

## L'importanza strategica del servizio di manutenzione

Se l'Alta Direzione non attribuisce alla manutenzione il valore che merita il difetto è nella comunicazione



**Maurizio Cattaneo**  
Amministratore  
Unico Global  
Service &  
Maintenance Srl

**Il servizio di manutenzione è in continuo calo fra gli interessi della direzione aziendale, come sostiene anche Joel Levitt, uno dei maggiori guru della manutenzione americani, principalmente perché i manutentori non sanno "vendere" il loro prodotto.**

Negli anni '80 la manutenzione ha avuto un grande boom, con la Manutenzione Produttiva (TPM), la manutenzione centrata sull'affidabilità (RCM I e poi RCM II), l'uso diffuso di pratiche derivate dall'industria aerospaziale e dal nucleare, come l'FMECA e le clausole RAMS, che dal finire degli anni '80 hanno fatto capolino prima sulle grandi commesse del settore ferroviario

per poi estendersi ad autobus e in generale ai grandi manufatti su commesse di piccola e media serie.

Sono gli anni in cui in Italia c'è stato il primo congresso mondiale di manutenzione a Venezia nel 1984, e a Roma una grande kermesse sulla manutenzione orchestrata da Aiman e dal Censis, nel 1987, dal titolo illuminante: "Produrre, non basta!".

Nel decennio successivo però sull'onda delle gigantesche ristrutturazioni avvenute nelle più grandi aziende leader e sulla scia di "Reengineering the Corporations" di Michael Hammer e del mantra "distruggere per ricostruire" di Tom Peters (che, invece, solo dieci anni prima aveva scritto il best-seller "Alla ricerca dell'eccellenza"), le aziende hanno iniziato sostanziali cure dimagranti.

Fra i settori colpiti il ceto medio impiegatizio, sostituito progressivamente dall'informatica e dal superamento del modello "comando e controllo" a favore di empowerment e di deleghe diffuse, che ha spostato le responsabilità decisionali dei tecnici, verso i diretti esecutori delle fasi operative.

Si chiamavano "costi comprimibili", e fra questi c'era la manutenzione, con la forte riduzione di tutte le funzioni di staff manutentive, compresa l'ingegneria di manutenzione, e poi con la riduzione degli investimenti ossia, principalmente, degli interventi migliorativi e della formazione del personale.

Le aziende più avvedute facevano resistenza e riuscivano a mantene-

re sia l'ingegneria di manutenzione, sia le azioni migliorative, sia una diffusa formazione del personale, che diventavano un fiore all'occhiello da presentare nei meeting per dimostrare quanto erano bravi nel raggiungere e mantenere l'eccellenza.

Ma si sa, un rondine non fa primavera, e questa piccola avanguardia organizzativa non compensa la grande massa di aziende che avevano ridotto da tre anni a tre mesi l'orizzonte di medio periodo, e che erano e sono ossessivamente concentrate sulla riduzione



dei costi e sulla remunerazione del capitale a breve, anche a dispetto dei risultati di medio-lungo periodo.

La situazione si è ulteriormente deteriorata quando hanno iniziato ad andare in pensione i manutentori più anziani formati sul campo e nei continui aggiornamenti professionali, in un periodo in cui le aziende erano favorevoli a questo genere di investimenti. Sostituiti oggi da giovani, con poca o nessuna esperienza professionale.

La riduzione del numero di quadri intermedi che si occupano di manutenzione si può facilmente recepire, osservando il numero dei partecipanti agli eventi che riguardano la manutenzione. A sentire i colleghi, il numero di corsi, eventi, eccetera, rimandati o cancellati per mancanza di adesioni è una costante di questi anni e non è solo a causa della stringente crisi economica, che solo da quest'anno pare attenuarsi.

La manutenzione però non ha cambiato i suoi valori fondanti e il suo ruolo strategico all'interno delle industrie, delle infrastrutture, dei settori commerciali e dei servizi è rimasto immutato, anche dopo le cure dimagranti imposte nelle manifatture e tutti questi segnali di crisi.

Infatti, non sono queste le ragioni per cui l'Alta Direzione, in numerose aziende, non attribuisce alla manutenzione il valore che merita, ma è una questione di comunicazione. Così sostiene Joel Levitt.

Sappiamo che ci sono fondate ragioni finanziarie per dimostrare che investire nella manutenzione porta grandi ritorni: riduzione dei costi, riduzione degli sprechi, miglioramento della soddisfazione della clientela, riduzione dei tempi di fermata. Tutte queste aree sono importanti per l'azienda eppure quando l'Alta Direzione guarda alla manutenzione osserva che essa non aggiunge valore al prodotto, che è quindi una pura spesa, e quindi dove possibile una spesa da eliminare.

E qui torniamo al pensiero di Joel Levitt: si possono ignorare i segni di deterioramento degli impianti, si possono trovare altri respon-

sabili per le poco brillanti prestazioni del sistema produttivo, si può considerare accettabile un investimento solo se ha payback inferiore all'anno, e via di questo passo. Ma nessuna di queste osservazioni è adatta a togliere valore alla manutenzione.

Come è possibile dunque iniziare una conversazione efficace con l'Alta Direzione?

Basta con le nottate del manager di manutenzione passate a sintetizzare in documentatissimi report ragionamenti complessi legati agli incentivi, ai clienti e altre cose che facevano parte del vecchio modo di comunicare di tipo giustificativo. L'obiettivo è una nuova, salutare, e più efficace conversazione, tranquilla e libera da vincoli.

Occorre iniziare a parlare di quello che l'Alta Direzione non vuole ascoltare: bisogna evidenziare di come sia utile e necessaria la manutenzione per la sopravvivenza degli investimenti in macchinario nel medio-lungo periodo, bisogna sottolineare che la manutenzione quando funziona, non si nota, ma i risultati si vedono col tempo, bisogna parlare di efficienza produttiva, di come la manutenzione sia in definitiva il reparto per il mantenimento in salute delle macchine e non il male necessario, quel fastidioso costo che non si può eliminare perché altrimenti i reparti chiudono per non avere più macchine funzionanti.

La manutenzione è il reparto per mantenere la salute delle macchine e non per curarne i continui acciacchi.

Ecco una nuova definizione di manutenzione: la manutenzione è quel servizio aziendale volto a preservare il funzionamento in sicurezza degli impianti, nel rispetto dell'ambiente, e fornire un eccellente supporto logistico a chi ne richiede l'intervento con lo scopo di ridurre ed eventualmente eliminare il bisogno di un servizio di manutenzione o per lo meno dei suoi aspetti più operativi.

È piuttosto raro che questo accada ma non impossibile. La fabbrica giapponese di pompe di Aishin Seiki, dal 1983 e per molti lunghi anni, non ha più avuto guasti quindi non ha avuto più bisogno di un servizio operativo di manutenzione in senso stretto, pur producendo milioni di pompe, con una difettosità inferiore alle 10 parti per milione.

La manutenzione è una sorta di assicurazione sulle capacità (produttive, di fornitura di servizi, antinfortunistica, sicurezza nei luoghi di lavoro e fra le mura domestiche, eccetera) e non un "male necessario".

La manutenzione è come la difesa in un team calcistico, fa pochissimi goal, molto meno degli attaccanti, ma provate a considerarla un "male necessario", segnerete l'inizio della fine delle vostre aspirazioni di campionato.

Quando i top manager delle corporation, avranno compreso questo, anche la spesa per la manutenzione somiglierà sempre più ad un investimento dove pochi sacrifici oggi permettono di avere importanti benefici domani, ma soprattutto se non si accettano i sacrifici, non da subito, ma lentamente, si osserverà la propria azienda autodistruggersi perché alla fine la natura, come ci insegna l'entropia, avrà il sopravvento come in tutte le cose. ■