

La consapevolezza di dover cambiare

Prevedere più attività possibili in modo da poterle pianificare e programmare, riducendo al minimo l'evento urgente o la sorpresa

A cura di Stefano Dal Gesso Romani, Automotive Consultant

All'interno delle Aziende di Igiene Urbana la gestione manutentiva della flotta dei veicoli presenta situazioni abbastanza simili, caratterizzate da criticità che, viste dall'interno, sembrano irrisolvibili e troppo spesso legate a consuetudini radicate difficili da eliminare. Oltre ad individuare con obiettività tali criticità, è necessario capire perché si sono originate e di seguito come eliminarle per evitare che si ripetano; se non viene



compreso e rimosso il fattore scatenante, le criticità si ripresentano.

Sembra una un discorso lapalissiano, ma invece è possibile identificare nell'andamento operativo e nel conseguente risultato circa il 50% di responsabilità che sono proprie della gestione dell'Officina e il 50% generato dal "sistema Azienda" nella sua interezza: agire solo su uno e non sull'altro non porta mai a miglioramenti tangibili e comunque facilmente perdibili nel tempo proprio perché non si tratta di azioni radicali. Nel "Pronto Soccorso" – è così che a volte sembra l'officina - si intersecano le urgenze quotidiane, le necessità contingenti della disponibilità dei veicoli e i carichi di lavoro; pertanto devono essere sempre identificate e correttamente valutate le

priorità, evitando di farsi sopraffare dal manifestarsi degli eventi e cercando di non perdere una logica di programmazione precedentemente impostata.

L'obiettivo deve esser quello di prevedere più attività possibili in modo da poterle pianificare e programmare, riducendo al minimo l'evento urgente o la sorpresa, che obbligano a modificare il flusso operativo di quel momento. Ma troppe volte è proprio la valutazione dell'evento sorgente ad essere errata, assegnandogli una priorità spesso dettata da un fatto umorale e non tecnico, da una necessità burocratica o peggio ancora da un vezzo autoritario: accade spesso che se le procedure operative sono incompatibili con le necessità, viene più facile bypassare i flussi azienda-

li piuttosto che mettersi al tavolo e rivedere il problema di sistema esistente, facendo così diventare l'eccezione una regola e innescando un spirale di inefficienza.

Ecco perché le linee guida nella gestione del parco veicoli devono sempre essere la disponibilità quotidiana, il controllo dei costi, i tempi di intervento. Questi tre parametri devono poter essere governati da un idoneo strumento informatico gestionale, da procedure di

acquisto dei ricambi compatibili con la disponibilità quotidiana attesa, da un dimensionamento smart dell'organico. Stabilire e rispettare i ruoli con le relative responsabilità aiuta a mantenere il rigore nelle operazioni: gli autisti hanno la responsabilità di eseguire il servizio assegnato e l'Officina ha la proprietà tecnica e la responsabilità dei veicoli. L'autista è un Cliente interno che gira la chiave e va. E sempre con questa logica deve essere gestito il rinnovo del parco, miscelando con perizia la vetustà dei veicoli, i costi di mantenimento per raggiungere la disponibilità stabilita, l'opportunità di noleggiare specifiche tipologie di veicolo, la valutazione a tutto tondo dell'affidamento di gruppi di veicoli a strutture esterne. □