

veicoli, attrezzature e ciclo di vita: *quali politiche per avere costi certi?*

di Alessandro Sasso

Sempre più gare per l'affidamento di servizi, sempre più soggetti chiamati a lavorare in un mercato concreto e difficile. È questo il futuro che si sta schiudendo per le aziende che operano servizi di raccolta e spazzamento nell'igiene urbana che apprenderebbero volentieri una formula magica per capire quali costi aspettarsi e dunque costruire realistici piani industriali.

26
GSA
IGIENE URBANA
OTTOBRE-DICEMBRE 2013

Soddisfare l'ambizione di cui sopra è (forse e relativamente) facile per la componente data dai costi di esercizio: in via teorica si definiscono i tumi, le modalità di raccolta e spazzamento, l'inquadramento economico degli operatori, e con tali informazioni si "popola" il modello teorico che consente al management di impostare i piani industriali e definire le leve contrattuali corrette. Ben meno controllabile appare la variabile relativa ai costi di manutenzione. E si tratta di un tema imprescindibi-

le: come già mostrato nei settori in cui questi temi sono governati da tempo con logiche di tipo industriale (perseguimento di utili) le tentazioni di massicce esternalizzazioni, che pur sembravano promettere "costi e tempi definiti a priori" sono state frustrate dalla constatazione che l'iniziale certezza dei costi ha finito per trasformarsi in una deriva al rialzo non controllabile parallelamente alla progressiva diminuzione di competenze interne, con gravi riflessi sulla capacità di reazione rispetto alla perdita di produttività.

Affinché il mondo dell'igiene urbana si affranchi il più possibile da questi errori occorre focalizzare l'attenzione proprio sulla *governance* dei processi manutentivi: privilegiare i costi certi rispetto ai costi minimi significa ragionare in termini di "life cycle assessment" anche in questo settore, spostando l'attenzione dal costo d'acquisto al costo del ciclo di vita dei beni, in un momento in cui la durata di un veicolo per l'igiene urbana può essere predeterminata con grande difficoltà: in tale lungo periodo, che raggiunge facilmente i 7/10 anni, i costi di manutenzione rappresentano una voce sostanziale e rilevante.

Non è sempre utile/necessario/urgente minimizzare i costi, ma è sempre indispensabile conoscerli in anticipo

Tradurre in pratica questo significa mutuare strumenti dall'ingegneria di manutenzione più che dall'amministrazione, dovendo necessariamente spostare l'attenzione da un approccio "top-down" che comporta l'analisi di dati di bilancio aggregati senza entrare nel merito dei fenomeni che producono tali dati, ad un approccio "bottom-up", nel quale è possibile non solo comprendere da cosa i costi sono generati, ma anche come governarli. Per fare questo occorrono processi, strumenti e professionalità.

Le uniche figure in grado di governare i costi industriali sono i tecnici dell'igiene ambientale

Qualche esempio, per comprendere quali siano i problemi più comuni:

- Come impattano le scelte relative alle scorte di magazzino? E' evidente che dimezzare le scorte (o annullarle, grazie al just-in-time), porta un beneficio immediato, ma questi sa-



ving quanto “costano” durante la vita utile del mezzo?

- Come impatta la scelta di diversificare i fornitori di ricambistica, comprendendo fra essi anche componenti non originali in accordo al dettato del Regolamento CE n. 1400/02 del 31 luglio 2002 (“*direttiva Monti*”)? E’ evidente che il prezzo di acquisto non può essere l’unico driver e che dunque anche in questo caso il costo deve essere misurato durante il ciclo di vita del bene considerando tutte le componenti, ossia la frequenza, la criticità delle scorte, le oscillazioni del mercato, il costo associato al fermo. . .
- Quanto, una corretta politica di manutenzione preventiva, abbasta i costi connessi con le riparazioni a guasto?

Possono apparire, questi, temi alieni per chi è abituato a disporre di finanziamenti cospicui dedicati al rinnovo della flotta, ma sono ferite aperte per chi deve acquisire il parco per aprire un nuovo cantiere.

Il costo di un “fermo macchina” è variabile critica nel mondo industriale, spesso colpevolmente trascurata nell’igiene urbana tranne per coloro che hanno (o vedono) nella gestione del parco il proprio core business

In questo gioco di equilibri anche il ruolo dei ricambisti è fondamentale, essendo essi gravati dell’onere-onore di rendere reale e non meramente teorica l’allocuzione “*ricambi di qualità corrispondente*”. In quest’ottica la contrapposizione con i costruttori può essere sanata solo ricercando sempre e costantemente un “valore aggiunto” dato non dal mero costo o dalla mera qualità (dati in sé asettici) ma dalla reale convenienza per ciascun cliente/gestore di parchi, che può essere valutata, ancora una volta, solo partendo da dati oggettivi. E dunque dalla misurazione in tempo reale del processo di manutenzione e di tutte le sue componenti.

La stessa impostazione delle politiche manutentive risente di tale fenomeno: le scelte di make or buy spesso spostano il mercato della manutenzione da un modello in cui sono i ricambi nella fase di post vendita ad essere fonte di guadagno per il fornitore del bene, ad uno in cui essendo quest’ultimo responsabile del costo ciclo di vita, la difettosità



o il naturale degrado di tali componenti (com’è ovvio nel caso di materiali di consumo) incide sulla redditività delle commesse di manutenzione. In questo senso le esperienze maturate nei settori diversi da quello dell’igiene urbana (dal mondo industriale a quello, più affine, delle flotte di veicoli per il trasporto pubblico) hanno tutte portato a comprendere che il full service è un mercato aperto ed in espansione, ma contraddistinto da marginalità basse che non possono essere confermate senza, anche in questo caso, costi

e tempi certi e dunque in assenza di sistemi di controllo. Una conclusione? Considerato che questa potrebbe essere sintetizzata solo dopo un percorso di comprensione, qualche punto fermo si può individuare: anche nell’igiene ambientale; necessariamente, si dovrà parlare di capitolati standard per acquisto di beni e servizi, con attenzione al life cycle cost, si dovranno istituire sistemi per il controllo del processo, si dovrà ragionare di ingegneria di manutenzione. Magari partendo da qualche esempio virtuoso già esistente.