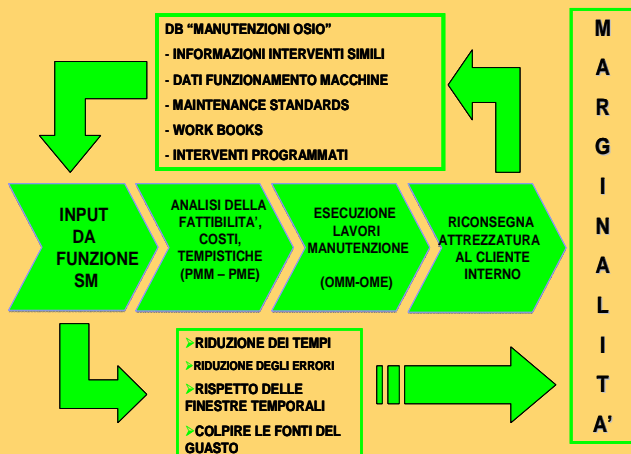


Addetti alla manutenzione, vero veicolo di riduzione costi nella Gestione della Manutenzione

Il lavoro svolto in più di un anno dalla neonata Funzione Servizi di Manutenzione in SIAD, ha portato a rilevare **quattro ambiti precisi di criticità** nella sua gestione. Il primo legato all'assenza di una Funzione di coordinamento interdisciplinare tra i settori Elettrico, Meccanico, Strumentale e Approvvigionamento materiali. Il secondo legato alle modalità multiformi e destrutturate con cui le varie Funzioni attivavano la "Richiesta di Manutenzione" (fax – mail – telefono). Il terzo inerente l'invio diretto delle richieste agli esecutori, senza transitare da Funzioni di Programmazione/Coordinamento. Il quarto e non meno importante aspetto, legato alla qualità e quantità delle informazioni a supporto delle stesse. Tutto ciò ha contribuito nel tempo ad alimentare un circolo vizioso in cui un **eccessivo ricorso alla comunicazione informale** ha fatto deviare, indubbiamente, verso una situazione caotica e di dilatazione di tempi e costi, favorito il proliferare di una contro-cultura aziendale a comparti stagni, ostativa verso la circolazione delle informazioni e avversa alla collaborazione intercompartimentale. Questo ha dato avvio da ultimo, ad un *modus-operandi* alternativo, caratterizzato da una **progressiva diminuzione delle performance del sistema**, erosione della capacità di creare valore e quindi marginalità, tramite il controllo dei costi. **Il progetto è ripartito dagli "attori protagonisti" della manutenzione**, meccanici, elettricisti, strumentisti, che sono stati coinvolti in riunioni dedicate, *brain storming*, stesura delle bozze di procedure e moduli e relativi test sul loro utilizzo. Da ultimo lo stesso spirito è stato riversato nella fondamentale attività di **raccolta dati** e razionalizzazione delle informazioni relative agli interventi effettuati. Si è così potuto procedere all'emissione di **procedure di gestione concordate** con formalizzazione di ruoli e responsabilità nel processo di manutenzione. Si sono formalizzati **standard** per verifiche e controlli periodici, analisi dei guasti, raccolta dei dati. Si è creato un **archivio digitale** di manutenzione, comune e consultabile da tutti gli addetti, che sono stati responsabilizzati al suo arricchimento, secondo standard concordati. Ciò ha consentito e consentirà di individuare in modo più appropriato le aree di guasto a maggiore incidenza e frequenza, e individuare più proficuamente gli interventi di manutenzione migliorativa.

LA CATENA DEL VALORE NEL NUOVO PROCESSO DI GESTIONE DELLA MANUTENZIONE



Si è, in ultima analisi, potuto attivare quel **circolo virtuoso**, in cui ogni addetto è parte attiva, motore di qualsiasi processo di miglioramento continuo.

Francesco Sgobio, Maintenance Manager, SIAD Spa - @megmi

Esiste feedback in manutenzione?

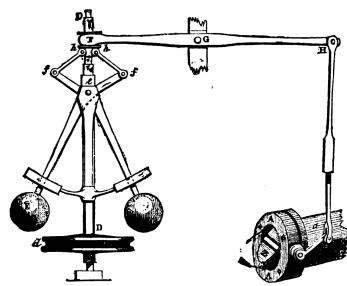


FIG. 4.—Governor and Throttle-Valve.

Quello raffigurato a lato è un regolatore centrifugo realizzato da Watt nel 1788 su un'idea del socio Boulton.

Un secolo prima della teoria dei sistemi dinamici, veniva sfruttato nelle macchine a vapore questo meccanismo "atto a controllare e correggere ogni irregolarità quasi prima che questa sia evidente", così ne spiegava il funzionamento Wallace usandolo come metafora per introdurre il concetto di **evoluzione** qualche decennio prima che Darwin ne indagasse i segreti.

È un principio così radicato nella nostra cultura che lo troviamo ovunque: dalla gestione delle risorse umane con i colloqui di **feedback**, ai processi biologici come il controllo degli ormoni nel nostro corpo, passando dalle leggi sull'evoluzione fino appunto alla manutenzione.

Ma oggi in manutenzione siamo sempre capaci di applicare il sano principio naturale della retroazione oppure ci limitiamo ad applicare più volte dei cliché letti su qualche manuale o appresi sul campo adattandone alcune varianti in funzione delle nostre competenze?

Riusciamo a fermarci in seguito a un evento per prenderci il tempo di analizzare l'accaduto, per decidere se sia andata veramente come avremmo voluto o ci sarebbe stata la possibilità di avere risultati migliori, di apprendere qualcosa dalla storia appena scritta?

Lessons learned vengono chiamate dagli anglosassoni appunto le possibilità che ci vengono offerte di apprendere qualcosa dal normale svolgersi degli eventi; serve solo l'ordine mentale e la disciplina per osservarlo e saperne cogliere le peculiarità, astrarne il modello così da poterlo comprendere e adattarlo alle situazioni future. Farne tesoro insomma!

Da queste riflessioni è nata in me l'esigenza di osservare il complesso progetto dell'organizzazione di una **fermata manutentiva dell'acciaieria** in cui ho lavorato, dedicando tempo a posteriori per capire se la stesura del cronogramma, la verifica delle interferenze, lo studio della saturazione delle risorse e l'individuazione del cammino critico siano stati sufficienti a individuare tutte le criticità poi emerse durante le attività svolte in presenza di molteplici fornitori, prestatori d'opera e variabili esterne. La conclusione è stata che tutte queste tecniche di project management pur con i loro pregi non hanno aiutato a prevedere molte problematiche che sono poi emerse. Da qui l'idea di proporre un metodo per individuare le attività più critiche nell'insieme di tutte quelle pianificate nella fermata manutentiva.

Roberto Pellegrini, Ingegneria di manutenzione, TenarisDalmine - @megmi
Commissione UNI per la manutenzione

Nella sezione *Articoli* del nostro sito www.amegmi.org potete trovare il project work dell'autore relativo appunto all'applicazione dell'analisi multi criterio per l'individuazione delle criticità nelle fermate manutentive di un'acciaieria.

INFO & NEWS

@meGMI mette a disposizione **una borsa di studio a copertura totale** delle spese di partecipazione alla **VII Edizione del Master meGMI** (inizio giugno 2011), info sul nostro sito.



info@amegmi.org



Con il supporto di

