

LA GESTIONE
DEL CAPITALE
UMANO

.lavoro

CONTRATTAZIONE
Il 12 giugno riparte
il negoziato
tra Abi e i sindacati
per rinnovare
il contratto dei bancari

Nei giorni scorsi i sindacati hanno
terminato le assemblee che hanno
approvato a larghissima maggioranza
(99%) la piattaforma



.professioni .casa — LUNEDÌ .export — MARTEDÌ .lavoro — MERCOLEDÌ .nòva.tech — GIOVEDÌ .moda — VENERDÌ .marketing — SABATO .lifestyle — DOMENICA



Hr talk. Alla Comer di Reggiolo, dice il presidente e ad Matteo Storchi, ogni lavoratore ha il compito di dare 8 consigli. L'implementazione del metodo lean ha ridotto i costi indiretti del 30%. Nel 2018 fatturato a 379 milioni in crescita a doppia cifra (+10,8%)

Problemi? La fabbrica li risolve grazie a 12mila suggerimenti

Cristina Casadei
Dal nostro inviato
REGGIOLO

«**N**o problem? Big problem. Le organizzazioni che non hanno problemi, non è che non ne abbiano, semplicemente non ne vedono. E questo è un grosso problema». Arnaldo Camuffo, professore del dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi, ha implementato la lean organization alla Comer Industries di Reggiolo e spiega che «zero waste (scarto) è un concetto che riassume il rigore con cui viene affrontato qualsiasi processo, con una tensione continua verso il miglioramento». Un approccio palpabile, ancor di più nel giorno in cui è arrivato nell'azienda meccanica reggiana - che fa sistemi per la trasmissione di potenza per le macchine agricole, l'attrezzatura edile, la selvicoltura, l'eolico - Sadao Nomura, uno dei maggiori sensei (maestri) giapponesi, decano della Toyota.

Il caso

«Dovete mettere l'operatore nelle condizioni di lavorare bene». Nel raccontare il punto di partenza - che poi è anche il punto di arrivo - della visione del lavoro secondo il metodo lean, Sadao Nomura non fa concessioni agli ingegneri della Comer che lo circondano per trovare una soluzione al "caso" di una scatola a ingranaggi, in cui, meno di un paio di millimetri, in più o in meno, in una guarnizione metallica possono generare grandi difficoltà agli operai nella lavorazione. È un potenziale difetto nel funzionamento del meccanismo. Generando scarto, perché un'azienda come la Comer non farà mai partire da Reggiolo un pezzo che possa generare un malfunzionamento di macchine che vanno in tutto il mondo dagli Stati Uniti alla Cina, alla Francia alla Germania, all'India, al Brasile. L'export della società guidata da Matteo Stor-

chi (presidente e amministratore delegato) supera l'80% e il faro è costantemente zero waste.

Lo standard

Il sensei giapponese ricorda che «esiste uno standard, l'azienda deve trasferirlo all'operatore attraverso il training. Se l'operatore non lavora bene significa che lo standard non è stato seguito. Ma la responsabilità non è solo dell'operatore. In azienda ci sono ruoli diversi: ci sono i manager che scelgono di fare i manager, i progettisti che scelgono di fare i progettisti, gli operai che scelgono di fare gli operai. Ogni ruolo prevede compiti precisi che devono essere svolti con rigore, altrimenti il risultato è la confusione. E nell'individuazione delle responsabilità il meccanismo deve andare dall'alto al basso. La responsabilità cresce verso l'alto, non verso il basso».

Zero waste

La piccola figura di Sadao Nomura invita tutti, proprio tutti, a ripensare al processo che ha portato al risultato della scatola per ingranaggi da cui è partita la giornata. Il botta e risposta nasce intorno al lavoro di uno dei siti produttivi di Reggiolo da cui escono almeno 5mila pezzi al giorno (ossia 120mila pezzi al mese) e riguarda uno scarto che raggiunge mediamente 10 pezzi al mese. Nelle parole di Nomura si capisce bene che la questione non sono i 10 pezzi di scarto - che danno semmai l'idea di efficienza e precisione - , ma il rigore con cui ogni passaggio viene affrontato nella vita dell'azienda alla ricerca del miglioramento continuo.

La legge di Darwin per le imprese

La lean organization è proprio questo e Matteo Storchi, arrivato alla guida del gruppo due anni fa, succedendo allo zio Fabio che lo ha fondato insieme ai fratelli Fabrizio e Oscar negli anni '70, vi si riconosce pienamente, al punto da aver voluto implementare la metodologia a tutta l'organizzazione, tute blu, colletti bianchi e mana-



The box. Ogni operatore ha il compito di dare 8 suggerimenti all'anno



MATTEO STORCHI
È presidente e amministratore delegato della Comer Industries

ger, con lo spirito di migliorare le persone, i processi e i risultati. «Ogni giorno le aziende lottano per la sopravvivenza, in un contesto internazionale di forte competizione: ogni giorno cambia qualcosa e ogni giorno noi siamo costretti ad adattare piani e prospettive. La legge di Darwin prevede che o cresci e sei competitivo e mangi gli altri o vieni mangiato. Per questo ogni giorno dobbiamo migliorare e dobbiamo farlo a tutti i livelli aziendali, trascinando tutta l'organizzazione. E la lean è la metodologia che ci consente di avanzare tutti insieme». I clienti di cui Comer è fornitori sono i grandi player internazionali del mercato delle macchine agricole (da Cnh a Caterpillar) e dell'eolico che a loro volta sono molto selettivi e hanno standard qualitativi elevati. La lotta darwiniana di Reggiolo si basa

su tre parole: «Il commitment con cui dobbiamo cercare di portare a bordo più persone possibile, l'improvement con cui ognuno deve cercare di migliorare e portare valore e la performance perché tutto deve essere misurabile», dice l'imprenditore.

La centralità dell'operatore

Lungo le linee della Comer si respira, anche in senso letterale, un pezzo di storia della meccanica di precisione. Fatta anche, in una certa misura, a mano. Il gruppo che nel 2018 ha fatturato oltre 379 milioni di euro, in crescita del 10,8%, con un Ebitda di 38,4 milioni, ha quasi 2mila dipendenti (1.500 in Italia, gli altri all'estero). «Quando si parla di automazione e intelligenza artificiale si parla soprattutto di automotive. Sa qual è la differenza tra un'azienda come Comer e una di automotive? I requisiti per stare sul mercato sono gli stessi ma noi abbiamo meno possibilità di automazione perché l'operatore deve fare ancora molta attività manuale, quindi noi dobbiamo garantire le stesse performance coinvolgendo di più la persona che per noi ha un ruolo centrale».

La linea con le training room

Nel nuovo stabilimento di Reggiolo, costruito dopo il terremoto, c'è il massimo grado di automazione che il prodotto della Comer consente di raggiungere. Lungo le linee di produzione si aprono le training room, isole dedicate dove gli operatori fanno la formazione su lavorazioni e processi: «Prima di toccare un componente, ogni nostro collaboratore viene formato. Ogni anno facciamo oltre 50mila ore di formazione nell'academy e nelle training room», spiega Storchi. E la linea viene adattata alle persone. «La nostra selezione avviene in base alle competenze ma non in base a genere e fisico: questo ci costringe ad avere linee adattabili per altezza, corporatura e forza fisica, per far sì che l'operatore possa lavorare nella maniera più confortevole».

Gli 8 suggerimenti

E poi ci sono le attitudini e gli atteggiamenti, le cosiddette soft skills che rappresentano il vero fattore critico nei processi di selezione. «Nella nostra organizzazione il miglioramento avviene attraverso un flusso continuo di informazioni in cui sono direttamente coinvolti anche gli operatori. Ognuno ha il compito di dare almeno 8 suggerimenti all'anno, per migliorare l'attività all'interno dello stabilimento - dice Storchi -. Questo significa che, come minimo, noi riceviamo ogni anno 12mila suggerimenti, a ognuno dei quali i responsabili devono dare un feedback». Il risultato di questa macchina è un miglioramento continuo del lavoro di tutti che «in tre anni ha portato a una riduzione degli overhead, i cosiddetti costi indiretti, del 30%», afferma l'imprenditore. In questa organizzazione c'è un spazio piuttosto confinato per l'intelligenza artificiale e la robotica che «nella nostra azienda non può scalzare le persone - assicura Storchi -. Può aiutare tutti a fare meglio, ma le scelte qui le fanno gli individui. La tecnologia è qualcosa che aiuta: io non ho mai ricevuto un'idea per il solo fatto di avere acceso il mio laptop».

IN BREVE

LAVORO AGILE

Fnm apripista della mobilità smart

C'è un tema culturale che sostiene l'impalcatura del progetto di smart working di Ferrovie Nord Milano. La società, quotata in Borsa e che controlla il principale gruppo integrato per il trasporto e la mobilità in Lombardia, un anno fa ha cominciato a discutere l'introduzione dello strumento con i sindacati con cui ha raggiunto un accordo per avviare la sperimentazione. Hanno partecipato 49 persone e, dopo la valutazione dei risultati e delle opinioni espresse in una survey dai lavoratori, la società ha deciso di estendere lo smart working a tutti coloro che svolgono ruoli compatibili. Il 42% dei partecipanti alla survey impiega oltre 2 ore per il tragitto casa-lavoro-casa, tempo che durante le giornate di lavoro agile viene utilizzato per altre attività. Evitando il sovraffollamento dei mezzi pubblici nelle ore di punta. Lo spostamento casa lavoro avviene utilizzando principalmente il treno e altri mezzi pubblici. «La nostra è una società che favorisce la mobilità e quindi potrebbe sembrare quasi un paradosso che proprio noi evitiamo ai nostri dipendenti di muoversi. In realtà noi favoriamo la mobilità nella logica che deve avere in una smart city, cercando di combinare la nostra esigenza di business con la sostenibilità del sistema. E cercando di contaminare con il nostro esempio e le nostre buone pratiche anche le altre realtà dove lavorano i pendolari. Vogliamo diventare apripista di una mobilità intelligente che consentirebbe anche di migliorare ulteriormente il servizio che diamo. La mobilità intelligente prevede che le persone debbano essere mosse e muoversi quando è necessario», spiega il presidente di Fnm, Andrea Gibelli.



Andrea Gibelli.
È presidente di Ferrovie Nord Milano

Dal sondaggio è emerso che il 100% dei lavoratori ha migliorato la propria produttività e nessuno dei responsabili ha espresso valutazioni negative. La responsabilità è migliorata per l'82,5% del campione, mentre è rimasta invariata per il 17,5%. Tra i benefici dello smart working ci sono la maggiore flessibilità nella gestione dei tempi e nella conciliazione famiglia-lavoro, la maggiore responsabilizzazione, l'incremento della produttività e la qualità del lavoro. Le criticità riscontrate riguardano invece soprattutto la difficoltà nella gestione delle urgenze e nel maggiore sforzo di programmazione delle attività. «Lo smart working - dice Gibelli - offre alle persone dei vantaggi. Quello che per noi conta è il risultato: con questa nuova modalità di lavoro gli obiettivi vengono definiti ad personam. C'è stato un cambio di paradigma forte nell'approccio all'organizzazione del lavoro con un maggiore sforzo nella programmazione e nella responsabilizzazione delle persone».

— C. CAS
© RIPRODUZIONE RISERVATA

MICROSOFT E POLITECNICO

Consulenti sul cloud in 8 settimane

Mettere le basi per un futuro nella consulenza in 8 settimane. Per provarci bisogna avere tra i 21 e 29 anni ed essere in possesso di una laurea triennale (o in procinto di avere quella magistrale) in Informatica, Ingegneria, Fisica, Matematica, Statistica, con una buona conoscenza dell'inglese, e provare a candidarsi al progetto Microsoft Dynamics 365 Fast On-board, realizzato da MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business, in collaborazione con Microsoft. La partecipazione è gratuita per chi viene selezionato dalle aziende che sono protagoniste nel mondo della consulenza e della trasformazione digitale, tra cui ABS (on the web), Agic Tech, Alterna, Avanade, Capgemini, Cegeka, Concert, EY, Microsys Cluster Reply, Wuert Phoenix. Il progetto prevede un percorso misto di lezioni in aula e studio autonomo dei candidati, che utilizzeranno la piattaforma di digital learning del MIP seguiti da tutor specializzati. Chi non venisse selezionato può comunque partecipare a proprie spese. A conclusione del programma chi avrà ottenuto la certificazione Microsoft Dynamics 365 sarà assunto in una delle aziende che partecipano al programma. «Come Business School di una grande Università tecnica ci proponiamo di combinare ed integrare competenze manageriali e tecnologiche progettando ed erogando programmi di formazione attraverso cui essere tra i protagonisti dell'innovazione in Italia», spiega Federico Frattini, associate dean for digital transformation del MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business. «È fondamentale continuare a puntare sulla formazione: nell'ambito della più ampia iniziativa Ambizione Italia, Microsoft ha già coinvolto in attività di formazione online e d'aula su ERP e CRM 9.000 persone nell'ultimo semestre e s'impegna a formare nel prossimo biennio 2.000 risorse qualificate ed esperte di Sistemi Gestionali e CRM», commenta Claudia Angelelli di Microsoft Italia.

8

IL PERCORSO
Il progetto Microsoft dynamics 365 in collaborazione con la Graduate School del Politecnico di Milano durerà 8 settimane