenire con le necessarie azioni correttive.

Nel caso in esame gli asset di interesse sono autobus, con complicazione della presenza di tecnologie ibride, per le quali non è facile avere le necessarie competenze/abilitazioni, di proprietà di diversi clienti caratterizzati da logiche di make or buy diverse le quali portano a situazioni che

variano dalla presenza di più cantieri presso uno di essi all'esigenza di operare presso la sede locale su veicoli che provengono da territori differenti.

Il programma di formazione

L'occasione per fare il punto della situazione organizzativa è stata fornita dal riesame di quanto appreso durante un corso UNI EN 15629 di Livello 1 destinato ai capi cantiere e al personale di interfaccia della sede regionale dell'organizzazione.

Rientrando tale corso nell'ambito di una strategia più ampia di formazione tecnica, che ha compreso anche le abilitazioni per lavorare su veicoli elettrici e ibridi e approfondimenti sulla gestione degli pneumatici, dei lubrificanti e fluidi funzionali, dei magazzini, si è reso necessario definire un momento di confronto per valutare le potenzialità di crescita degli individui e della struttura nel suo complesso, valorizzando le risorse con maggiore capacità di crescita.

La sessione di due giorni assumeva dunque il duplice obiettivo di ripasso di alcuni concetti esposti al corso 15628 e di valutazione delle risorse, ed è per questo che è stata adottata una metodologia fortemente interattiva che mirasse ad un'applicazione immediata dei concetti appresi.

Ripasso e approfondimento: gli argomenti focalizzati

Al di là della classica teoria sull'ingegneria di manutenzione sviluppata durante il corso, la fase di approfondimento ha mostrato una come una maggiore focalizzazione andasse posta sul quadro normativo di riferimento, specifico per il settore della manutenzione autobus e sull'approccio alla misurazione dei processi. Stante la peculiarità del lavoro assegnato alle squadre, che vede la diagnosi e ricerca guasti come un momento cruciale e al tempo stesso complicato, il modulo didattico dedicato al problem solving e decision making (peculiarità dei corsi UNI EN 15628 per il fleet management) è stato riproposto in maniera semplificata, centrandolo su esempi concreti e individuando fra gli strumenti utili quelli più adatti al gruppo di lavoro interessato.

Il passo logico successivo è stato ovviamente l'identificazione dei temi emergenti, nella forma di altrettanti problemi da risolvere, che sebbene “latenti” da tempo e in parte già noti, hanno potuto per la prima volta essere formalizzati in maniera rigorosa e venire associati ad alcuni indicatori di manutenzione che consentissero di monitorarne l'andamento.

Ci si è ricondotti a un insieme di 10

temi che negli ultimi anni hanno costituito un argomento di discussione comune fra i cinque cantieri di manutenzione rappresentati dai presenti:

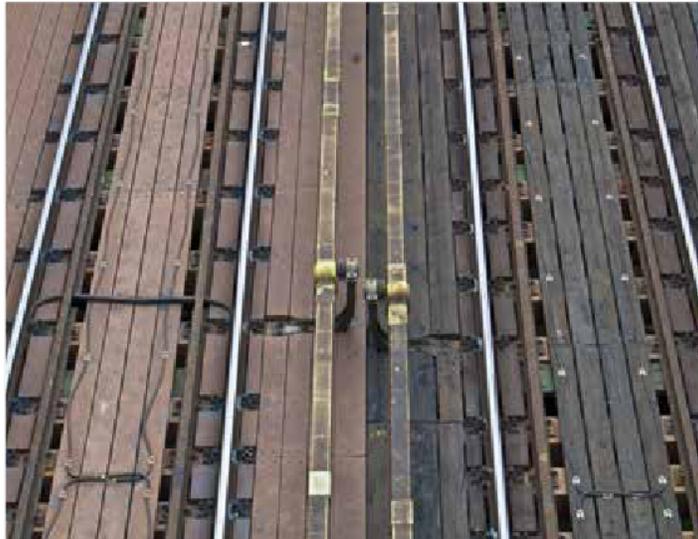
- Diffusa situazione di bassa pressione olio su un particolare modello di motore
- Gestione approvvigionamento ricambistica
- Eccessiva quantità di errori da parte del personale operativo
- Anomalia sulle turbine riscontrata su uno specifico modello di autobus
- Necessità manutenzione preventiva antincendio
- Necessità di istruzioni operative per alcune attività interne
- Necessità di istruzioni operative condivise per attività presso clienti
- Assenza di moduli software per l'officina e cantieri
- Necessità di controllo rispetto fornitori terzi
- Flusso delle segnalazioni di guasto in carico al cliente

Le esercitazioni di gruppo

La seconda giornata è stata dedicata all'attuazione pratica del problem solving; si sono formati a tale scopo due team, coordinati ciascuno da un team leader individuato dal docente sulla scorta delle osservazioni svolte in fase preliminare rispetto alle competenze mostrate, agli aspetti caratteriali, all'esperienza ecc.

Si è dunque iniziato con l'analisi di ciascuno dei problemi individuati in prima fase, attuata mediante discussione all'interno dei gruppi che portasse alla definizione di alcuni elementi:

- Un **titolo**, ossia una formulazione sintetica del problema individuato, primo passo indispensabile e per nulla scontato per la corretta analisi dello stesso
- I **soggetti coinvolti**, scelti ogni volta fra la sede centrale, i cantieri, i



clienti finali, la casa madre produttrice degli autobus, il magazzino

- La **formulazione del problema**, sintetica anch'essa ma esaustiva rispetto alla necessità di individuare tutti gli effetti sui soggetti coinvolti; in questa fase si è suggerito di applicare il principio di Occam (*"entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem"*) così da facilitare la successiva individuazione della causa prima
- La descrizione di un suggerimento rispetto all'ambito di indagine ritenuto più corretto fra gli aspetti tecnici, quelli organizzativi, le condizioni esterne e il fattore umano
- La formulazione dei **Key Performance Indicator** più adatti a mantenere il fenomeno sotto controllo: per l'individuazione di questi ultimi si è imposto il vincolo di non incidere in maniera significativa sui processi in essere, sfruttando dati e periodicità di raccolta già esistenti

Come detto, l'attività svolta aveva anche lo scopo di valutare alcune figure interne dal punto di vista delle possibilità di crescita, nell'ottica dell'evoluzione della struttura: la successiva fase approfondimento dei problemi svolta dai due team, che operavano in parallelo, è stata preziosa da questo punto di vista.

Individuato da ciascun team, mediante discussione interna, un problema di interesse fra i dieci enun-

ciati, si è svolta una fase di ulteriore studio sufficientemente lunga da consentire di far emergere un adeguato numero di elementi di valutazione e di possibili metodi risolutivi, individuando infine quello ritenuto più attuabile e idoneo allo scopo.

In quest'ultima fase è stato chiesto di adottare la metodologia del brainstorming, evitando dunque una eccessiva analiticità ma facendo ricorso, piuttosto, alle

soluzioni più creative e legate alle esperienze personali dei singoli, legate ad aspetti emotivi che si è ritenuto di voler far emergere. Ne sono nate idonee mappe mentali estremamente efficaci per la descrizione delle relazioni fra tutti i soggetti coinvolti, che risulteranno preziose per eventuali scelte organizzative da parte della Direzione.

Risultati

L'adozione del metodo didattico proposto ha consentito all'azienda di rendere più efficace un corso UNI EN 15628, strumento con il quale la struttura di full service aziendali aveva inteso investire sulle proprie risorse operative e intermedie, in un periodo storico nel quale si rileva una forte difficoltà a reperire nuovi manutentori pur in presenza di carichi di lavoro e disponibilità economiche crescenti.

Tale maggiore efficacia è il risultato di un approccio che ha portato a spendere immediatamente le competenze acquisite nella individuazione e risoluzione di potenziali problemi organizzativi: lo scopo ultimo di favorire un percorso di crescita aziendale dei partecipanti al corso che dipendesse anche dalla proattività mostrata è stato pienamente raggiunto. □

Alessandro Sasso, *Coordinatore Sezione Trasporti, A.I.MAN.*