

# BellaFactory

Fabbrichiamo un lavoro migliore

Varese, 1 Gennaio 2016



# Certificazione BellaFactory: Fabbrichiamo un Lavoro migliore



fondazione**ergo**

MILANO | 01.01.2016 |



<b>1. La Fondazione</b>	<b>4</b>
<b>2. Progetto BellaFactory</b>	<b>6</b>
<b>3. Struttura Audit</b>	<b>12</b>
a) Modello Operativo	14
b) Produttività	22
c) Ergonomia	24
d) Relazioni Azienda ↔ Sindacato	26
<b>4. BellaFactory Award</b>	<b>28</b>
<b>5. Pianificazione</b>	<b>30</b>
<b>6. Come aderire</b>	<b>33</b>
<b>7. Contatti</b>	<b>32</b>

# 1. LA FONDAZIONE



fondazione**ergo**





## Mappa delle attività



La Fondazione Ergo fornisce competenze tecniche specifiche finalizzate ad allineare gli obiettivi di competitività e salute dei lavoratori e a raggiungere livelli Best in Class di Produttività. L'impegno formativo e di divulgazione intorno ai temi che mirano a rafforzare la cultura industriale del nostro Paese coinvolge soprattutto i futuri manager delle aziende italiane attraverso corsi specialistici e seminari universitari, con percorsi formativi che consentono l'ottenimento di **patenti** applicatori e istruttori riconosciute internazionalmente.



Il Centro Studi vuole essere un Think Tank della competitività industriale che si ispira ai concetti di **"buona produttività"** e di **"bella fabbrica"**. E' un osservatorio di dati operativi su parametri chiave dell'organizzazione del lavoro (pause, ritmi di lavoro, sistemi incentivanti, contratti specialistici sull'organizzazione del lavoro, malattie professionali, modelli organizzativi, progettazione dei sistemi di produzione).



La Fondazione Ergo è distributore esclusivo per l'Italia del software **TiCon**, l'applicazione più completa per la gestione degli Engineered Labour Standards (ELS), delle saturazioni linea e per la progettazione ergonomica delle postazioni di lavoro, certificata dall'International **MTM** Directorate (IMD). La Fondazione Ergo è titolata a certificare applicativi software che utilizzano i database MTM e per il calcolo degli indici **EAWS** per la mappatura del rischio da sovraccarico biomeccanico (ISO 11228 e 11226)



**BellaFactory** è un sistema di audit e certificazione basato sul sistema **Best in Class Productivity Rating**, progettato da esperti di manufacturing per identificare e misurare le opportunità di miglioramento del sistema produttivo rispetto a livelli Best in Class relativi all'organizzazione. La certificazione volontaria e trasparente, si avvale di standard internazionali e poggia sul rigore scientifico e l'indipendenza che contraddistingue l'approccio della Fondazione alla Produttività e all'Ergonomia.



La Fondazione Ergo supporta le imprese ed i sindacati con servizi tecnici e giuslavoristici di **audit e contrattualistica** su temi che riguardano la misurazione dei livelli di produttività del lavoro, la gestione del rischio ergonomico rispetto a standard internazionalmente riconosciuti (standard CEN/ISO e benchmark Best in Class Productivity) e sui modelli operativi basati sul coinvolgimento strutturale delle risorse umane.

## 2. PROGETTO BellaFactory



fondazione**ergo**

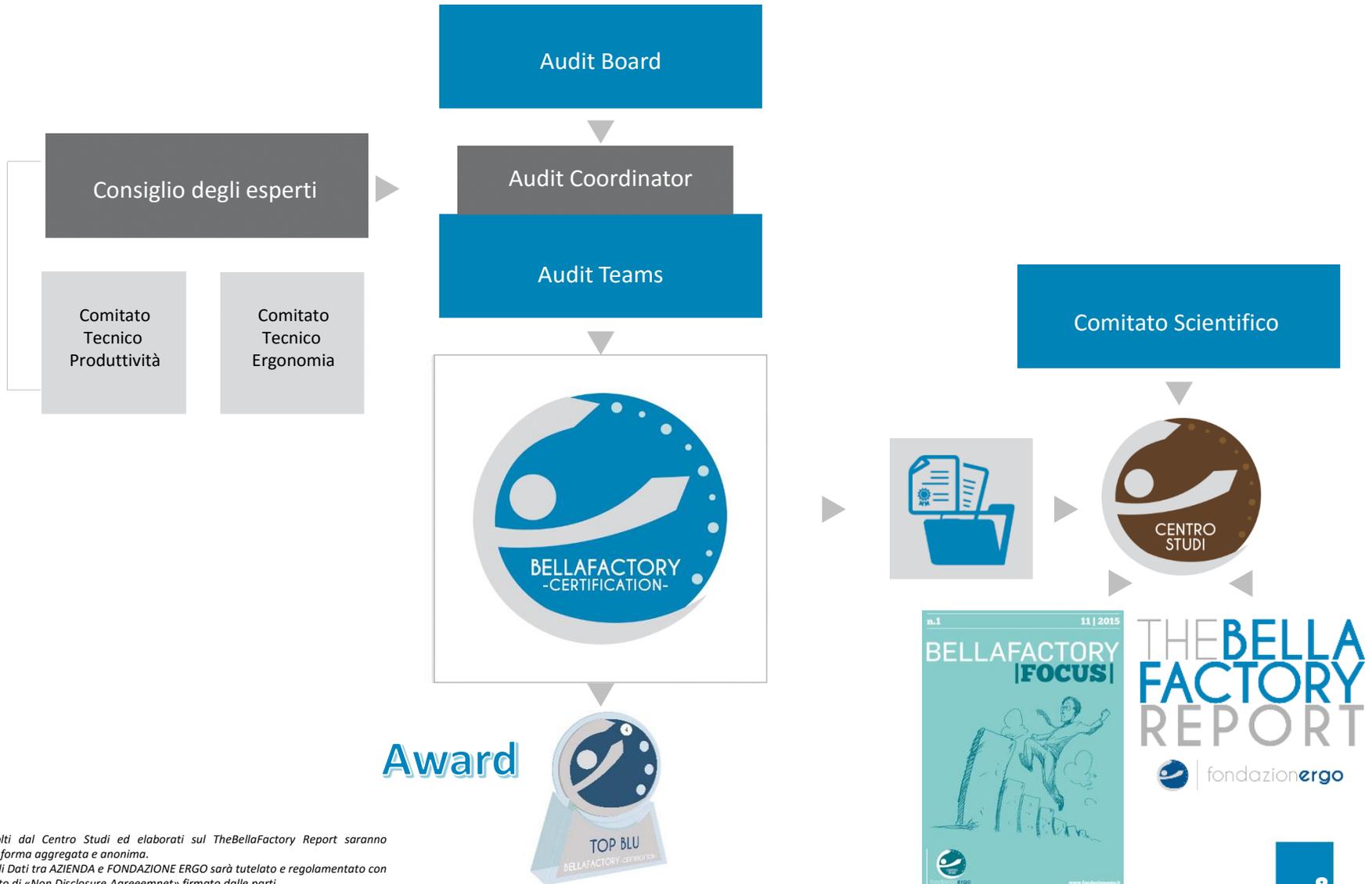




### Obiettivo: rimettere la Fabbrica al centro dell'economia italiana

- ▶ Diffondere la **cultura industriale** mitteleuropea dei processi operativi ed organizzativi e della loro misurazione
- ▶ Garantire ai sindacati e ai lavoratori una funzione **professionale, indipendente e neutrale** di controllo della corretta applicazione dei modelli scientifici di organizzazione del lavoro
- ▶ Fornire agli stabilimenti **benchmark** Best in Class di Produttività
- ▶ Monitorare il **miglioramento continuo** e **l'innovazione organizzativa** negli stabilimenti
- ▶ Favorire la diffusione e la corretta applicazione del D.Lgs 81/2008 in materia di **salute e sicurezza** dei lavoratori
- ▶ Formare un gruppo virtuoso di influenza sul tema dell'organizzazione del lavoro (**BellaFactory Club**)

### Organi e Comitati della Fondazione



I dati raccolti dal Centro Studi ed elaborati sul TheBellaFactory Report saranno pubblicati in forma aggregata e anonima.  
Lo scambio di Dati tra AZIENDA e FONDAZIONE ERGO sarà tutelato e regolamentato con un documento di «Non Disclosure Agreement» firmato dalle parti.



### Comitato Scientifico

- ▶ **Sandro Trento**, Coordinatore. Professore ordin. di Economia, Università di Trento ed ex direttore responsabile del Centro Studi Confindustria
- ▶ **Giuseppe Berta**, Professore associato di Storia contemporanea
- ▶ **Luciano Pero**, Professore di Organizzazione per il Mip (Politecnico di Milano)
- ▶ **Gianfranco Viesti**, Professore ordinario di Economia Applicata nel Dipartimento di Scienze politiche dell'Università di Bari
- ▶ **Paolo Rebaudengo**, ha operato alle Relazioni industriali del gruppo Fiat diventandone il responsabile nel 1996, incarico che ha ricoperto fino al 2012.
- ▶ **Luisa Corazza**, professore associato all'Università degli Studi del Molise, insegna diritto del lavoro e diritto sindacale
- ▶ **Paolo Bricco**, giornalista economico del Sole24Ore
- ▶ **Diodato Pirone**, giornalista del Messaggero



### Vantaggi: perché aderire

- ▶ BellaFactory è un attributo spendibile sul mercato (certificazione e award «**BellaFactory**»)
- ▶ Contribuisce alla sostenibilità del business (competitività, salute, capacità di attrarre talenti e finanziamenti, solide relazioni azienda-sindacato) favorendo il miglioramento continuo della **Produttività**, il controllo dei rischi per i lavoratori (**Ergonomia**) e la riduzione dei costi industriali (**Sprechi**)
- ▶ Consente il controllo di corporate **compliance agli standard** negli stabilimenti per gruppi multi-plant da parte di organo esterno indipendente e competente (auditor certificati) a costi minimi
- ▶ Favorisce la costruzione di **relazioni azienda-sindacato** sulla base di dati oggettivi e terminologia condivisa (informazione, formazione e collaborazione) e la contrattualizzazione dell'organizzazione del lavoro (contratti integrativi)

### 3. STRUTTURA AUDIT



fondazione**ergo**



## Sezioni di Audit per la certificazione BellaFactory



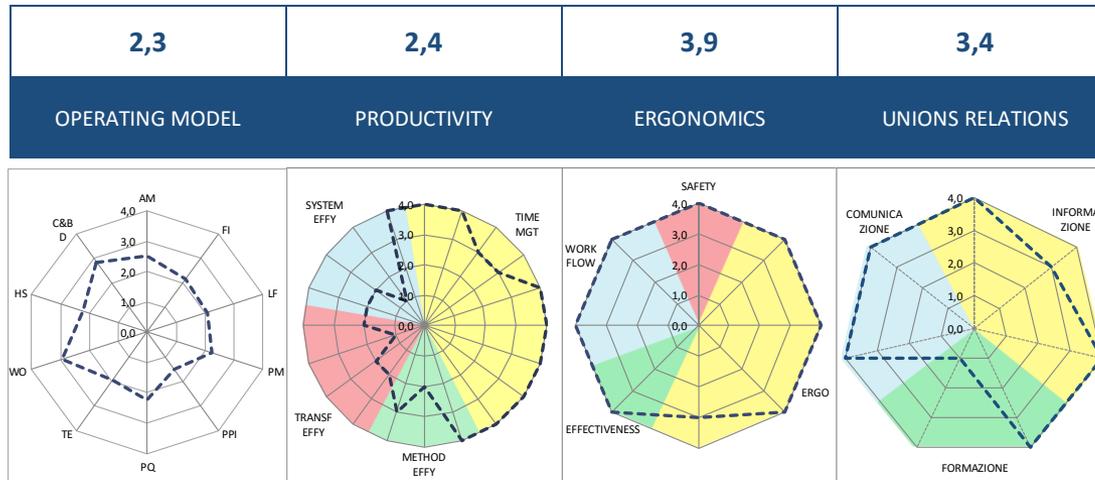
### 3. Struttura Audit



fondazioneergo

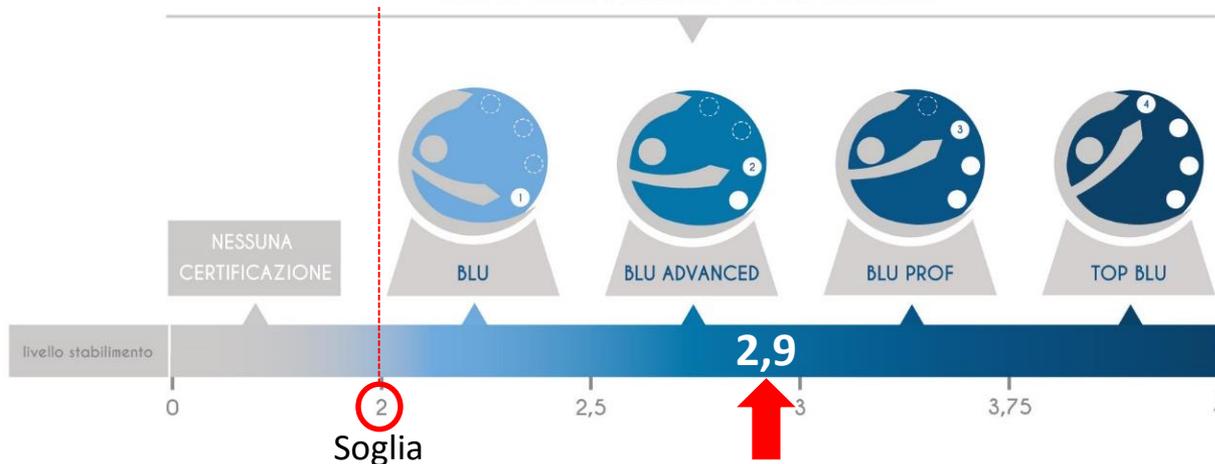
## Risultato Audit – Punteggio complessivo e dettaglio aree di valutazione

2,9



Esempio

BEST IN CLASS PRODUCTIVITY LEVEL RATING



## Gli elementi di valutazione



## Modello Operativo Partecipativo - La Produttività dal basso

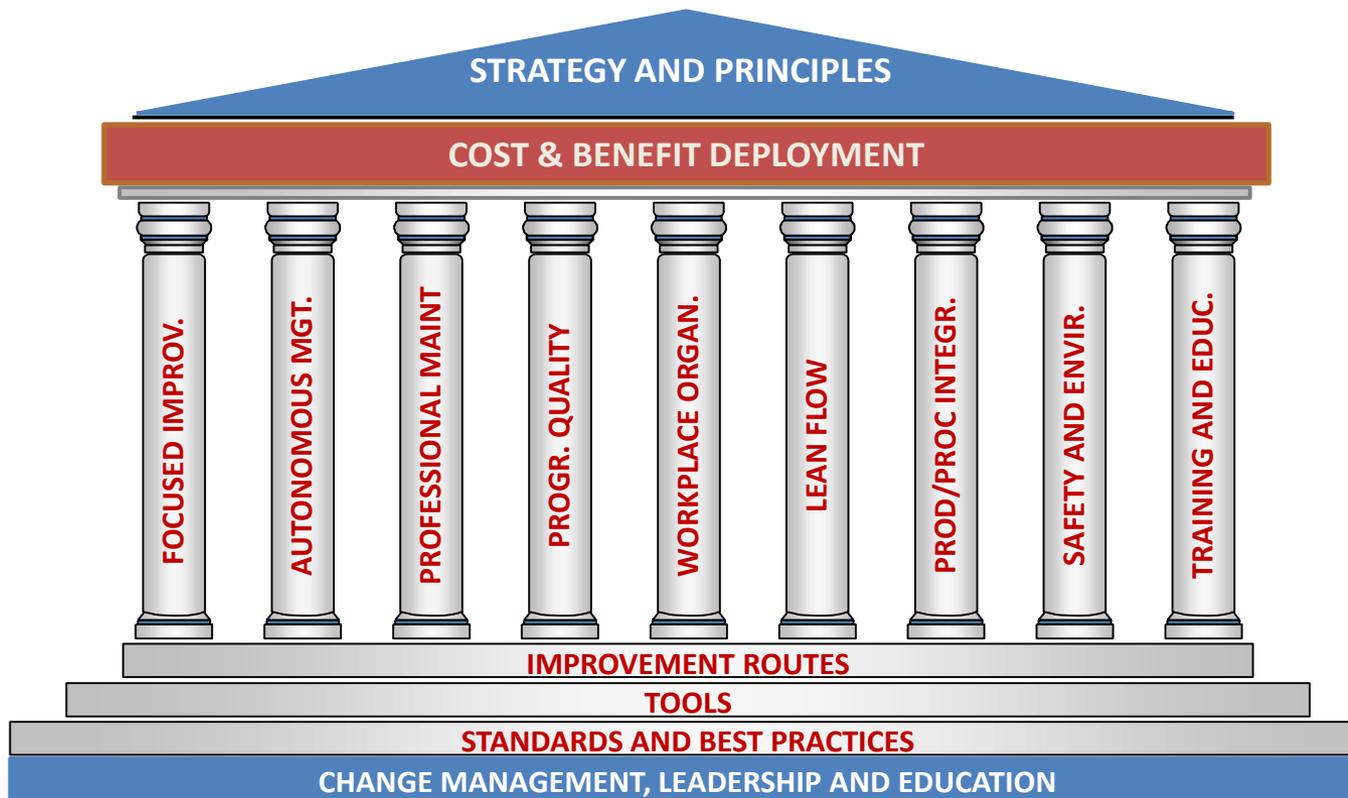
- ▶ Il modello operativo per una organizzazione rappresenta ciò che Windows è per il computer. In uno stabilimento il modello operativo è chiamato **Production System**, pensato per consentire alle persone nell'organizzazione di agire in modo **sincrono e coordinato** (Strategie ed Obiettivi), secondo **schemi** consolidati (processi e strumenti) nel rispetto di **standard** di riferimento chiari e condivisi (standard e best practice) guidate da continue **misurazioni** della propria prestazione (obiettivi, KPI → **Cost & Benefit Deployment**).
- ▶ L'Audit BellaFactory **NON** valuta il modello operativo sulla base del numero e sulla maturità di utilizzo degli strumenti in esso compresi.
- ▶ L'Audit BellaFactory **guarda all'efficacia** dell'insieme dei principi, degli strumenti e degli standard adottati dalla fabbrica **nel coinvolgere attivamente, a partire dal basso e indistintamente, tutte le risorse umane in essa coinvolte.**



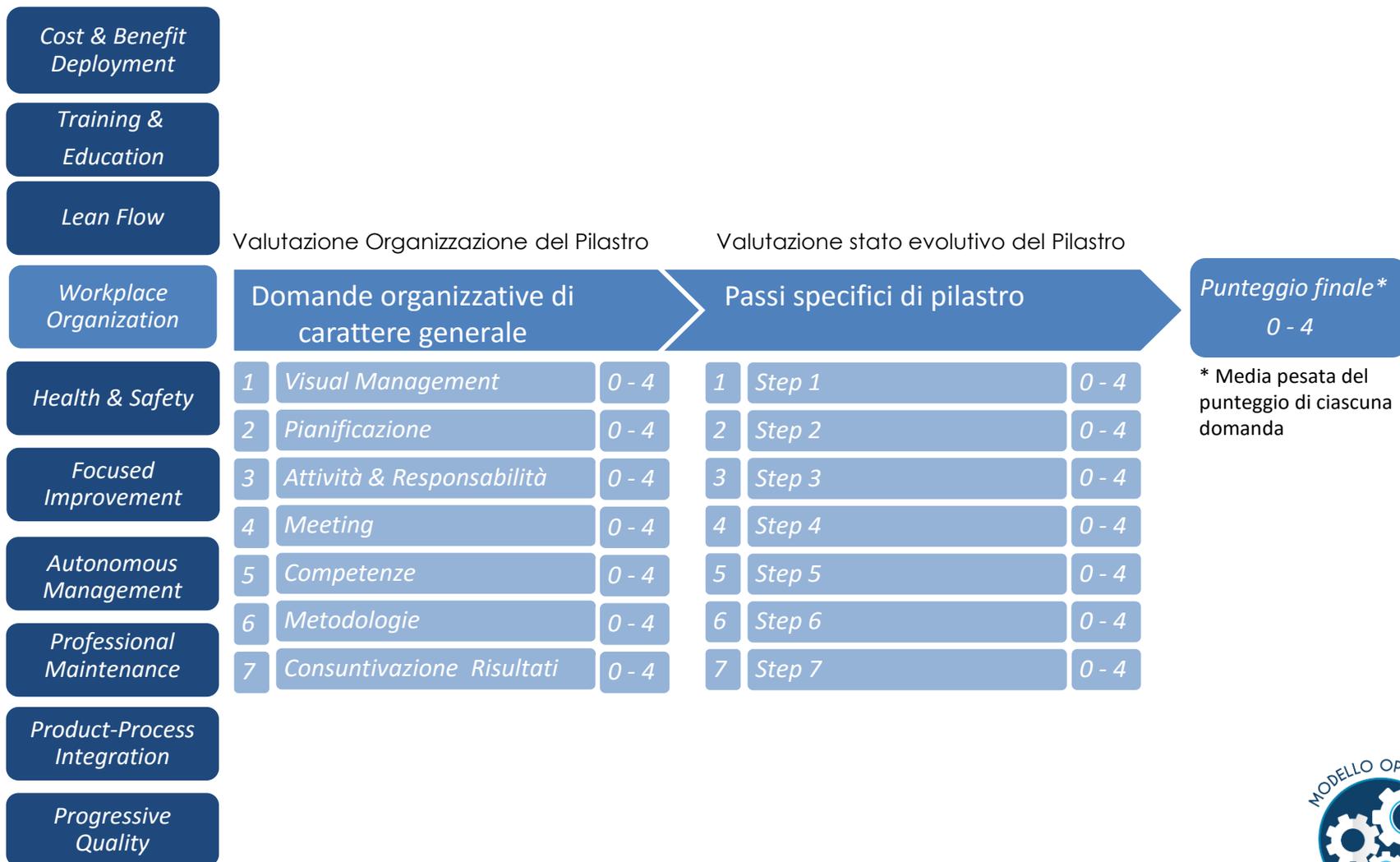
## Modello Operativo Partecipativo – Un framework standard

Il **modello operativo BellaFactory** è il risultato di un benchmark eseguito su 30 production system. Esso non ha una etichetta (Lean, World Class, MTM, ...), né si ispira ad alcuna struttura esistente. E' semplicemente l'insieme di ingredienti che in forme e misure differenti ritroviamo nelle aziende competitive a livello mondiale (**Best in Class Companies**).

Il modello operativo è sorretto dai pilastri, che racchiudono gruppi di **competenze** omogenee utilizzate per rimuovere causali di **perdite** della medesima matrice. I pilastri hanno una composizione di risorse umane cross functional, lavorano per **processo** e guidano il **cambiamento gradualmente**, passo dopo passo

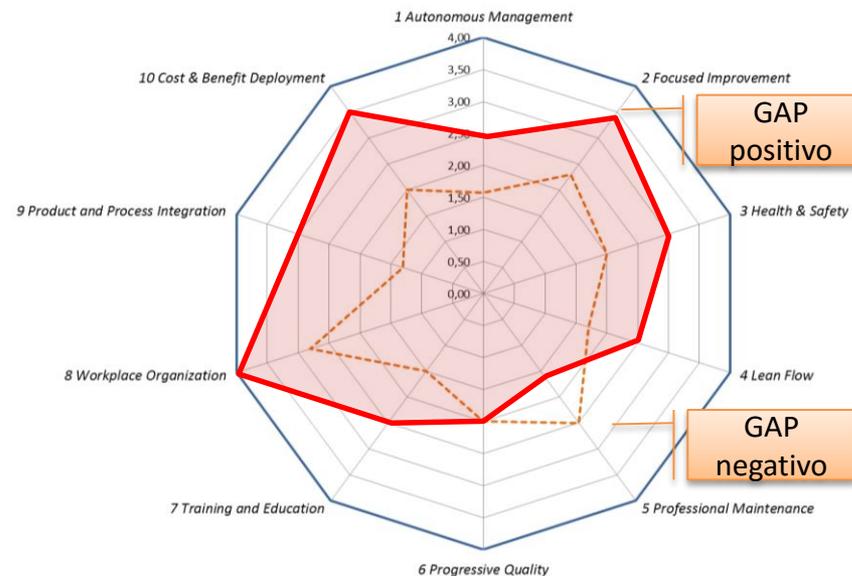


## Modello Operativo - Procedura di Valutazione



## Modello Operativo - Procedura di Valutazione

- ▶ Un cluster si definisce come un gruppo di fabbriche con fattori critici di successo simili e che quindi necessitano di sistemi produttivi della medesima specie.
- ▶ Per ciascun cluster viene definito un profilo ideale, che consente di identificare i gap positivi (aumento di risorse dedicate all'attività in questione) ed i gap negativi (riduzione risorse dedicate all'attività in questione) che devono essere colmati secondo una roadmap ben progettata nei tempi e nelle priorità di intervento.



Profilo ideale del cluster

## Gli elementi di valutazione

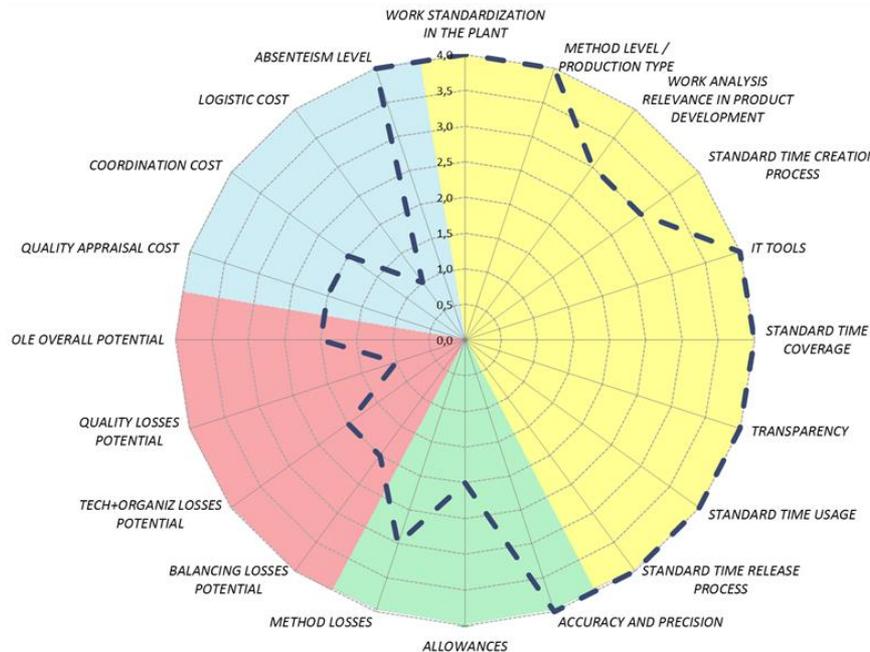


## Produttività (esempio)

**Produttività**  
(Punteggio finale\*  
0 -4)

Valutazione della Produttività e del suo sistema di gestione sulla base della metrica internazionale MTM. Vengono valutate 4 aree: **Qualità del Metodo**, **Efficienza di Trasformazione**, **Efficienza di Sistema** e **Gestione del Tempo**. Un campionamento eseguito sul campo (cicli lavoro, perdite e org. lavoro) permette di valutare il potenziale di miglioramento della Produttività.

\* Media pesata del punteggio di ciascuna domanda



Qualità del Metodo

- Qualità del processo, espressa dal rapporto tra attività a valore aggiunto (VAA) e quelle a non valore aggiunto (NVAA)
- Correttezza applicazione della metrica del lavoro e del Sistema di maggiorazioni



Efficienza Trasformazione

- Qualità del bilanciamento line
- Perdite tecniche e organizzative
- Perdite per non qualità
- OEE/OLE



Efficienza Sistema

- Attività indirette (team leader e material handling)
- Organizzazione del lavoro
- Attività di controllo qualità



Gestione del Tempo

- Efficacia della gestione dei cicli di lavoro
- Integrazione con i processi fondamentali

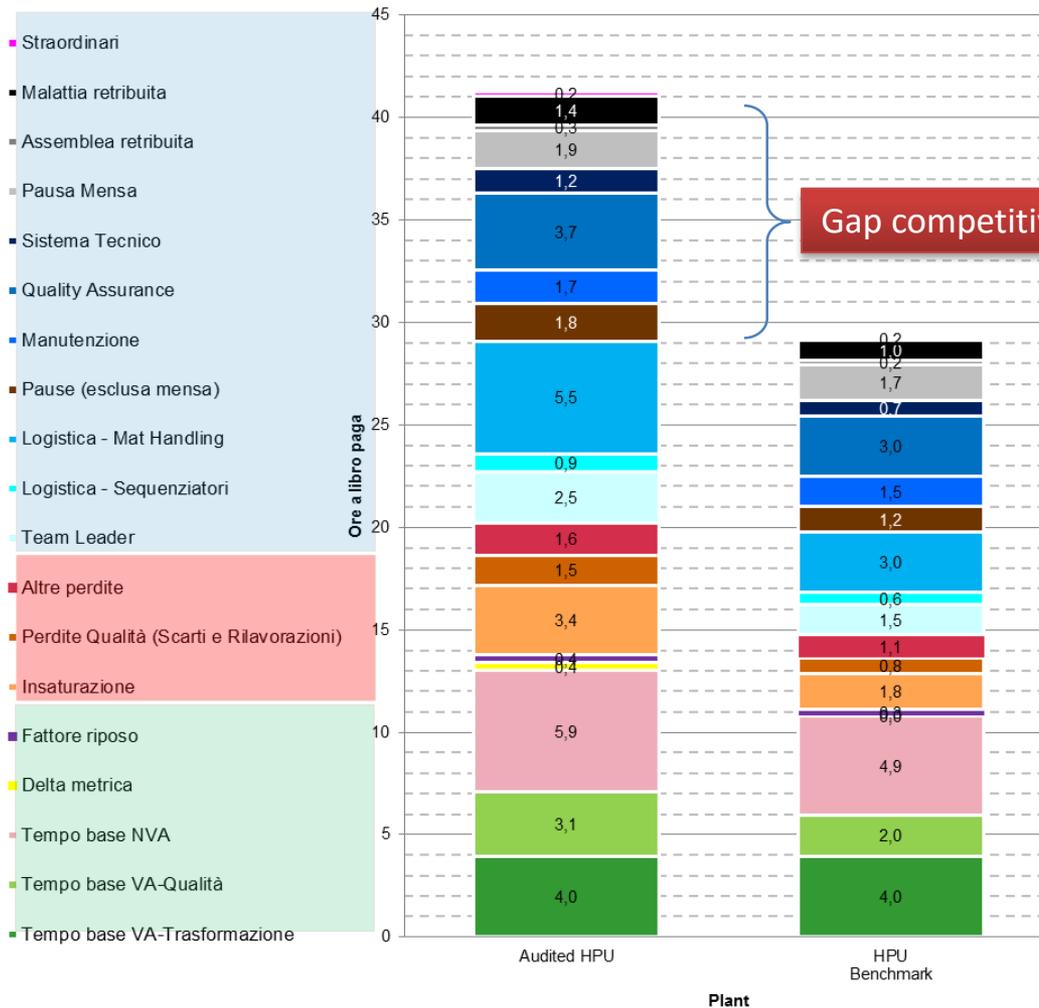


### 3. Struttura Audit

## Produttività (esempio benchmarking)



fondazioneergo



Gap competitività nei costi di trasformazione

Il costo di trasformazione è calcolato sulla base di standard internazionali che consentono confronti omogenei con livelli di produttività realistici per tipologia di prodotto/processo

HPU: Hours per Unit

## Gli elementi di valutazione



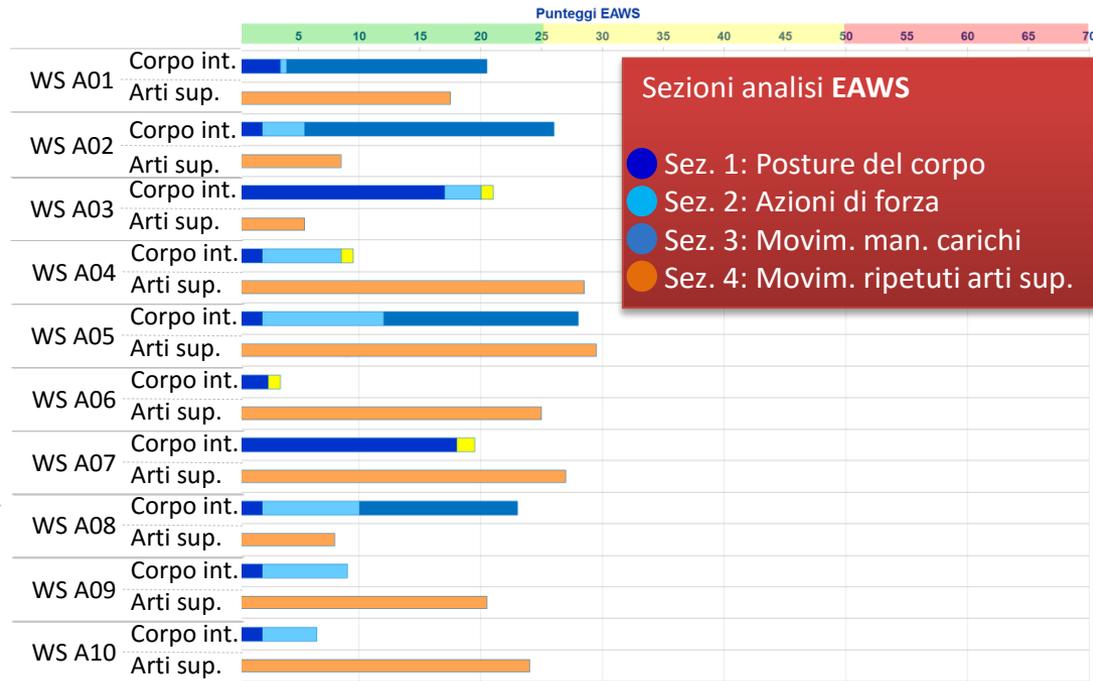
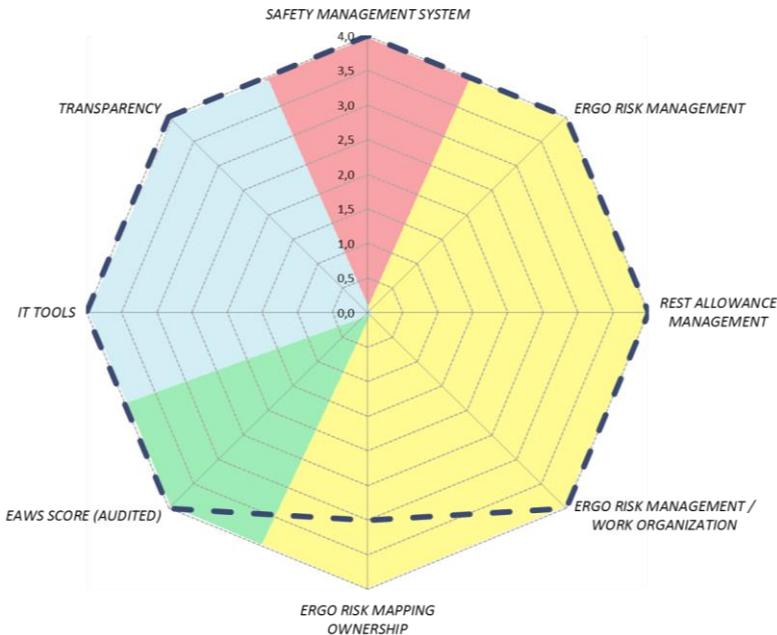
## Ergonomia (esempio)

**Ergonomia**  
(Punteggio finale\*  
0 -4)

Valutazione della gestione del Sistema Sicurezza ed Ergonomia rispetto agli standard ISO in essere. Particolare attenzione è posta sul grado di sviluppo delle competenze e sui livelli di chiarezza nell'assegnazione delle responsabilità nella gestione proattiva dell'Ergonomia.

\* Media pesata del punteggio di ciascuna domanda

- Ergo Management
- Ergo Effectiveness
- Safety
- Workflow



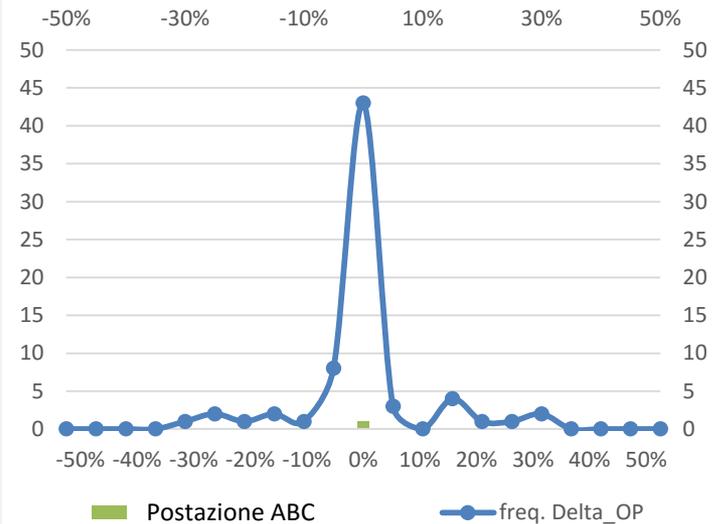
**Sezioni analisi EAWS**

- Sez. 1: Posture del corpo
- Sez. 2: Azioni di forza
- Sez. 3: Movim. man. carichi
- Sez. 4: Movim. ripetuti arti sup.

### • Reparto XYX – Postazione ABC

Produttività

Operazione	VA	NVA	VA %	NVA %	tempo base attuale (min)	tempo base rivisto (min)	delta (min)	delta%
(ALL)	1,97	2,86	41%	59%	<b>4,84</b>	4,79	-0,05	-0,99%
<b>Tot</b>			<b>41%</b>	<b>88%</b>	<b>4,84</b>	<b>4,79</b>		<b>-0,99%</b>
							<b>MAD</b>	<b>0,048</b>



Ergonomia

Valutazione	Sezione 1	Sezione 2	Sezione 3	Sezione 4	Punteggio	Commenti
Criticità da verificare	-	Posizionamento pezzo Saldatrice	-	-	20,5	Forze whole body
Esito	OK	OK (saldatrice analizzata con whole body)	OK	OK (saldatrice analizzata con whole body)	<span style="color: green;">●</span>	

## Gli elementi di valutazione



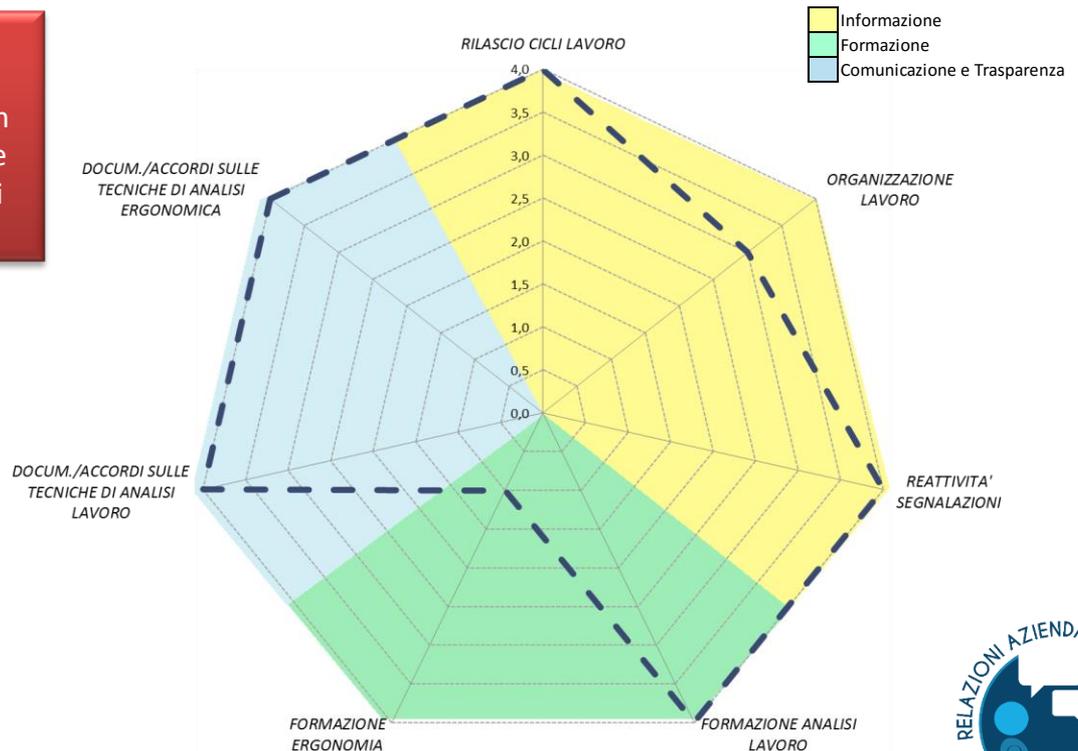
## Relazioni Azienda-Sindacato (esempio)

**Relazioni Az.-Sind.**  
( *Punteggio finale\**  
0 -4 )

Valutazione delle Relazioni Sindacali interne all'azienda tramite l'analisi di tre aspetti:  
**Informazione** delle RSU nella gestione delle saturazioni e dell'organizzazione del lavoro,  
**Formazione** su aspetti tecnico e gestionali riguardanti la produttività, l'efficienza e l'ergonomia e  
**Comunicazione e Trasparenza** (contrattualizzazione dell'organizzazione del lavoro).

\* Media pesata del punteggio di ciascuna domanda

Questa sezione si basa su una valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle Relazioni Azienda-Sindacato in modo bi-direzionale: non solo cosa fa l'azienda per i sindacati, ma anche cosa fanno i sindacati per l'azienda e per i suoi lavoratori



## 4. BellaFactory AWARD

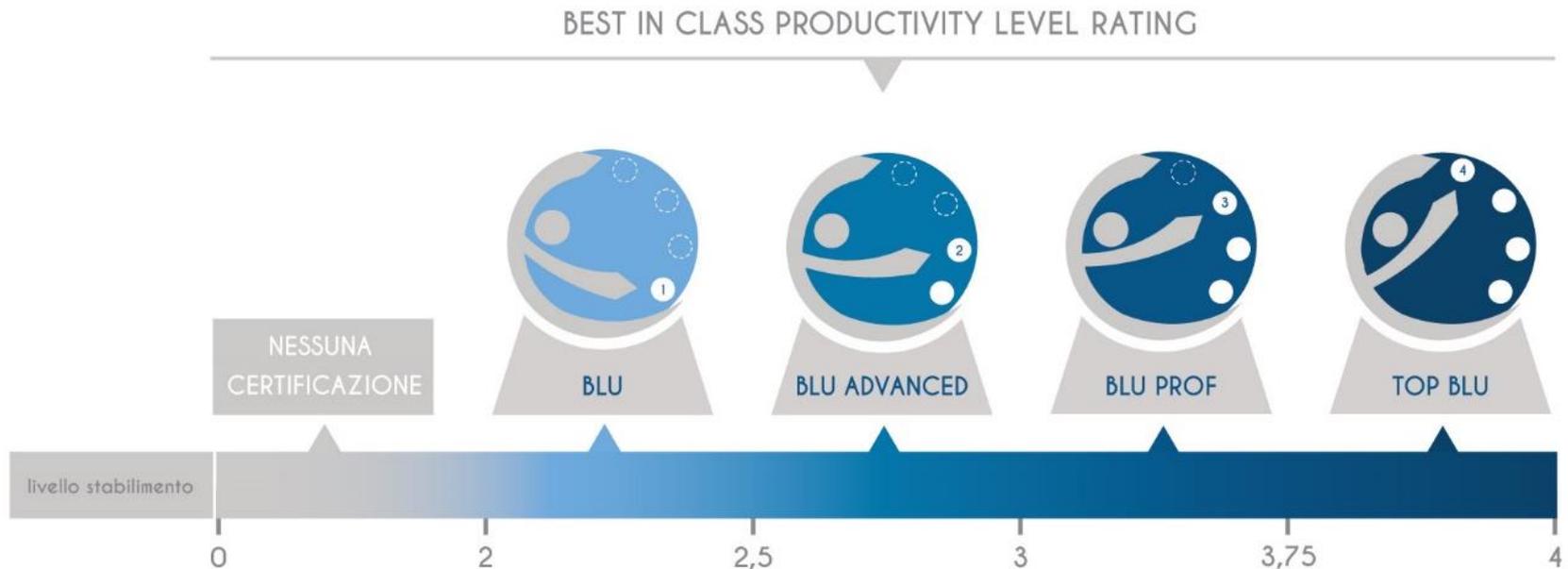


fondazione**ergo**



### Il sistema di rating

La certificazione BellaFactory si ottiene superando il punteggio di soglia minimo (2 punti su scala 0-4). Lo score massimo è pari a 4 e coincide con il livello Best in Class Productivity. L'Award viene assegnato annualmente alle fabbriche con le migliori performance (punteggio assoluto e miglioramento relativo) nella propria categoria (**BLU FACTORY**)



## 5. PIANIFICAZIONE



fondazione**ergo**





## Piano di sviluppo del programma BellaFactory



### Program Management e monitoraggio risultati

Principali Attività

- Definizione visione e priorità del programma WCPR attraverso le seguenti attività:
  - ✓ Identificazione gruppo pioniere
  - ✓ Finalizzazione questionari e scelta dei KPI
  - ✓ Presentazione di lancio iniziativa
  - ✓ Workshop sul sistema di rating
  - ✓ Lancio Progetto

- Realizzazione audit pilota BellaFactory finalizzati a:
  - ✓ Testare la procedura di audit e ranking
  - ✓ Raggiungere i primi risultati in modo rapido ed economico per sostenere il cambiamento
  - ✓ Allineare i primi auditor esperti
  - ✓ Set up database Audit Report
  - ✓ Set up database benchmarking
  - ✓ Preparare la fase di "Espansione"
  - ✓ Gestire la comunicazione
  - ✓ Lancio del Premio BellaFactory
  - ✓ Lancio pubblicazione trimestrale BellaFactory Focus
- Realizzazione di un Workshop conclusivo finalizzato a condividere priorità e modalità di intervento (tuning del sistema)

- Lancio Programma BellaFactory su scala nazionale
  - ✓ Utilizzare al meglio quanto appreso nella fase pilota
  - ✓ Trasformare il progetto pioniere in procedure e pratiche di routine (organizzazione permanente)
  - ✓ Gestire la comunicazione
  - ✓ Assegnazione dei primi premi BellaFactory
  - ✓ Prima edizione del Benchmarking Report
- Realizzazione di un Workshop conclusivo finalizzato a condividere i risultati e a migliorare il livello di accuratezza delle misure

- Stabilizzazione dei risultati affinché risultino sostenibili nel lungo termine, attraverso:
  - ✓ Integrazione dei rappresentanti aziendali appartenenti al Club nei Comitati Tecnici della Fondazione
  - ✓ Certificazione Auditor Nazionali e Internazionali
  - ✓ Pubblicazione report annuale di audit e costruzione database dei benchmark
  - ✓ Attività di miglioramento continuo
  - ✓ Benchmarking rispetto ai livelli Best in Class Productivity
  - ✓ Assegnazione sistematica del Premio BellaFactory

2015-06

2015-12

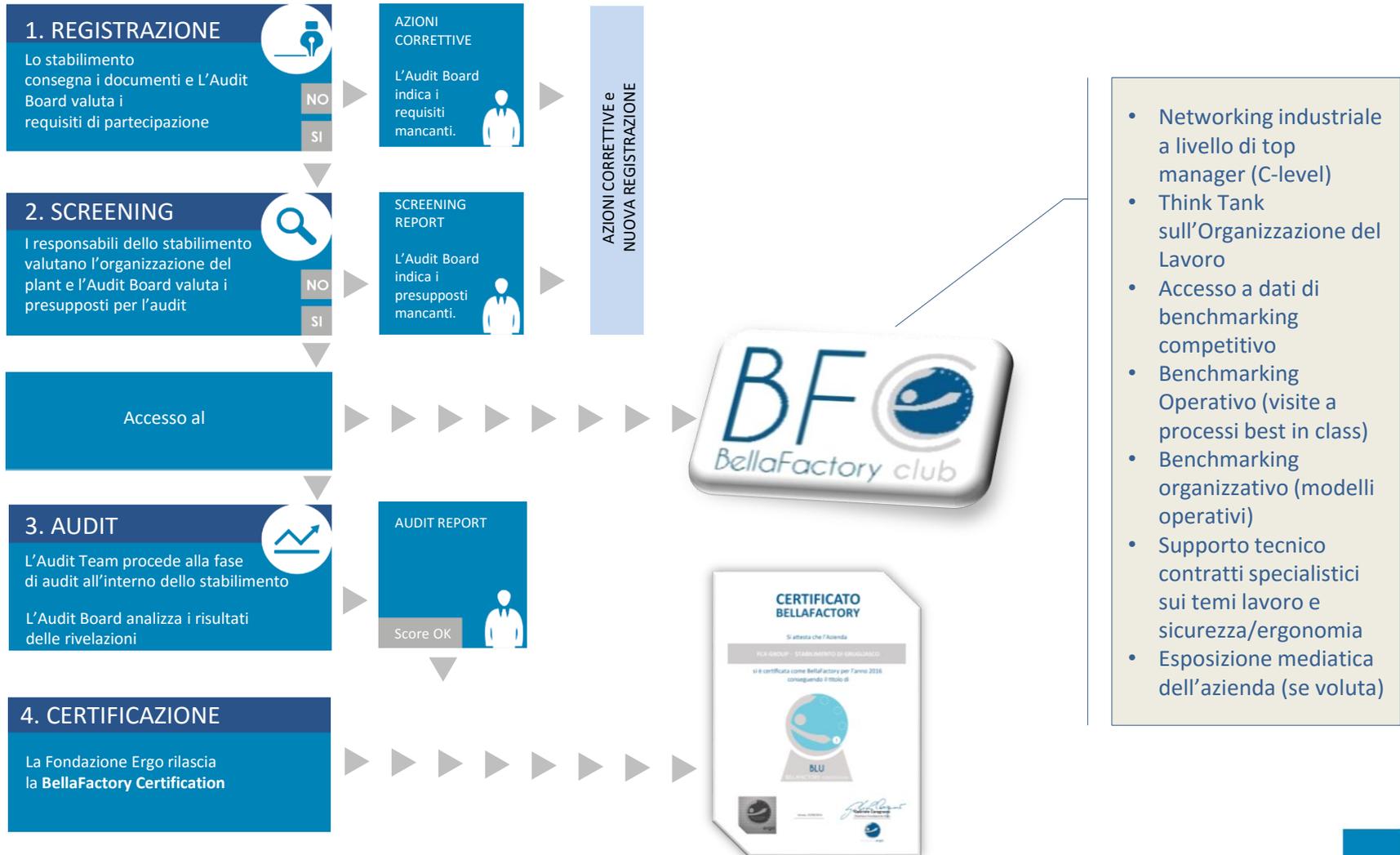
2016-12

## 6. COME ADERIRE



fondazione**ergo**

## Il processo di certificazione





Gabriele  
Caragnano

Direttore Generale  
Fondazione ERGO-MTM Italia

Office . +39 0332 239979  
Mobile . +39.348.2298333  
g.caragnano@ergo-mtm.it

Partner Operations  
PwC Advisory SpA

Office . +39 02 66720445  
Mobile . +39.348.2298333  
gabriele.caragnano@it.pwc.com

[www.fondazioneergo.it](http://www.fondazioneergo.it) <http://blog.ergo-mtm.it/>



Segreteria: [segreteria@ergo-mtm.it](mailto:segreteria@ergo-mtm.it) Organizzazione: [f.condo@ergo-mtm.it](mailto:f.condo@ergo-mtm.it) Coordinamento Progetti: [r.sessa@ergo-mtm.it](mailto:r.sessa@ergo-mtm.it)  
Assistenza Tecnica TiCon: [software@ergo-mtm.it](mailto:software@ergo-mtm.it) Assistenza utenti EAWS: [EAWS@ergo-mtm.it](mailto:EAWS@ergo-mtm.it)



fondazione**ergo**

GRAZIE

fondazione**ergo** . [www.fondazioneergo.it](http://www.fondazioneergo.it)

