

BF1 FOCUS

IL CASO ALSTOM: LA STALINGRADO DEL NO

“FUI IMPRESSIONATO DAL LIVELLO DI SILENZIO, INDICE DI ASSENZA DI MOVIMENTO E DI BASSA PRODUTTIVITÀ”

“INCOMINCIAMMO COL CERCARE DI RIGUADAGNARE LA FIDUCIA DEI LAVORATORI E DEGLI IMPIEGATI, STRUTTURANDO UN VERO E PROPRIO “PIANO DI CONSAPEVOLEZZA”

RD OVEST SI CONVERTE ALLA PRODUTTIVITÀ

GABRIELE CARAGNANO



IL CASO ALSTOM: LA STALINGRADO DEL NORD OVEST SI CONVERTE ALLA PRODUTTIVITÀ

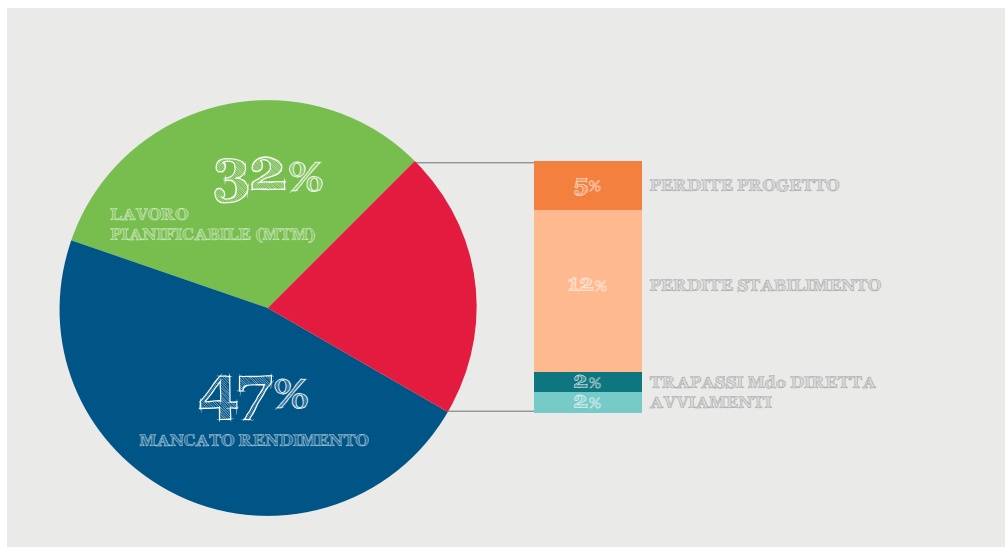
GABRIELE CARAGNANO

Voglio incominciare la mia collaborazione con questo periodico con una storia, raccontando uno dei progetti che nei miei 25 anni di carriera professionale ricordo di più per la passione e il coinvolgimento che io e il mio team abbiamo sperimentato.

Era l'anno 2000. Savigliano. A quei tempi l'azienda si chiamava ancora Fiat Ferroviaria e il clima era pesante: gli ordini erano in caduta libera e ogni tentativo di ridurre i costi di produzione si scontrava contro una rigidità sindacale tale da non consentire a nessuno di entrare nei reparti con un cronometro per effettuare qualsiasi tipo di valutazione di efficienza. La fabbrica di Savigliano veniva spesso chiamata "la Stalingrado del Nord Ovest". Fu allora che la direzione del personale, su consiglio del management di Fiat Auto, decise di chiedere il supporto della Fondazione Ergo per fotografare la situazione competitiva dell'azienda rispetto a standard globali, ben conosciuti anche nell'industria ferroviaria e riconosciuti dalle principali organizzazioni sindacali mondiali (es. IG Metall). Io ed il mio team di esperti passammo due settimane intensissime nell'unità operativa 2, quella del montaggio e finitura dei treni. Non disponevamo di cronometri e quindi non abbiamo suscitato malumori nel personale dei reparti. Chiarimmo fin dall'inizio che la nostra presenza era finalizzata ad **identificare azioni di miglioramento per ridurre i costi di trasformazione e provare a fare nuove acquisizioni**. Ricordo il mio primo ingresso in reparto: **fui impressionato dal livello di silenzio, indice di assenza di movimento e di bassa produttività**. Quando produci treni utilizzi attrezzi meccanizzati, movimenti parti ingombranti e pesanti, spostati vagoni di 50 metri, carrelli di tonnellate di materiali rotanti. E' impossibile rimanere silenti. Se ci riesci, è perché il livello di attività operative è molto basso. Sarebbe bastato questo per capire che c'era molto da lavorare. E non era solo una questione di organizzazione e di strumenti. La parte più critica era quella più soft, invisibile, legata alle motivazioni delle persone, alla fiducia per un futuro migliore. Sembrava che tutti aspettassero qualcosa. E qualcosa successe.

NUMERO DI ORE DI LAVORO ANALIZZATE 200

Il nostro studio fu condotto su un campione di attività che ammontava a circa 200 ore di lavoro, rappresentante circa il 5% del totale tempo di finitura di una carrozza del treno ad alta velocità Finlandia. I risultati furono sintetizzati nella figura seguente:



All'incirca due terzi del tempo veniva sprecato: in parte per perdite dichiarate (area rossa, pari al 21%), il resto, la parte preponderante, per mancato rendimento (ovvero non lavorando oppure lavorando male). Fu uno shock per tutti e, come spesso accade, i numeri troppo grandi destarono molta incredulità. Nelle settimane successive alla presentazione del report dello studio si discusse molto e non si fece granché. Finché, entro la fine

dell'anno 2000, Fiat Ferroviaria fu venduta alla società francese Alstom e assunse il nome di Alstom Ferroviaria. La situazione era molto critica, era il momento di decidere di cambiare, le commesse si stavano esaurendo e entro l'anno sarebbe servito farne entrare di nuove o il rischio chiusura sarebbe diventato una certezza. Grazie allo studio appena condotto dal mio team di esperti venni richiamato per avviare un progetto denominato "**Progetto Competitività**". L'obiettivo era quello di **ridurre gli sprechi, asciugare i costi di trasformazione, di Engineering e di assistenza post vendita per rendere i prodotti competitivi e guadagnare l'assegnazione di nuove commesse**.

Incominciammo col cercare di riguadagnare la fiducia dei lavoratori e degli impiegati, strutturando un vero e proprio "Piano di consapevolezza", presentato a tutti i dipendenti per renderli partecipi e consapevoli del cambiamento che da lì a poco sarebbe entrato in atto. **La proposta, che venne**

condivisa anche con i lavoratori, fu quella di lanciare un piano di recupero produttività e di riorganizzazione del lavoro coinvolgendo non solo la Produzione, ma anche la Progettazione, l'Assistenza post-Vendita e tutte le funzioni di staff.

Come era organizzata l'attività lavorativa prima di questa rivoluzione che portò ad un radicale cambiamento nell'organizzazione del lavoro? Ogni giorno i capi assegnavano i compiti al personale tenendo conto dei mestieri. Venivano così organizzate squadre di tubisti, squadre di elettricisti, squadre di meccanici e così via. Al termine del lavoro gli operai riportavano le informazioni relative alla loro giornata e ai tempi di lavoro. Il tempo standard di lavorazione era definito ex-post, sulla base del tempo effettivamente impiegato. Con il nuovo sistema, la modalità con cui si gestiva l'utilizzo delle risorse umane cambiò radicalmente.

CALCOLO EFFICIENZA LAVORO

$$\text{EFFICIENZA} = \frac{\text{TEMPO STANDARD}}{\text{TEMPO EFFETTIVO}}$$

SE TEMPO EFFETTIVO > TEMPO STANDARD

EFFICIENZA < 100%

Innanzitutto **si svilupparono tempi standard oggettivi e condivisi, basati su un rendimento lavoro normativo e su una trasparenza totale del dato**. Fu utilizzato il sistema a tempi predeterminati MTM-MEK (MTM per la produzione a commessa, caratterizzata da bassi livelli di ripetitività), si addestrarono tutti gli specialisti, i capi squadra e i delegati (fondamentale per comunicare e collaborare l'utilizzo di un linguaggio comune). Questi standard non rappresentavano i tempi effettivi di esecuzione dei compiti assegnati, erano tempi obiettivo, ovvero tempi che un operatore ben addestrato poteva raggiungere lavorando a ritmo medio basso, ma costantemente e senza perdite durante la giornata di lavoro. Conoscendo il tempo standard di una operazione diventava possibile misurare l'efficienza rispetto a quel livello di standard. Essendo MTM uno standard internazionale, la misura di efficienza incominciava ad essere comparabile con aziende del medesimo settore industriale. Oltre a ciò si formarono le squadre di lavoro seguendo principi completamente nuovi: si mapparono le competenze e si cercò di formare squadre di lavoro eterogenee. **Non più gruppi di specialisti, ma team di persone in grado di rispondere ad esigenze variegata e portate a mettere le proprie competenze (uniche nella squadra) al servizio dei propri compagni.** Il capo reparto, opportunamente addestrato, assegnava i compiti non più ai singoli individui ma all'intera squadra, fornendo loro anche i tempi target di esecuzione

MIGLIORAMENTO DI EFFICIENZA GLOBALE PARI AL

24%

IN DUE ANNI

(tempi standard). In ogni squadra fu nominato un leader, che aveva il compito di assegnare ai singoli individui i compiti specifici e di apportare le necessarie correzioni in caso di anticipi o ritardi. A fine giornata, ciascun team riportava lo stato di avanzamento delle attività insieme alle perdite subite, classificandole e discutendo immediatamente delle ragioni che avevano causato la perdita con l'obiettivo di eliminarle. Nel caso in cui le causali di perdita erano al di fuori dei limiti di conoscenza o di responsabilità del team, il capo squadra inseriva la perdita in un database indicando la necessità di intervento da parte degli specialisti. Questi ultimi, con cadenza settimanale, interrogavano il database e si concentravano sulle causali di perdita più serie e che richiedevano competenze tecniche elevate, lasciando ai team stessi la responsabilità di gestire la risoluzione delle micro-perdite di reparto. Anche gli specialisti avevano la possibilità di richiedere l'intervento di un livello superiore di responsabilità: quello dei responsabili di funzione e della direzione di stabilimento. Quest'ultimo gruppo si riuniva con cadenza mensile e aveva la possibilità di coinvolgere anche i fornitori qualora la risoluzione di un problema avesse superato i confini del plant.

Tutto ciò alimentava un sistema di gainsharing, ovvero un sistema che ridistribuiva ai team una parte dei guadagni ottenuti col recupero di efficienza.

Migliorare l'efficienza significava risparmiare quattrini ed una parte di essi finivano ad alimentare un "montepremi" che andava a finanziare i premi dei singoli team. Quelli con le migliori performance attraevano gli importi più interessanti, ma il montepremi complessivo era alimentato dalla sommatoria dei risultati di tutti i team. I singoli componenti dei team ricevevano poi una parte del premio di squadra proporzionale alla propria presenza individuale.

Onestamente devo riconoscere che le principali resistenze al cambiamento vennero dai responsabili di reparto e dai capi unità. **I sindacalisti, anche i più agguerriti, una volta addestrati e convinti a provare una nuova modalità di lavoro sposarono il progetto nella sua fase pilota per poi continuare a sostenerlo** nel momento in cui cominciarono ad arrivare i primi risultati, che furono incredibili: ogni tre mesi fu consolidato e certificato un miglioramento di efficienza globale pari al 3% e nel giro di due anni si contabilizzò un livello di miglioramento di efficienza pari a circa il 24%, che permise all'azienda di aumentare la propria competitività e di vincere importantissime gare sulle nuove commesse.

L'elemento fondamentale alla base di questo processo fu il meccanismo di delega verso il basso. La fabbrica perdeva in questo modo la classica struttura verticale per assumere una più moderna struttura orizzontale che lavora su obiettivi condivisi. ■

CAP = Concept For Activating Performance

Il CAP è un modello sostenibile di organizzazione del miglioramento continuo. Come funziona? Funziona a tre livelli dell'organizzazione e concentra la domanda di competenze al giusto livello di responsabilità:

Daily meeting.

Alla fine di ogni turno la squadra si riunisce per un breve meeting della durata di circa 10 minuti e relaziona al team leader le cause di deviazioni rispetto ai tempi standard di lavorazione. L'obiettivo è quello di trovare una soluzione, una azione da implementare già nel turno successivo. Dove ciò non è possibile, perché servono autorizzazioni o competenze superiori, le anomalie vengono inserite in un database che porta il problema ad un livello superiore.

Weekly meeting.

Ogni settimana si riuniscono i team leader delle varie squadre con i capi reparto e i responsabili dell'Ufficio Tecnico e dell'Industrial Engineering. In questa riunione si risolvono quelle anomalie inviate dalle squadre nei daily meeting.

Monthly meeting.

Mensilmente viene coinvolta la direzione ed il suo staff. A tutti i dirigenti arrivavano solo i problemi segnalati nei weekly meeting che richiedono una decisione manageriale o un coinvolgimento di fornitori esterni.

IL CALCOLO DEL PREMIO

ESTRATTO DALLA NEWSLETTER INVIATA AI LAVORATORI ALSTOM

Il calcolo del premio è su base trimestrale, mentre la sua liquidazione è semestrale: ad Ottobre (semestre Aprile-Settembre) e ad Aprile (semestre Ottobre-Marzo). Al fine di monitorare l'andamento del premio, vengono resi disponibili ed esposti in reparto gli andamenti settimanali dei team CAP, il risultato generale mensile dell'unità operativa (report Utilizzo Manodopera) e l'ammontare del premio trimestrale maturato da ciascun team.

In piena coerenza con le logiche del gainsharing, il premio equivale ad una parte delle effettive riduzioni di costi generate dalle diverse iniziative lanciate dai team, ed è quindi direttamente proporzionale all'entità delle riduzioni stesse. E' legato alla evoluzione trimestrale dei parametri di efficienza e performance (più avanti definiti in dettaglio), assolutamente trasparenti e costantemente monitorabili sia a livello sia di U.O. sia di team, oltretutto alla presenza individuale degli ultimi 12 mesi necessari affinché la prestazione di ogni persona possa incidere costantemente sui risultati del team stesso.

CALCOLO MONTEPREMI TRIMESTRALE

Il montepremi trimestrale è positivo soltanto se il risultato di produttività globale dell'intera unità operativa è superiore al valore base rilevato all'inizio del progetto e rivisto annualmente in base alla effettiva evoluzione della situazione. Nell'esercizio in corso il Livello di Produttività Base dell'U.O.2 è pari a 87,0%, corrispondente alla media rilevata nel trimestre settembre-novembre 2001. Il montepremi è calcolato in proporzione ai risparmi di costo generati dal miglioramento di produttività rispetto al Livello Base utilizzato come riferimento. La trasformazione in Euro è fatta utilizzando la tariffa oraria a costi variabili. La suddivisione del montepremi è eseguita in funzione del numero di persone che operano in una data area e del loro tipo di mansione (operai diretti/indiretti - capi - operatori) al fine di assicurare una distribuzione omogenea del premio.

Sono esclusi dall'accesso ai premi coloro che hanno espresso l'intenzione di non partecipare ai team CAP.

CALCOLO PREMIO TRIMESTRALE PER TEAM

Per determinare il premio trimestrale per team è necessario verificare che il risultato di produttività globale dell'U.O. sia maggiore del Livello Base. I team premiati sono quelli il cui risultato di efficienza è superiore al valore di soglia, posto per l'anno di budget in corso uguale a 91%. Il premio definito per ogni team che ha superato il valore di soglia (91%) è proporzionale all'effettivo risultato conseguito rispetto alla media dei team dell'unità.

CALCOLO PREMIO BASE INDIVIDUALE TRIMESTRALE

Il premio base individuale è calcolato suddividendo il premio del team per il numero di componenti del team stesso. Nel caso in cui una persona abbia lavorato nel trimestre in più team, il suo risultato è la media pesata dei risultati dei team in cui ha trascorso almeno 15 giorni lavorativi. Nelle aree di progetto non ancora coperte dai team CAP, il premio individuale è ottenuto suddividendo il montepremi di area per il numero di addetti della stessa.

CALCOLO PREMIO INDIVIDUALE DA PAGARE SEMESTRALMENTE

Ogni semestre i risultati dei due premi base individuali trimestrali vengono sommati e il totale è moltiplicato per il fattore presenza individuale consuntivato negli ultimi 12 mesi. Questo fattore è definito come somma dei giorni di presenza effettivi + ferie individuali e collettive + PAR.

Una presenza inferiore al 92% non dà diritto a premi; una presenza tra il 92 % e il 96% riduce del 20% l'ammontare del premio; una presenza tra il 96 % e il 98% conferma l'intero ammontare del premio; una presenza superiore al 98 % aumenta il premio del 30%.

CONCLUSIONI: QUALI LE LEZIONI IMPARATE DA QUESTA ESPERIENZA?

- Per cambiare serve fiducia, che si può chiedere se si riesce a comunicare con un linguaggio condiviso (formazione) e si ottiene se si fa ciò che si dice di voler fare (trasparenza e sistemi oggettivi)
- Per innescare il processo di miglioramento è necessario allineare gli obiettivi dei singoli a quelli collettivi (gainsharing, leadership e delega)
- Per sostenere il miglioramento continuo è indispensabile confrontarsi con riferimenti World Class Productivity (es. MTM) e avere un modello operativo basato sul lavoro di squadra e sulla continua misurazione delle perdite (es. CAP). Tutto ciò è identificato nell'industria moderna

con il concetto di Production System (il primo e più famoso modello di production system è quello denominato Toyota Production System – TPS)

- I premi devono essere finanziati col miglioramento della produttività per non innescare un processo di perdita di competitività che renderebbe il sistema premiante non sostenibile. ■