**MANAGEMENT DELLA QUALITÀ**

**NELL'ESERCIZIO/MANUTENZIONE**

**DEGLI IMPIANTI**

Dott. Sandro Lazzari

Presidente A.N.E.F.

Italia

Il lavoro di esercizio e di gestione degli impianti a fune è caratterizzato da forte poliedricità. molti sono gli aspetti che vanno considerati già nell'impostazione della struttura aziendale, per poi continuare nel suo sviluppo, nel suo esercizio e nei rapporti con il pubblico, che costituiscono il vero scopo dell'attività economica.

L'imprenditorialità deve esplicarsi inizialmente soprattutto nello studio dei rapporti tra costi di impianto e di esercizio da una parte e prospettive di ricavo dall'altra, perché l'iniziativa sia giustificata economicamente ed abbia la possibilità di reggere nel tempo. Successivamente occorre applicare i migliori criteri di managerialità nella gestione.

La qualità deve essere ricercata nei due sensi. Prima va ricercata, controllata e quindi, in pratica, acquistata dai fornitori, stando nella parte del cliente utilizzatore. Successivamente va ricercata nel lavoro tecnico di gestione ed esplicata nel fornire il servizio ai clienti. Qualità di prodotto, qualità di lavoro, qualità di servizio.

L'esercizio degli impianti a fune ha subito negli anni della sua storia, ancora breve, un'evoluzione molto rapida e molto intensa. Nati per trasportare pochi sportivi appassionati, che vedevano nel mezzo di trasporto un semplice aiuto alla loro attività fisica e che quindi lo utilizzavano collaborando in tutti i modi con il loro comportamento, sopportando anche eventuali manchevolezze, gli impianti a fune sono oggi dei mezzi di trasporto di massa, destinati a trasportare passeggeri anche impreparati e quindi non collaborativi, che desiderano essere trasportati con la massima sicurezza e regolarità, in maniera confortevole.

A questa evoluzione nelle necessità, nelle esigenze e nelle preferenze, la tecnica ha brillantemente risposto, arrivando a proporre l'attuale generazione di impianti, che appunto sono capaci di soddisfare le esigenze sopra richiamate. I moderni impianti a fune sono capaci di portate che oramai trovano un limite non nelle capacità tecniche, ma in quelle ambientali, sono adatti al trasporto di qualunque categoria di passeggeri, anche i più incapaci ed i più esigenti in fatto di comfort, hanno raggiunto un'affidabilità che ha pochi eguali tra i mezzi di trasporto.

Sicurezza e regolarità sono le due caratteristiche fondamentali che devono essere considerate come imprescindibili nell'esercizio degli impianti a fune. Sicurezza e regolarità sono gli obiettivi che influenzano il sistema di qualità dell’organizzazione degli impianti a fune. Progettazione, manutenzione ed esercizio degli impianti devono essere concepiti ed eseguiti per rispettare la sicurezza e la regolarità. Tutte le fasi del lavoro devono essere svolte all'insegna di quella cosa che viene definita con la parola qualità, che in questi tempi è diventata quasi una parola d'ordine: tutto va fatto in funzione della qualità, con controllo di qualità, per offrire servizi di qualità.

La costruzione dell'Europa ha portato ad una produzione che ha la qualità come imperativo categorico e soprattutto condizionante per esercitare qualsiasi genere di attività. Il controllo di qualità, rivolto inizialmente alla produzione di beni, tende ora ad estendersi alla offerta di servizi, dal ramo essenzialmente tecnico alla gestione di attività di intrattenimento diretto al pubblico. Non bisogna guardare alla ricerca della qualità semplicemente come al rispetto di una norma, perché il raggiungimento della qualità è il primo interesse dell'esercente: le eventuali conseguenze negative di eventuali mancanze sono infatti tutte a suo carico.

La ricerca della sicurezza è un fatto obbligatorio previsto e regolamentato dalla normativa, che, in maniera molto precisa, fissa le esigenze essenziali di sicurezza e le modalità di progettazione e costruzione e di conseguenza, determina il contenuto dell'impianto in quanto a dotazioni di sicurezza e di controllo. I costruttori sono tenuti a costruire con controllo di qualità, ormai quasi tutti hanno ottenuto la certificazione di qualità da parte di istituti specializzati di controllo. Progettisti e costruttori devono presentare e realizzare impianti che rispettino le condizioni essenziali di sicurezza, eseguiti con procedure di controllo di qualità tecnica, l'esercente funiviario deve richiedere, imporre ed acquistare solo impianti concepiti in questo senso. I turisti, quindi gli utilizzatori finali, non conoscono quanto c'è all'interno degli impianti, danno però per scontato che siano sicuri e se ne servono per questo.

In questo ambito, il margine di libertà di scelta del committente è molto ristretto. Dopo che ha determinato il tipo, il posizionamento, il dimensionamento e le prestazioni, entro i limiti ammessi, dell'impianto, l'esercente non ha altre possibilità di intervento, è compito del progettista e del costruttore prevedere il contenuto tecnico dell'impianto nel rispetto delle norme.

Oltre alla sicurezza, bisogna considerare la regolarità dell'esercizio. Non è sufficiente che i passeggeri non corrano rischi né pericoli, occorre che essi abbiano la tranquillità di poter disporre del servizio di trasporto per tutto il periodo del loro soggiorno. La regolarità dipende in linea di massima da due ordini di fattori, quelli tecnici e quelli gestionali. La sicurezza tecnica degli impianti è monitorato continuamente da apparecchiature, ormai praticamente tutte elettroniche, che automaticamente intervengono e mettono l'impianto in condizioni di stabilità, generalmente arrestandolo, qualora qualche parte di esso non dia le massime garanzie di efficienza.. Questi interventi vengono fatti non solo quando gli organi strutturali dell'impianto sono compromessi, ma anche quando le stesse apparecchiature di controllo non sono in grado di svolgere il loro compito. Si crea così una lunga catena di componenti meccanici, elettrici ed elettronici complicati e sofisticati, che devono sempre e tutti funzionare contemporaneamente. La regolarità dell'esercizio dipende da questo. La tecnica ci deve offrire impianti affidabili, ma possibilmente anche semplici, per evitare inutili arresti, perché i passeggeri non possono distinguere tra arresto pericoloso e non pericoloso ed ogni disfunzione offusca l'immagine.

I fattori gestionali influenti sulla regolarità del trasporto sugli impianti riguardano essenzialmente i ritmi di funzionamento, gli accessi e le uscite. Bisogna sempre impostare il lavoro sulla ricerca della comodità del cliente, bisogna farlo accedere comodamente e fargli lasciare l'impianto, specie quando ha gli sci ai piedi, in modo fluente e facile, sia per i buoni sciatori che per i principianti, bisogna contenere i tempi di attesa in limiti accettabili.

Sicurezza e regolarità però, non dipendono solo dalle metodologie progettuali e costruttive, anche la gestione ha un molo importantissimo perché, dopo che l'impianto è stato costruito e collaudato, viene preso in mano dalla gestione, che lo rende attivo, mettendolo al servizio dei passeggeri e deve mantenerlo controllato ed in buono stato.

Nella norma EN 29000 si trova scritto " Il conseguimento della qualità desiderata richiede l'impegno e la partecipazione di tutti i componenti dell'organizzazione, mentre la responsabilità della conduzione aziendale per la qualità spetta alla direzione". Vediamo quindi dove e quando si deve applicare l'attività manageriale nell'esercizio e nella gestione degli impianti a fune e quali sono le motivazioni della ricerca della qualità.

Abbiamo già detto che obiettivi sono sicurezza e regolarità, ma questi sono gli obiettivi delle modalità di gestione, l'obiettivo primario che sta a monte è l'esercizio commerciale di un'attività di trasporto di persone a scopo di lucro. È per esercitare questa attività economica che si costruiscono gli impianti e quindi l'aspetto economico ha un'importanza fondamentale, perché le aziende devono reggersi economicamente. Nella gestione però, sicurezza e regolarità, oltre che obiettivi ai fini della qualità, sono anche dei precisi interessi.

Conviene per chiarezza schematizzare quelli che sono gli obiettivi da ricercare, nell'esercizio dell'attività funiviaria, per il raggiungimento della qualità e quelli che sono gli interessi che sottendono questa attività dal punto di vista economico, per evidenziare le motivazioni che li fanno coincidere.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Obiettivi | - sicurezza | 1. dovere |
|  |  | 1. necessità sociale |
|  |  | 1. imposta dalle norme |
|  |  |  |
|  | - regolarità | 1. garanzia di prestazione del servizio |
|  |  |  |
| Interessi | - sicurezza | 1. il venir meno della sicurezza provoca irregolarità |
|  |  | 1. gli incidenti provocano danno economico |
|  |  |  |
|  | - regolarità | 1. consente di trasportare il numero previsto di passeggeri |
|  |  | 1. le giornate di arresto costituiscono danno economico |
|  |  | 1. il funzionamento irregolare fa danno economico |
|  |  | 1. i guasti provocano irregolarità |
|  |  | 1. i guasti provocano maggiori costi |
|  |  |  |

Questa schematizzazione mostra che la sicurezza non è solo un dovere, in quanto, trasportando persone, è chiaro che non si può far correre loro dei rischi, ma è anche un interesse, perché eventuali incidenti provocano un danno economico immediato ed uno indiretto, con l'allontanamento della clientela. Il venir meno della sicurezza, inoltre, anche se non necessariamente, provoca incidenti o pericoli che sono, al contrario, estremamente rari, come risulta dalle statistiche, in quanto il concetto di sicurezza intrinseca, con il quale gli impianti sono costruiti, fa si che l'impianto si fermi se non tutto è in ordine, provoca irregolarità nell'esercizio, economicamente dannosa perché limita le possibilità di lavoro ed allontana la clientela.

La regolarità dell'esercizio dal canto suo, rappresenta un dovere, in quanto i con­cessionari di trasporto pubblico sono tenuti a fornire la prestazione secondo calendari ed orari prestabiliti, ma è soprattutto essenziale per lavorare in termini economicamente validi, è inutile infatti costruire impianti ad alta portata, se poi l'esercizio non è continuo. Le stagioni turistiche sono brevi, quella invernale, la più significativa per gli impianti a fune, dura 100‑120 giorni, una giornata di fermo impianto può far perdere anche 1'1% del fatturato. Prevenire un guasto costa meno che ripararlo ed evita anche arresti di esercizio.

Con questo intendo dire che non c'è, come non ci deve essere, contrasto tra economia di gestione e buona costruzione ed accurata manutenzione per assicurare sicurezza e regolarità di esercizio, perché sono una il risultato dell'altra. Inoltre la redditività di un impianto è la miglior garanzia ed il miglior incentivo ad una buona manutenzione.

Dopo queste premesse, è il caso di esaminare dove e quando comincia e come si estende l'attività manageriale diretta alla qualità nell'esercizio e nella manutenzione.

Conviene cominciare dalla manutenzione, in quanto la qualità nell'esercizio è la conseguenza di quella nella costruzione e nella manutenzione. Già in fase costruttiva, va prevista la comodità di manutenzione e di ispezione, nel concetto della rapidità di intervento e della comodità di controllo. I controlli agevoli vengono effettuati con maggiore puntualità e con maggiore efficacia. Deve essere anche previsto lo spazio di lavoro sull'impianto. La predisposizione di un impianto a comode operazioni di manutenzione è estremamente importante per tutta la sua vita, vale quindi la pena di imporne la previsione al fornitore.

Si è detto prima che la stretta normativa lascia poca possibilità di scelta riguardo ai contenuti tecnici dell'impianto, ma nelle modalità costruttive c'è possibilità di intervento, dove proprio l'esperienza dell'esercente, con la collaborazione del direttore di esercizio, può contribuire a renderlo più aderente al servizio che deve svolgere nei confronti del pubblico e del personale che lo gestisce.

Quando l'impianto entra in esercizio, inizia anche il lavoro di manutenzione ordinaria e controllo, che va considerata come una vera e propria attività continuativa. Tradizionalmente la manutenzione viene distinta in ordinaria e straordinaria. A volte però è difficile distinguere fra le due.

Base per l'impostazione della manutenzione sono le normative, le prescrizioni delle autorità e le istruzioni dei costruttori. Determinate parti dell'impianto sono in pratica con­tinuamente monitorate, altre vanno periodicamente ispezionate.

Il piano di lavoro deve essere elaborato tenendo conto di molti fattori:

- dimensione aziendale

- scelta dei fornitori

- previsione di intervento per possibili guasti

- normale manutenzione continuativa

- manutenzione ordinaria da eseguirsi nei periodi di fermo stagionale

- qualificazione del personale proprio

- rapporti con il costruttore e/o con tecnici esterni per interventi

- dotazione di ricambi e scorte

- reperibilità di ricambi non in dotazione

- attrezzatura

- costi relativi

È bene chiarire subito che, come in ogni azienda, anche per gli impianti a fune, l'economicità di gestione non è solo opportuna, ma è anche doverosa, per il concetto già espresso che economicità di gestione vool dire azienda sana, l'azienda sana è più affidabile, le operazioni di costo equilibrato vengono affrontate con maggiore disponibilità, ecc. Ma risparmiare non vuol dire limitare il lavoro, vuol dire eseguirlo nel modo più razionale possibile, cioè ottimizzarne risultati e costi. Il management deve quindi impostare l'organizzazione aziendale gestendo al meglio i favori prima elencati.

Innanzitutto, anche se lo scopo della manutenzione è proprio quello di prevenire, bisogna sempre prevedere la possibilità di guasti in corso di esercizio. In questi casi, bisogna chiarire il più presto possibile se si è in grado di risolvere la situazione con le forze interne all'azienda o se si deve ricorrere ad aiuti esterni. Si deve preventivamente sapere a chi rivolgersi, in funzione del tipo di evento capitato, generalmente al costruttore, comunque a qualcuno che già conosce bene l'impianto e che è disponibile ad un tempestivo intervento. La scelta stessa dei fornitori deve essere fatta tenendo conto anche delle garanzie di assistenza e di pronto intervento che questi offrono.

La dimensione aziendale è comunque la variabile che influenza tutti i fattori orga­nizzativi, perché ne dipendono la disponibilità e la qualificazione del personale, la consistenza del magazzino e la possibilità di esecuzione dei lavori in proprio. La normale manutenzione continuativa è quella che viene svolta quotidianamente in aggiunta alla verifica di buon funzionamento di tutta l'apparecchiatura elettrica ed alla periodica lubrificazione degli organi meccanici. Anche una semplice pulizia, in impianti elaborati e sofisticati come gli attuali, ricchi di sensori e misuratori, può evitare falsi contatti, che provocano inutili interruzioni di esercizio. La sistematicità di queste operazioni è parte molto importante della manutenzione preventiva, che deve tendere appunto alla conservazione dell'efficienza di tutti gli organi.

L'effettuazione delle prove periodiche (giornaliere, mensili, ecc.) prescritte dalle autorità di sorveglianza vanno anche utilizzate per verificare quegli organi che devono intervenire solo in caso di disfunzione di qualcos’altro e che quindi in teoria non dovrebbero intervenire mai.

Nei periodi di fermo stagionale, gli interventi manutentivi devono essere sistematici e completi. È in questa fase che si può verificare una sovrapposizione tra manutenzione ordinaria e straordinaria, per la periodicità pluriennale della revisione di determinati organi. Caso tipico, la revisione delle morse negli impianti ad agganciamento automatico, che va effettuata ogni 5 anni, ma non necessariamente in unica soluzione.

Qui lì organizzazione del lavoro deve tener conto non solo della qualità e dell'accuratezza delle varie operazioni, ma anche della loro economicità. La dimensione aziendale, con il numero degli impianti da curare, comporta criteri diversi nella gestione dei lavori, sia per l'utilizzazione del personale proprio, sia per l'eventuale necessità di in­terventi esterni specializzati.

Tornando all'esempio delle morse, smontaggio e Smontaggio richiedono tempo di manodopera, ma sono previsti anche esami non distruttivi, generalmente eseguiti da ditte specializzate. È chiaramente antieconomico chiamarle per pochi pezzi, conviene, al con­trario, se possibile, concentrare tutti gli esami dello stesso tipo occorrenti in azienda in un unico intervento. Un'organica programmazione delle operazioni manutentive certamente ne aumenta l'efficacia e ne diminuisce i costi. Anche la normativa, pur mantenendo il ri­gore delle sue previsioni e l'inderogabilità degli intervalli di tempo tra un controllo e l'altro, dovrebbe consentire una certa elasticità nella loro gestione, per lasciare spazio alle logiche organizzative aziendali, cosa che si traduce certamente in una maggiore accuratez­za, oltre che in una maggiore economicità.

La consistenza del magazzino ricambi è da valutare sulla base di due diversi tipi di esigenze: la riparazione rapida in corso di esercizio e la ordinaria manutenzione. Quest'ultima chiaramente non pone problemi, è programmabile per tempo e pertanto l'approvvigionamento può essere fatto secondo le necessità, senza bisogno di inutili immobilizzazioni. Diverso naturalmente è il caso delle necessità durante l'apertura al pubblico. La rapidità di ripristino del servizio è fondamentale per la sicurezza, per la regolarità, per l'economia aziendale, per l'immagine, in pratica è essenziale.

La dotazione di ricambi quindi, deve essere sufficiente per continuare il servizio, almeno fino ad un intervento esterno di supporto e deve essere proporzionata alle capacità del personale dell'azienda. È una scelta molto delicata, che deve essere fatta tenendo conto dei tempi di intervento e della dotazione delle ditte esterne con le quali si collabora, della localizzazione dei macchinari e dei tempi per raggiungerli senza usufruire dell'impianto stesso, che potrebbe essere indisponibile.

E vero che più ricambi si hanno più tranquilli si sta, ma non è neanche possibile avere un duplicato di tutto. È una scelta per certi aspetti obbligata, pensando alla necessità di proseguire l'esercizio, specialmente quando aver portato i passeggeri in stazione non è sufficiente, perché bisogna anche portarli poi di ritorno, se hanno difficoltà ad abbandonare la zona. È una scelta economica, perché l'immobilizzazione può essere anche ingente, ma non può comunque essere troppo limitata anche da questo punto di vista, perché in determinate occasioni costa troppo non avere ricambi sufficienti.

Vi sono comunque modi per ottimizzare queste scelte. Stabilita la dotazione minima da tenere presso l'impianto, dotazione che comunque il personale deve essere capace di utilizzare, bisogna accordarsi con i fornitori, e principalmente col costruttore, sulla reperibilità presso di loro di ulteriori ricambi. Questo rientra naturalmente nel discorso già fatto sulla disponibilità ed impegno di pronto intervento di ditte esterne. Anche accordi con aziende funiviarie vicine possono aiutare ad aumentare la varietà dei ricambi disponibili in zona.

Come per gli altri problemi, una azienda con tanti impianti ha la possibilità di uni­formare determinati tipi di apparecchiature, agevolando il personale e distribuendo una quantità sufficiente di ricambi su più impianti. Questo concetto può forse condizionare un po' le scelte costruttive di nuove realizzazioni, ma facilita la razionalizzazione della gestione. Anche la dotazione di attrezzi e strumenti deve essere dimensionata in proporzione alla capacità del personale, alla dotazione di scorte ed alle operazioni che si intende svolgere. Più si investe nella formazione del personale, in attrezzatura e materiali, più si può risparmiare, evitando di richiedere prestazioni da ditte esterne. Bisogna però avere una sufficiente mole di lavoro su cui ammortizzare questi costi.

Per manutenzione straordinaria si può intendere la sostituzione di parti importanti degli impianti, come le funi o. come motori o riduttori, in forza di legge o per esaurimento, salvo rari casi particolari di rotture improvvise. Generalmente sono interventi prevedibili, quindi facilmente gestibili dal punto di vista tecnico, ma da considerare nei budget di bilancio. Ma per manutenzione straordinaria si intende specialmente la revisione degli impianti alla scadenza tecnica calendariale prevista per legge. In questo caso, le scelte manageriali devono ispirarsi alla qualità del servizio reso alla clientela, nel senso che bisogna valutare se l'impianto, così come è, offre ancora prestazioni di portata e di comfort sufficienti e se la sua posizione è ancora adatta alle richieste dei flussi turistici. Se l'impianto è ancora in linea con il contesto turistico in cui è inserito, può essere revisionato, come da disposizioni dell'autorità di sorveglianza, in caso contrario, potrà essere completamente sostituito con altro di maggiori prestazioni, per decisione dell'esercente.

La sostituzione degli impianti alla loro scadenza tecnica è stata molto frequente fino a qualche anno fa, per effetto della forte e rapida evoluzione subita dal turismo negli anni 70 ed 80. Le richieste di trasporto, per il grande aumento del numero degli sciatori, si sono in pochi anni moltiplicate, portando ad un forte sviluppo delle zone sciistiche, con incremento del numero degli impianti di risalita, che diventavano rapidamente obsoleti, perché non più sufficienti alle esigenze turistiche, donde la necessità di quello che veniva definito ammodernamento e potenziamento, che consisteva nella sostituzione integrale dell'impianto con altro più potente.

Come già detto**,** la tecnica ha risposto a questa esigenza con le nuove generazioni di impianti, soprattutto ad agganciamento automatico, che hanno risolto il problema delle in­sufficienti portate orarie. La stabilizzazione del numero degli sciatori ed i limiti all'espansione per salvaguardia ambientale fanno ritenere difficile l'obsolescenza economica a breve termine di questi moderni impianti, che pertanto, con ogni probabilità, saranno sottoposti a manutenzione straordinaria piuttosto che ad integrale sostituzione.

Nella gestione di questa fase della vita degli impianti, il management deve veramente operare a vari livelli. La decisione sul mantenimento o sulla sostituzione con potenziamento ed eventuale spostamento dell'impianto deve essere presa secondo un'ottica di valutazione turistica della funzione e delle possibilità dell'impianto, nel contesto socio-economico in cui è inserito. Le considerazioni commerciali hanno in questo caso il sopravento su quelle tecniche, l'imprenditorialità si deve esprimere sull'opportunità e sulle prospettive di redditività di una iniziativa inserita in una realtà economica nella quale deve esercitare il ruolo che le compete.

In una stazione turistica avviata ogni componente è chiamato ad un certo compito e ne ricava le conseguenti possibilità economiche, questo crea anche nella clientela delle aspettative che bisogna saper interpretare in modo corretto, per non limitare inutilmente l'attività della propria azienda, penalizzando anche le attività complementari e collegate. Sono considerazioni che potrebbero esulare dall'argomento della presente relazione, ma la vita dell'esercente funiviario è questa e non bisogna mai dimenticarlo.

Nel periodo di transizione, il management deve dare prova di equilibrio, mantenendo l'impianto in perfette condizioni, rispettando fino all'ultimo i migliori criteri di gestione, evitando però spese inutili. Quanto detto finora riguardo alla manutenzione, all'approvvigionamento dei ricambi e delle scorte ed all'attività del personale addetto all'esercizio, mostra quanto una certa dimensione dell'azienda faciliti l'organizzazione di questa attività e la renda meno costosa. I piccoli esercenti, che possono avere anche un solo impianto, sono in questo senso svantaggiati e sono costretti a dipendere maggiormente da interventi esterni. L'effetto finale può essere analogo, ma l'impostazione del lavoro dovrà comunque essere diversa da quella delle aziende più grandi. L'inserimento in organizzazioni o stazioni turistiche più complesse potrà però dare loro un supporto informativo, ma anche concreto, tale da far loro rispettare i livelli tecnici e qualitativi normalmente richiesti. La formazione di consorzi per la gestione di skipass comuni ha effettivamente obbligato ad una uniformità di gestione, perché il servizio reso deve essere uniforme, cosa che ha comportato anche collaborazioni tecniche ed utilizzazioni di sinergie dimostratesi positive.

L'esercizio in senso stretto degli impianti a fune consiste nella conduzione degli stessi al fine del trasporto delle persone. Gli impianti del giorno d'oggi non hanno bisogno di essere manovrati, occorre solo avviarne la marcia e controllare che questa si svolga nella maniera corretta. Il regolamento d'esercizio, il manuale del costruttore e le prescrizioni dell'autorità di sorveglianza e del direttore tecnico dettano le modalità della manovra e prevedono il numero di addetti da impiegarvi, le relative mansioni e abilitazioni.

L'esercente deve prevedere un organico tale da effettuare tutto l'esercizio con regolarità, nel rispetto delle disposizioni. Il funzionamento per il pubblico è in un certo senso il momento tecnicamente più facile, occorre applicare la sorveglianza e, al minimo inconveniente, gli interventi di cui si è già parlato.

In questo momento che coincide con l'attività specifica che ha motivato l'impresa, la parte più importante è il rapporto con il pubblico, che va seguito ed assistito da quando si presenta all'ingresso, nella sua risalita sull'impianto e nella sua permanenza nella zona turistica di competenza.

L'attività di esercente impianti a fune infatti non si esaurisce nell'attività di trasporto. Questa, al contrario, è solo un mezzo per offrire un servizio turistico. Il passeggero, al termine del tragitto, inizia l'attività di svago che si era prefisso, dato che sono rari i casi di utilizzo degli impianti a fune per trasporto urbano o sociale. La principale di queste attività, quella che ha motivato la costruzione dei centri montani attrezzati, è la pratica dello sci. L'attività di esercizio deve quindi comprendere l'apprestamento e la gestione delle attrezzature, degli impianti e delle aree sulle quali si pratica lo sport dello sci.

Fino ad alcuni anni fa questo si svolgeva sul terreno come si trovava, preparando le piste con la semplice battitura. Ora, con l'affluenza e la concentrazione di sciatori che si verifica e con il diminuire delle precipitazioni nevose, la gestione di un'area sciistica comprende il tracciamento delle piste e la loro costruzione con modifica del terreno, la produzione di neve programmata, la battitura e la manutenzione con mezzi meccanici. Questa gestione deve avvenire con i medesimi concetti di qualità della gestione degli impianti a fune. Diversi sono i riferimenti, non esiste una normativa specifica come quella funiviaria, ma valgono le norme generali.

Negli impianti a fune, lo standard qualitativo del servizio dipende molto dall'impostazione data all'attività, nella gestione delle piste la qualità viene costruita con il lavoro quotidiano, su una base che può essere diversa da un giorno all'altro. La norma EN 29004 stabilisce criteri di ricerca e controllo della qualità che sono applicabili anche al settore piste. Per l'esercente è diverso il concetto di sicurezza, che è rivolta essenzialmente all'eliminazione e protezione degli ostacoli lungo le piste, come è diverso il concetto di regolarità, che deve essere inteso nel senso di far sempre trovare al cliente la zona in condizioni tali da poter agevolmente esplicare la pratica sportiva ricercata.

Per questo gli impianti di innevamento devono funzionare regolarmente nei tempi utili e vanno quindi gestiti con criteri manageriali analoghi a quelli degli impianti a fune, sia per la manutenzione che per la gestione dei ricambi. Per ottenere la migliore qualità in questo settore, bisogna aggiungere una buona dose di sensibilità personale e non basarsi solamente sui riscontri strumentali, perché, al di sopra del controllo di qualità effettuato con criteri desunti da norme come quella sopra citata, esiste la valutazione fatta dal cliente, che giudica sulla base della sua soddisfazione personale e determina di conseguenza il successo economico di un'azienda.

Una delle cose più importanti nel management di un'azienda esercente impianti a fune è la gestione del personale: scelta, organizzazione e preparazione. Il problema in questo caso è particolarmente delicato, in quanto quasi tutto il personale, fatta eccezione per i cassieri e per gli addetti all'intrattenimento o all'animazione, svolge la conduzione tecnica degli impianti a continuo contatto con il pubblico, con il quale quindi deve avere un rapporto che non può prescindere dai criteri di ospitalità, di cortesia ed anche di aiuto. Inoltre, data la caratteristica stagionale del lavoro, l'organico dovrà comprendere personale fisso e personale stagionale.

Tralasciamo in questa sede la parte di attività che si svolge al di fuori dell'impianto, che sarà oggetto di altra trattazione, per parlare di quanto concerne la gestione diretta del trasporto. Le mansioni sono articolate e complesse e comprendono la conduzione vera e propria, l'incanalamento e la guida dei passeggeri per salire e scendere dall'impianto e la manutenzione dell'impianto stesso.

IL primo problema di un esercente funiviario è quello di determinare il numero ed il grado di preparazione e specializzazione del personale, in funzione del numero degli impianti e della loro tecnologia, trovando un giusto rapporto numerico tra personale fisso e stagionale. Le norme prevedono numero e qualifica del personale da adibire alla manovra dell'impianto. Nel rispetto di queste prescrizioni, il management deve prevedere un organico adatto alla gestione dell'intera azienda, ricercando persone con una preparazione di base adeguata, prevedendone poi anche la formazione e la specializzazione. Infatti la complessità e la molteplicità dei compiti che attendono il personale funiviario sono conseguenza del rapido sviluppo della tecnica negli ultimi decenni, che ha interessato tutti i settori industriali, compreso quello funiviario.

Detto sviluppo non riguarda solo l'equipaggiamento tecnico. In particolare le appa­recchiature elettroniche hanno avuto un progresso notevole, ma sono stati sviluppati anche nuovi sistemi funiviari. Quindici anni fa venivano costruiti prevalentemente i seguenti tipi di funivie:

- sciovie

- funivie monofuni e bifuni ad attacchi fissi e ad ammortamento automatica con movimento unidirezionale e con portate orarie massime di 1.800 p/ora

-funivie bifuni a va e vieni.

La continua richiesta di aumento della potenzialità degli impianti funiviari ha poi, come già detto, provocato uno sviluppo tecnologico notevole. Particolarmente in Francia sono stati costruiti nuovi sistemi funiviari. Basta pensare a DMC, FUNITEL, impianto pulsé ad ammorsamento automatico. Questi nuovi sistemi di impianti sono stati realizzati negli ultimi 10 anni. L'entrata doppia per le seggiovie, con il relativo raddoppio della portata oraria, la cabina a due piani, confermano la tendenza per ulteriori sviluppi tecnici negli impianti funiviari. Detti sviluppi hanno come conseguenza una complicazione notevole, in particolare quando si tratta di impianti con alte portate orarie, che hanno dispositivi di sicurezza molto complessi. Ciò comporta la richiesta di un alto livello professionale del personale. Gli impianti tradizionali degli anni passati erano equipaggiati ancora con una tecnica ben comprensibile per tecnici con una formazione normale. Negli impianti elettrici per la regolazione e per i dispositivi di sicurezza era applicata la comprensibile tecnica dei relè. Per i dispositivi meccanici veniva adoperato materiale tradizionale. Gli impianti idraulici erano di semplice concezione, comprensibile per tutti i tecnici, ecc.

Oggigiorno il caposervizio si confronta con impianti funiviari dotati di sistemi elet­tronici e computerizzati per il controllo e la regolazione, nella meccanica trova materiale che garantisce solo a certe condizioni la sua funzionalità, i sistemi idraulici sono molto più sofisticati rispetto alle soluzioni adottate negli anni passati. Ciò vuoi dire che il capo servizio tradizionale, che sapeva tutto sugli impianti funiviari, adesso deve essere circondato da specialisti che hanno conoscenze specifiche nei vari settori tecnici.

Il caposervizio dovrà essere sempre più attivo nell'organizzare, esso dovrà sempre più coprire la veste di un manager e lasciare le decisioni che riguardano la tecnica particolarmente specializzata agli specialisti. Gli organigrammi oggi comunemente utilizzati nelle società funiviarie dovranno essere rivisti e la formazione del personale dovrà avvenire nei vari particolari settori tecnici.

In tale contesto, si evidenzia maggiormente la difficoltà per le piccole zone sciistiche, con pochi impianti aerei gestiti per un solo esercizio stagionale. Non possono infatti permettersi di preparare e mantenere il personale necessario, anche perché non lo avrebbero a disposizione nel periodo della formazione. In questi casi si rende indispensabile una stretta collaborazione con le ditte costruttrici e con le zone sciistiche limitrofe.

Queste richieste per una migliore o addirittura nuova formazione del personale sono state riconosciute in vari paesi, che negli ultimi anni hanno previsto particolari corsi per la formazione del personale. Così in Svizzera, in Italia, in Austria, ecc. sono stati organizzati corsi particolari e sarebbe forse opportuno che l'OITAF studiasse il problema, confrontando i vari corsi ed elaborando eventualmente un documento base, con l'indicazione delle conoscenze principali di cui dovrebbe appropriarsi il personale funiviario. Pertanto l'aggiornamento tecnico dovrà muoversi in futuro nel contesto prima descritto e si pone quindi la domanda di come questo possa avvenire.

La formazione e l'aggiornamento tecnico del personale devono comprendere sia la formazione tecnica vera e propria (meccanica ed elettrotecnica), sia la formazione sulle norme, i regolamenti e l'organizzazione e conduzione del personale. La formazione tecnica dovrebbe avvenire in due fasi.

1) Formazione nel settore generale della tecnica, che distingue tra la parte „Meccanica“ e „Elettrotecnica, Elettronica“. Può avvenire nell’ambito :

a) della propria azienda i collaboratori formati nella propria azienda

b) della ditta costruttrice i collaboratori formati per un periodo nelle ditte costruttri-

ci dell’impianto e/o delle singole parti dell’impianto

c) delle scuole professionali durante l’impiego nelle aziende i collaboratori vengono

formati nelle scuole professionali, come già avviene per

gli operai specializzati delle aziende industriali

d) di corsi speciali vengono organizzati corsi speciali da parte della ammini-

strazione pubblica o da altre associazioni interessate

Dovranno essere comprese le principali nozioni delle norme tecniche di sicurezza. Con questa formazione deve essere ottenuto lo scopo che il tecnico sia in grado di intervenire negli impianti a fune ed in particolare nel settore della sua specializzazione, cioè:

- deve conoscere la tecnica della costruzione, la tecnica di montaggio ed il funzionamento degli elementi meccanici, dei dispositivi elettrici ed elettronici, compresi gli equipaggiamenti comandati e regolati da computer (con i relativi programmi), la regolazione attraverso sistemi idraulici ecc. degli impianti a fune e delle infrastrutture di una stazione funiviaria, ecc.

- deve conoscere le norme tecniche per la parte che riguarda il suo settore.

2) Formazione nell'ambito della tecnica funiviaria, dei regolamenti e leggi funiviarie, della organizzazione e della conduzione del personale, ecc. Questa formazione avviene di norma attraverso corsi appositamente organizzati da parte della pubblica amministrazione o dalle associazioni di categoria. Condizione per poter frequentare detto corso è la formazione in uno dei due settori (meccanico o elettrotecnico) prima accennati.

L'obiettivo da raggiungere con il corso è di mettere in grado l'allievo di

a) inserirsi in una società di gestione impianti a fune collegando il proprio lavoro alle finalità della stessa, avendo acquisito gli strumenti per:

‑ conoscere il sistema "impianti a fune"

‑ conoscere le strutture organizzative

‑ conoscere la struttura di produzione e di servizio

‑ conoscere la struttura economica e di mercato delle aziende operanti;

b) sviluppare ed applicare consapevolmente competenze nell'ambito dell'organizzazione e della gestione nella conduzione di una stazione funiviaria;

c) conoscere ed applicare le procedure relative ai principali interventi di manutenzione e di revisione degli impianti funiviari e degli altri impianti in dotazione alla stazione funiviaria;

d) conoscere le tecnologie costruttive e le tecniche di montaggio, la messa a punto delle apparecchiature e dispositivi meccanici, elettrici ed elettronici degli impianti funiviari, nonché degli altri impianti in dotazione alla stazione funiviaria;

e) conoscere le norme, le modalità e le tecniche di gestione per una corretta conduzione di una stazione sciistica, comprese le infrastrutture tecniche necessarie per detta stazione, come piste da sci, impianti di innevamento, impianti per il distacco artificiale delle valanghe, ecc.

f) conoscere modalità e tecniche relative al coordinamento delle attività lavorative del personale di stazione, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti.

In tema di personale non si può tralasciare un accenno al problema dell'antinfortunistica. La normativa UE in tema di miglioramento delle condizioni di sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro, recepita o in fase di recepimento dai paesi membri, costituisce in pratica anch'essa un'applicazione dei criteri di qualità al settore della prevenzione agli infortuni sul lavoro, imponendo per legge procedure di controllo del rispetto del complesso normativo che lo regola.

Anche questo è un campo di attività nel quale il management aziendale è chiamato ad applicarsi in un'ottica e secondo una filosofia che non si discostano da quelle da impiegarsi negli altri campi, con l'aggiunta però di responsabilità civili e penali anche per il semplice inadempimento senza conseguenti incidenti. La verifica della situazione aziendale per quanto riguarda gli aspetti antinfortunistici è anche un'ottima occasione per effettuare un completo check up, in quanto viene interessato ogni particolare della struttura impiantistica.

Si è cercato fin qui di descrivere l'azione pratica del management nella conduzione degli impianti di trasporto persone di una stazione sciistica al fine di fornire servizi di qualità ai turisti. Sono metodi di conduzione aziendale che la maggior parte dei principali esercenti ha progressivamente affinato nel corso dell'attività e che ora devono superare la fase puramente empirica per assumere i connotati di sistematicità ed organicità manageriale per la gestione in qualità.

L'industria, per quanto riguarda la produzione dei prodotti, ha già introdotto il controllo di qualità e questo ha costituito non solo una trasformazione tecnica ed organizzativa, ma anche culturale, perché il lavoro si svolge con una filosofia diversa, dove pratica, inventiva ed improvvisazione si devono confrontare con procedure e controlli fissi e codificati. Ciò ha comportato naturalmente anche un aumento dei costi, che poi, sia pure con il filtro delle considerazioni commerciali, viene trasferito sui clienti e sugli utilizzatori.

Per quanto riguarda il controllo di qualità nella prestazione di servizi, la già citata norma europea EN 29004 determina i criteri riguardanti la conduzione aziendale per la qualità ed i sistemi qualità aziendali individuando gli obiettivi in funzione del soddisfacimento delle esigenze dell'azienda e del suo cliente. Vengono così soprattutto individuate le procedure di lavoro e di controllo del lavoro appunto perché la qualità non sia il risultato solo di intuizione e buona volontà, ma sia il risultato di organica previsione ed impostazione e quindi ne sia garantita la costanza e continuità.

L'impostazione del lavoro di esercizio di impianti a fune secondo le procedure previste da questa norma non dovrebbe in teoria sconvolgere l'attività aziendale interna, perché, se questa è già impostata seriamente ed in maniera avveduta, dovrebbe solo perfezionarsi. Certo comporterebbe un aumento della burocrazia interna in aziende che non vi sono abituate, appunto perché la qualità non è impostata come nell'industria secondo standard produttivi, ma è anche costruita giorno per giorno nei rapporti con il pubblico e che sovente non hanno una dimensione sufficiente per poter formalmente impostare il lavoro a risultati che si ottengono con la dedizione personale.

Si è già provveduto a certificazione di qualità nella prestazione di servizi, con emissione quindi di attestazioni che l'azienda opera secondo sistemi di qualità, cosa che indubbiamente aumenta il prestigio di chi ne è fregiato e può dare al pubblico un nuovo senso di tranquillità di trovarsi in un ambiente controllato ed attento alle sue esigenze.

Bisogna comunque ricordare nell'esercizio del proprio mestiere che in aggiunta alle procedure codificate la qualità. va perseguita con le norme del buon senso, della buona im­prenditorialità, dell'inventiva, della filosofia della buona accoglienza e del buon servizio, perché il controllo di qualità, prima che da un collaudatore e dalla pubblica autorità è esercitato direttamente dall'utilizzatore, dal turista, che non scrive niente, non fa nessuna dichiarazione ufficiale, semplicemente abbandona la zona o vi ritorna, determinando così il successo o l'insuccesso di tutto il lavoro.