

**Organizzazione del lavoro.** La lean production prende piede: dalle grandi imprese alle pmi, fino alle istituzioni pubbliche

# Filosofia Toyota anche in tribunale

## Sperimentazione in corso a Vicenza

### Obiettivo: ridurre i tempi delle pratiche

**Barbara Ganz**

VENEZIA

Dalle carrozzine per bambini ai tribunali, dalla meccanica all'elettronica, dalla produzione industriale alla pubblica amministrazione. Il lean thinking - letteralmente "pensiero snello", filosofia industriale ispirata al Toyota production system - mette radici in Veneto, e dopo un avvio sperimentale e basato su intraprendenza e curiosità, si dà una struttura completa, puntando su informazione e formazione.

A Nord-Est la "settimana Lean" - organizzata il mese scorso dalle associazioni industriali del sistema Confindustria a più alto tasso di attività manifatturiere - ha portato come caso la FreTor, azienda di Pieve d'Alpago (Belluno) che produce automazioni industriali e robotica. Dal 2009 qui viene impiegata la metodologia per lo snellimento dei flussi produttivi: «Considero il lean thinking - spiega Jury de Col, proprietario - un potente strumento di miglioramento aziendale, ottimo se applicato ad ambiti come la logistica e la produzione. Così si ottengono reali, visibili e veloci miglioramenti».

Il terreno composto prevalentemente di imprese medie e piccole si rivela l'ideale per innovazioni organizzative: oltre a rendere la propria struttura più efficiente, le Pmi riescono in questo modo ad aumentare le proprie possibilità di stringere rapporti

con i principali contractor nazionali e internazionali che, sempre più spesso, chiedono alla propria catena di fornitori di adattarsi a questi principi.

A Vicenza, Fondazione Cuoia ha promosso il summit della Lean society italiana: due giornate sul tema del "Made in leanItaly", rivolte prevalentemente a piccole imprese, istituzioni e pubbliche amministrazioni. Sempre Fondazione Cuoia, con Intesa San Paolo, ha firmato un accordo quadro per avviare e sostenere iniziative che incoraggino le aziende a raggiungere metodi e procedure per la gestione senza sprechi di tutta la catena del valore.

Nei seminari organizzati a Nord-Est da Valessentia, società di consulenza internazionale, sono 21 le imprese risanate nel segno del Toyota system che hanno portato la propria testimonianza: fra le altre Air Liquide (con sedi anche a Trevenzuolo, Verona, e Padova), Gefco (che gestisce logistica integrata, con base anche all'interporto di Padova), e ancora Lowara, protagoni-

sta del mercato delle pompe per uso residenziale e industriale con sede a Montecchio Maggiore (Vicenza), De Longhi e Climaveneta. Quest'ultima, applicando i principi del lean thinking, ha ridisegnato le linee di produzione e lo stesso organigramma aziendale, ottenendo un dimezzamento dei tempi di consegna.

Anche Inglesina, produttrice di carrozzine per bambini dal 1963, oggi leader nei prodotti per la prima infanzia, con la consulenza di Considi ha puntato già dal 2010 sulla produzione snella. Per un prodotto complesso (fatto di tessuto, gomma, metallo, con componenti provenienti da diverse parti del mondo) l'obiettivo è stato ridurre i tempi d'attesa fra l'ordine - e una mamma in attesa non è il tipo di cliente al quale poter chiedere di aspettare tanti mesi - e la consegna. Standardizzate le componenti per i diversi modelli, razionalizzati i flussi in arrivo, coinvolto e motivato il personale: così la produttività è salita del 15%, si sono ridotti gli spazi occupati in azienda e i tempi di risposta all'utente sono scesi nell'ordine del 30 per cento.

Sempre Considi, società di consulenza direzionale di Grisignano di Zocco (Vi), sta seguendo in questi mesi l'approccio del Toyota system al tribunale di Vicenza, alle prese con blocco dei finanziamenti e carenza di personale e di mezzi. Una sfida legata alla riduzione delle inefficienze, all'au-

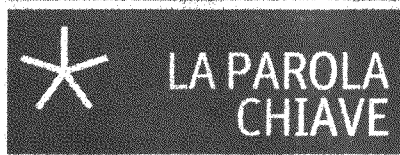


mento delle pratiche e all'introduzione di nuovi servizi, con il vincolo di non generare oneri a carico dello Stato. La sperimentazione, in corso, vedrà l'applicazione dei principi e metodi di ottimizzazione di processo, applicati generalmente a sistemi di produzione manifatturieri, adattati per ora alla Sezione della volontaria giurisdizione, ovvero agli uffici giudiziari che più di altri sono direttamente a contatto con i cittadini senza l'intermediazione tecnica di un legale. Qui si registra un aumento annuale delle pratiche a ritmo sostenuto, che insiste sempre sullo stesso numero di risorse impiegate.

Dopo 15 giorni di analisi i consulenti, fianco a fianco alle risorse della Cancelleria, sono arrivati alla conclusione che lavorando sulla revisione analitica delle prassi, sull'individuazione degli sprechi e sulla standardizzazione di processo, nel giro di un anno, è possibile ridurre i tempi di attraversamento delle pratiche del 30% a parità di risorse impegnate. «Attraverso interviste e osservazioni sul campo - spiega Ilaria Bruni, partner di Considi - abbiamo ricostruito il percorso di un atto, analizzando le principali criticità e individuato alcune "macro aree di intervento", ciascuna con un proprio obiettivo di miglioramento. Abbiamo cioè applicato uno degli strumenti base del TPS, il Value Stream Mapping, ossia l'analisi delle attività in base al valore prodotto per il cliente, che nello specifico è rappresentato dal cittadino. Eliminando o riducendo tutte le attività che non producono valore, ma impegnano risorse, si ottiene un miglioramento delle prestazioni in termini sia di efficienza che di efficacia. E questo si traduce sia in un aumento di produttività dell'ufficio, sia soprattutto in una riduzione dei tempi di risposta al cittadino».

«Lo studio - afferma il presidente del Tribunale Giuseppe Bozza - si è concentrato solo sul metodo delle procedure burocratiche e non sul merito dei casi, nel rispetto delle norme e della privacy. Il primo settore di sperimentazione è stato quello della giurisdizione volontaria, il più vicino ai cittadini, ma è il metodo esportabile e ottimizzabile anche in altre giurisdizioni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Lean production

■ In inglese *lean* significa magro, snello. Definisce un innovativo modello di organizzazione aziendale, e rappresenta la generalizzazione e divulgazione del Toyota production system. Il termine *lean production* è stato coniato da Womack e Jones nel libro "La macchina che ha cambiato il mondo", nel quale gli autori hanno analizzato e confrontato le performance del sistema di produzione dei principali produttori mondiali di automobili con la giapponese Toyota, rivelando le ragioni della superiorità di quest'ultima.

A SCHEDA

## Una formula per più applicazioni

### Toyota system

■ È un metodo di organizzazione della produzione derivato da una filosofia diversa e per alcuni aspetti alternativa alla produzione di massa, ovvero alla produzione in serie e su larga scala basata sulla catena di montaggio di Henry Ford

### Il nome

■ Deriva dal fatto che essa è stata inventata negli anni 1940-1950 alla Toyota. Alla base del Tps si trova l'idea di «fare di più con meno», cioè di utilizzare le risorse disponibili nel modo più produttivo possibile con l'obiettivo di incrementare drasticamente la produttività della fabbrica. In sostanza: eliminazione di sprechi e inefficienze, riduzione dei costi, massima soddisfazione del cliente

### Nelle pmi

■ L'applicazione della filosofia Lean consente due ordini di vantaggi: migliorare la struttura produttiva rendendola più efficace ed efficiente, e acquisire maggiori opportunità di creare rapporti con contractor internazionali che già applicano la Lean al proprio interno e sempre più spesso richiedono un allineamento in questo senso ai propri fornitori

