



REPORT

DI MONITORAGGIO VALUTATIVO

Salvagnini Industriale SpA

a cura di



SOMMARIO

1.	L'AZIONE FORMATIVA STRATEGICA IN ESAME	3
2.	IL PIANO FORMATIVO	5
2.1	Finalità e obiettivi	5
2.2	L'analisi del fabbisogno	9
2.3	Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici.....	10
2.4	Il coinvolgimento degli stakeholder	11
2.5	La progettazione formativa	11
2.6	Gli approcci didattici.....	12
2.7	La selezione ed il monitoraggio dei docenti.....	14
2.8	Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti.....	14
2.9	Considerazioni riepilogative	15
3	IL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA.....	16
3.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	16
3.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	17
3.3	La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi.....	18
3.4	La partecipazione al piano: i risultati percepiti	19
4.	LE ATTIVITÀ FORMATIVE DEL PIANO	20
4.1	Il punto di vista del referente aziendale della formazione	20
4.2	Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato.....	21
4.3	Considerazioni conclusive	22
5.	Conclusioni.....	24

1. L'AZIONE FORMATIVA STRATEGICA IN ESAME

L'azione formativa strategica prescelta ha per titolo "Pilastri tecnici e manageriali del World Class Manufacturing", ma risulta difficile estrapolare una singola azione da questo Piano che ha tracciato un percorso in cui un rilevante quota dei dipendenti è stata coinvolta allo scopo di sviluppare competenze che consentissero di realizzare una transizione organizzativa che impattava sulle modalità di organizzazione e gestione degli spazi e del lavoro, così come sui rapporti funzionali e gerarchici.

Nell'ambito del Piano è stata l'azione maggiormente partecipata con 42 lavoratori, e quella a maggiore integrazione di contenuti teorico-pratici.

In termini di partecipazione, nell'ambito della partecipazione di Salvagnini Industriale al Piano Cassiopea dell'Avv. 3/2015, è stata superata solo dalla presenza a un evento seminariale interaziendale articolato su 12 ore sui temi dell'innovazione a cui hanno partecipato 51 lavoratori della Salvagnini di Montefredane .

La partecipazione a queste attività complessivamente coinvolge circa il 60% dei dipendenti. Si tratta di attività fortemente finalizzate a un progetto di innovazione organizzativa come soluzione propedeutica all'innovazione e la qualità di prodotti taylor made per industrie di tutto il mondo .

Il WCM, come il TPS, nasce in un contesto di produzione di grande serie come quello della produzione automobilistica, quindi si è reso necessario un forte adattamento di questo modello per renderlo compatibile con contesto in cui i prodotti vengono ingegnerizzati ad hoc per ogni cliente e prevale una dimensione artigianale che per quanto tecnologicamente evoluta ha nelle competenze umane concettuali e realizzative una sua componente prioritaria.

L'azione formativa di riferimento così come le altre azioni del Piano formativo in cui su colloca sono state a loro volta precedute da altri interventi formativi che hanno mirato a sviluppare tra i partecipanti una propensione alle innovazioni operative e di ruolo che il modello comportava, la declinazione dei concetti del miglioramento continuo ha dovuto affrontare e superare diversi livelli e modi di resistenza al cambiamento che venivano consapevolmente o inconsapevolmente frapposti dai lavoratori alla direttrice strategica tracciata dalla dirigenza aziendale.

La combinazione tra enunciazione dei principi e dei pilastri del nuovo modello organizzativo e la dimostrazione dell'efficacia della loro implementazione hanno camminato di pari passo in questa come nelle altre azioni formative di questo Piano; l'ampia articolazione dei contenuti e la durata piuttosto contenuta di questa azione di 16 ore, hanno richiesto di procedere a un'accurata selezione e una significativa sintesi degli oggetti di apprendimento se si considera che il modello si basa su 10 pilastri e almeno altrettanti strumenti. Essa è stata classificata nell'area tematica delle Tecniche di produzione che complessivamente ha assorbito 60 ore delle 104 totali fruite dalla Salvagnini.

A questa azione hanno partecipato operai e operai specializzati in un rapporto di circa 2:1 e in misura ridotta degli impiegati tecnici. In totale i partecipanti sono stati 44; questa azione è stata

rivolta ad aggregare gruppi di lavoro nell'attività operativa e nella struttura di prodotto¹. La differenza tra sprechi e perdite, l'organizzazione del posto di lavoro e la manutenzione autonoma sono stati oggetti di apprendimento privilegiati attraverso le chiavi del miglioramento continuo e dei Poka-Yoke e dei principali strumenti concettuali e operativi della lean organization.

L'efficacia di questa azione formativa è collegata alla contestuale e sinergica introduzione di cambiamenti organizzativi e logistici nel processo produttivo.

¹ Cfr. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

2. IL PIANO FORMATIVO

2.1 Finalità e obiettivi

Il piano Formativo Cassiopea nell'ambito dell'Avviso 3/2015 è stato un Piano interaziendale che ha mirato a sviluppare all'interno della Salvagnini Industriale le competenze in termini di conoscenze e di soft skill per implementare il modello della world class manituring. Il Piano ha perseguito obiettivi legati all'innovazione di processo e di prodotto di cinque aziende situate in Campania, tra cui la Salvagnini Industriale. Gli obiettivi sono stati perseguiti attraverso percorsi formativi a supporto dei programmi di innovazione di 5 aziende manifatturiere: STARPUR con "Una finestra per la Green Economy" formazione a supporto della produzione di infissi con ridotta trasmittanza termica; BIOPLASTcon il percorso formativo "Imballaggi Bio: programmare e operare su macchine accoppiatrici e stampanti a basso impatto; SALVAGNINI INDUSTRIALE con i percorsi: Lean manufacturing, Total Productive Maintenance e Total Quality Management, l'integrazione nel modello WCM. La quinta azienda ha rinunciato in quanto tutti i lavoratori sono entrati in mobilità per crisi aziendale.

Per la Salvagnini la partecipazione a questo Piano è stata una tappa fondamentale di un percorso che è stato realizzato attraverso altri due Piani formativi e non si può comprendere il significato del Piano Cassiopea senza rapportarlo agli altri due piani.

La spinta dell'AD di Salvagnini Industriale all'innovazione organizzativa, tecnologica e produttiva di questa azienda che, nella gerarchia del gruppo occupava un ruolo di secondo piano è forte, e incontra l'azione di un partner che ha una grande esperienza nei servizi di consulenza a imprese di ogni dimensione nel settore metalmeccanico, dalla Leonardo fino alle micro imprese della filiera dell'aerospazio o della meccanica più tradizionale. Si tratta di Form&ATP che si relaziona a Salvagnini Industriale proponendo la partecipazione a due Piani settoriali o di Filiera presentati nel corso dei primi mesi del 2016, che saranno poi finanziati nell'ambito delle scadenze dell'Avviso 5/2015; questi Piani sono denominati: Fly Up (AVS/039/15) e Match Point (AVS/044C/15). A questo seguirà la partecipazione a un Piano per l'Innovazione tecnologica e di processo a valere sull'Avviso 3/2015 (CASSIOPEA) .

Sia il Piano Fly Up che il Piano Match Point vengono realizzati tra il secondo trimestre 2016 e il secondo trimestre 2017. Il Piano Cassiopea è leggermente posticipato rispetto agli altri due e inizia dopo la prima decade di ottobre 2016 per concludersi a settembre 2017.

E' interessante rilevare in quali tempi e secondo quali logiche verranno distribuite le attività formative e le partecipazioni dei lavoratori, che mostrano la strategia di un progressivo coinvolgimento che parte dai responsabili a vari livelli con i Piani Fly Up e Match Point e si estende massivamente con il Piano Cassiopea, coinvolgendo sostanzialmente tutto il personale o più precisamente una parte rilevante.

Tab 1 Distribuzione temporale delle azioni formative di Salvagnini Industriale nei cronogrammi dei Piani formativi

	APR 2016	MAG 2016	GIU 2016	LUG 2016	AGO 2016	SET 2016	OTT 2016	NOV 2016	DIC 2016	GEN 2017	FEB 2017	MAR 2017	APR 2017	MAG 2017	GIU 2017	LUG 2017	AGO 2017	SET 2017
FLY UP									S									
MATCH POINT							S	S	S									
CASSIOPEA											S	S	S	S	S			

Il Piano formativo Fly Up è un piano multiregionale, come richiede Fondimpresa per la tipologia di Piani settoriali; nasce, principalmente, per rispondere a fabbisogni formativi nel comparto aerospazio-difesa espressi e rilevati da una *“rete stabile di soggetti: aziende, mondo accademico, istituzioni scolastiche e parti sociali che “insieme” hanno attivato un circuito virtuoso”*². Il Piano individua 82 aziende quali potenziali beneficiarie del Piano e ne seleziona 68 i cui obiettivi sono coerenti con le priorità e gli obiettivi dell’Avviso 5/2015 pubblicato da Fondimpresa; le imprese sono localizzate nelle seguenti regioni : Piemonte, Campania, Lombardia, Lazio, Liguria, Umbria.

Il Piano formativo Match Point, anch’esso presentato a valere sull’Avviso 5/2015, coinvolge 65 imprese aderenti a Fondimpresa distribuite tra Campania, Veneto e Lazio, selezionate da un bacino iniziale di 84 aderenti, interpellate dal soggetto proponente e dai suoi partner; *“è un Piano Settoriale Metalmeccanico che coinvolge le aziende della supply chain, operanti prevalentemente nel comparto della meccanica, e si propone di supportarle nei processi di adeguamento ai cambiamenti che caratterizzano il mercato, con il fine di garantire il confronto con un ambiente che richiede livelli di flessibilità e capacità di reazione sempre più elevati e, contestualmente, maggiore efficienza e standard di qualità e di eccellenza, il tutto in linea con i piani di sviluppo e di investimento delle aziende beneficiarie”*³.

Nel Progetto del Piano Fly Up l’inserimento della Salvagnini appare eccentrico rispetto al comparto di riferimento del Piano che è quello dell’aerospazio e dei sistemi di difesa; il Piano, in effetti ha un focus sul comparto Aerospazio e Difesa a cui afferisce una quota rilevante delle imprese coinvolte, ma interessa aziende del settore metalmeccanico.

Per la Salvagnini Industriale, il progetto approvato prevede interventi formativi sulle *Tecniche di Produzione*, e la partecipazione a un intervento sull’*Orientamento alla Qualità*. La *Scheda Guida* che descrive il processo e i risultati di analisi del fabbisogno formativo, evidenzia che la Salvagnini Industriale *“al fine di mantenere alta la propria competitività all’interno di un mercato in continuo sviluppo, ha intenzione di promuovere un progetto formativo che consenta ai propri dipendenti di conoscere e approfondire gli elementi e le fasi che caratterizzano la progettazione e la realizzazione di un **modello organizzativo per la manutenzione**, garantendo una corretta alimentazione dei reparti produttivi e riducendo, così, i costi di produzione. L’intervento deve necessariamente essere supportato da una strategia aziendale, volta all’implementazione di principi di produzione ispirati alle **normative europee sui sistemi di qualità aziendali**”*.

² Cfr. Formulario di presentazione del Piano Fly Up, in §3.1 FABBISOGNI CONNESSI ALLE TIPOLOGIE ED AREE TEMATICHE DELL’AVVISO, pag.12.

³ Cfr. Formulario di presentazione del Piano Match Point, in §3.1 FABBISOGNI CONNESSI ALLE TIPOLOGIE ED AREE TEMATICHE DELL’AVVISO, pag. 7.

Nell'ambito dell'area tematica della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti (a), la Salvagnini realizza un intervento formativo di 16 ore di cui 6 in action learning sulle *Tecniche di Produzione* articolato con i seguenti argomenti: principi di progettazione del ciclo e del processo di lavorazione; principali lavorazioni su macchine utensili; le lavorazioni meccaniche di asportazione e deformazione; le tipologie di produzione industriale (a flusso continuo, su commessa, per lotti); principi disciplinari inerenti la meccanica (matematica, geometria, fisica, ecc.). principali materiali (ghise, acciai, ecc.) e relative caratteristiche tecnologiche; vengono coinvolti 8 dipendenti. Inoltre, è stata realizzata un'azione formativa nell'area dell'innovazione dell'organizzazione (b) intitolata *Orientamento alla Qualità* articolata sui seguenti contenuti: le forme della qualità e gli strumenti per gestire la qualità di un'organizzazione, gli ambiti della qualità, misurazione della qualità, valutazione e analisi della soddisfazione dei Customer, le leve organizzative, innovazione e miglioramento continuo. Anche quest'azione ha avuto una durata di 16 ore e ha coinvolto 8 dipendenti. Le attività realizzate alla Salvagnini Industriale corrispondono a quanto progettato.

Nel Piano Match Point l'azienda si focalizza sul cambiamento organizzativo; infatti, nell'analisi degli obiettivi strategici aziendali che sottendono i fabbisogni formativi, si rileva che *"L'azienda intende avvalersi di un innovativo sistema di gestione dei processi produttivi, basato sull'applicazione dei principi della Lean Production. Il suo programma di innovazione, di derivazione giapponese, è basato sul miglioramento continuo (metodologia KAIZEN) che prevede l'eliminazione di ogni tipo di spreco e perdita, grazie all'adozione di un sistema di gestione della qualità che consente una migliore gestione e allocazione delle risorse, dei materiali e dei costi. Alla base della Lean Production c'è l'adozione di alcune tecniche, come quella delle 5S – orientata all'ottimizzazione degli standard di lavoro e al miglioramento delle performance operative – della Lean Manufacturing (produzione snella) e del Six Sigma. A questo, si aggiunge l'esigenza per l'azienda di formare il proprio personale in tema di project management, ai fini di apportare un'innovazione anche nell'area organizzativa aziendale"*⁴. Il fabbisogno rilevato riguarda lo sviluppo di competenze a livello base per il Project Management e la conoscenza dei principi della Lean Organization.

Piano	Titolo azione	ID Azione	Ore aula	Ore altra modalità	Quadri	Impiegati direttivi	Impiegati amministr.	Operai Specializzati	Operai generici
Fly Up	Tecniche di produzione	1286916	10	6			1	3	4
Fly Up	Orientamento alla Qualità	1286919	10	6			2	3	3

⁴ Cfr. Formulario di presentazione del Piano Match Point, pag. 93.

Match Point	Lean Organization	1286909	No						
Match Point	Project Management Livello Base	1286908	No						
Match Point	Tecniche di produzione	1385690	20	22				7	4
Match Point	Tecniche di produzione	1385691	32	0			2	9	14

Le due azioni sono state annullate e re-inserite come rimodulazione richiamando gli obiettivi generali dell'azienda, riconducendole all'ambito tematico della *Qualificazione dei Processi Produttivi e dei Prodotti*. La ricollocazione delle azioni formative nell'ambito di un'area tematica direttamente legata alle competenze tecniche di produzione, è stata funzionale al coinvolgimento di una significativa quota di operai all'interno del Piano Match, ed è stata possibile grazie all'approvazione di questa variazione da parte del Comitato di Pilotaggio nominato dalle Parti Sociali al momento della condivisione di questo Piano formativo. La funzione del Comitato di Pilotaggio si è rilevata essenziale per assicurare flessibilità e adattamento nella fase di concreta realizzazione del Piano. Tale sistema consente alle Parti Sociali, sia di esercitare una funzione di supervisione che di recepire in tempo reale i problemi connessi all'implementazione di quanto realizzato.

I dipendenti coinvolti nelle azioni formative di questo Piano sono 57 cioè oltre il 60% del personale. Le partecipazioni alla formazione sono 212 sulle 255 previste. Si tratta di un tasso di partecipazione molto elevato (83%) considerando che in media ogni dipendente in formazione in questo Piano ha frequentato 3,72 azioni formative. In alcuni casi la partecipazione è stata superiore alle previsioni.

ID Azione	Titolo	ore	Partecipanti	
			previsti	effettivi
1467937	Campania in rete: COMPETERE ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE	12	65	51
1394085	World Class Manufacturing: principi generali ed 1	12	13	9
1394089	World Class Manufacturing: principi generali ed 2	12	13	9
1394094	World Class Manufacturing: principi generali ed 3	12	13	11
1394095	World Class Manufacturing: principi generali ed 4	12	13	11
1394097	I pilastri tecnici e manageriali del <i>World ed 1</i>	16	13	9
1394099	I pilastri tecnici e manageriali del <i>World ed 2</i>	16	13	9
1394103	I pilastri tecnici e manageriali del <i>World ed 3</i>	16	13	12
1394109	I pilastri tecnici e manageriali del <i>World ed 4</i>	16	13	12
1394118	Le fasi di implementazione del WCM ed 1	32	13	7
1394121	Le fasi di implementazione del WCM ed 2	32	13	8
1394127	La «routemap» verso l'eccellenza ed 1	32	13	11
1394129	La «routemap» verso l'eccellenza ed 2	32	13	11
1967644	La «routemap» verso l'eccellenza ed 3	12	9	8
1967646	La «routemap» verso l'eccellenza ed 4	12	8	10
1967648	Le verifiche e il sistemdi audit ed 1	12	9	12
1967650	Le verifiche e il sistemdi audit ed 2	12	8	12
TOTALE		300	255	212

2.2 L'analisi del fabbisogno

“L'analisi dei fabbisogni formativi viene fatta nel corso dell'anno e ci porta a fare mediamente 30 ore anno per dipendente, che sono in aumento a partire da quest'anno, con un forte impulso al training on the job; a questa, si affianca la formazione degli apprendisti e del personale a tempo determinato che è un investimento sul mercato del lavoro locale. Il rapporto con il territorio è molto intenso e l'azienda interagisce dall'alternanza scuola-lavoro alle iniziative solidaristiche. Un'iniziativa interessante, interamente a carico dell'azienda, è la realizzazione di stage per giovani neo-diplomati che vengono accolti dalla casa-madre a Vicenza, dove viene messa a loro disposizione anche una struttura per ospitare il loro soggiorno.

Una volta che hanno completato il loro stage a Sarego, possono essere assunti dalla casa-madre che ha molto più spesso bisogno di operai, ma, se ne abbiamo la necessità, possiamo assumerli presso il nostro stabilimento, favorendone il ritorno sul territorio. Per tre persone abbiamo attivato un progetto Garanzia-giovani. Abbiamo una borsa di studio al merito per i figli dei dipendenti che realizzano degli obiettivi di studio; è una borsa che viene corrisposta direttamente sul conto corrente del ragazzo.

Siamo molto attivi nel sistema Confindustria e abbiamo avuto il Bollino Blu per il nostro apporto all'alternanza scuola-lavoro e qualità. Siamo stati tra le prime aziende italiane che ha concluso una contrattazione di secondo livello, sono stati dotati tutti i dipendenti e le loro famiglie di un'assicurazione sanitaria come la FASI che è tra le migliori; gli altri hanno seguito a due anni di distanza. Anche su Industria 4.0, Salvagnini non accede a risorse pubbliche perché ha anticipato i tempi ed è su molti tavoli. L'azienda preferisce fare per proprio conto perché ci crede e investe con proprie risorse salvaguardando il proprio know-how. Salvagnini è stata la prima al mondo a disporre di un laser a fibra, frutto di un progetto con l'Università. Questa macchina funziona calcolando il rientro elastico delle lamiere che sono di qualità sempre più scadente. Nonostante tutte queste tecnologie al cuore di tutto c'è l'estro della persona”.

Questa premessa dell'Ing. Avallone consente di collocare l'analisi del fabbisogno individuato per l'azione formativa strategica e per il Piano Cassiopea in un contesto e in un processo di attenzione e di attiva e costante lettura dei fabbisogni formativi che coinvolge sia l'azienda che il gruppo Salvagnini nel suo insieme. Questo processo prevede e si avvale del supporto di esperti fornitori di servizi formativi.

La dott.ssa Massone di Form&ATP - che ha progettato e gestito come soggetto attuatore questo Piano – sintetizza i fabbisogni che hanno spinto l'azienda a partecipare a questo Piano nel seguente modo:

Come spiega l'AD Avallone, la partecipazione ai primi due Piani formativi assume un valore esplorativo per figure che nell'organizzazione aziendale ricoprono ruoli chiave ed esercitano una forte leadership indipendentemente dall'inquadramento contrattuale.

E' con il Piano Cassiopea che la strategia aziendale esercita una forte leva, che coinvolge tutta l'azienda attraverso la formazione, per introdurre i principi e i modelli operativi della lean organization nella declinazione del Word Class Management, che meglio si adatta alle produzioni e al contesto della Salvagnini Industriale.

L'analisi dell'Ing Avallone descrive in modo evidente e trasferibile a realtà aziendali di ogni dimensione, come dalla maturazione in capo al top management, di una visione e di una percezione di efficacia della formazione, come leva per realizzare dei progetti strategici, abbia consentito di individuare bisogni formativi e di attivazione di processi di apprendimento che riguardino ogni persona nell'azienda, e tutta l'organizzazione di cui quelle persone fanno parte. Competenza, motivazione e cultura produttiva risultano come nodi inscindibili della competitività *“La formazione è molto cambiata; fino a 6-7 anni fa nelle aziende c'era solo formazione obbligatoria, formazione strettamente necessaria per legge. Bisogna dire che molto dipende dal management; il manager di scuola americana o di società internazionali considera la formazione un investimento continuo per l'azienda. Tipico italiano, invece, il fare la formazione che serve, strettamente necessaria, quella da cui non si può derogare.*

Ho lavorato in Texas Instrument e altre grosse aziende; all'inizio facevo dei corsi impegnativi (Six Sigma, FMEA, QFD) che duravano anche delle settimane; questo era considerato un investimento su una persona che avrebbe portato un positivo ritorno all'azienda. Qui l'imprenditore, in generale, considera inammissibile un'assenza prolungata per la formazione. Molto dipende dall'esperienza della persona che fa il manager, sia la mia provenienza che quella del dottore Della Rocca è da multinazionali americane”.

Il dott. Della Rocca rimarca il concetto analizzando l'evoluzione della leadership aziendale: *“Sono in azienda da diciotto anni e ho potuto assistere in passato all'alternarsi di vari amministratori; vi era chi dava enfasi alla formazione considerandola un investimento e chi si limitava alla formazione solo per gli adempimenti di legge. Trovo un forte riscontro della relazione tra la provenienza e l'esperienza dei manager e approccio alla formazione; un forte impulso alla formazione è stato dato negli ultimi sei anni dall'attuale AD”.*

2.3 Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici

Nel Piano sono stati coinvolti 5 professionisti di elevata specializzazione, inquadrati come impiegati tecnici : ingegneri meccanici, ingegneri industriali e gestionali, ingegneri elettronici; esperti del controllo nelle imprese private. Sono stati 6 i tecnici coinvolti tecnici meccanici

tecnici esperti in applicazioni, disegnatori tecnici. Gli operai specializzati che hanno partecipato al Piano Cassiopea sono stati 14 classificabili come installatori e montatori di macchinari e impianti industriali, saldatori. Gli operi generici, ancorché con un elevato grado di specializzazione sono stati 28, così classificabili, secondo la nomenclatura ISTAT: Conduttori di impianti, operai di

macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli, conduttori di macchine utensili automatiche e semiautomatiche.

Questi professionisti come si è detto hanno costituito dei gruppi di apprendimento che riflettevano anche esigenze di aggregazione organizzativa legate al nuovo layout aziendale, affinché la metabolizzazione del nuovo modello operativo potesse immediatamente generare un riposizionamento e una ridefinizione di ruoli e funzioni e modalità operative.

2.4 Il coinvolgimento degli stakeholder

Il coinvolgimento delle Parti sociali si è espresso sia nella condivisione del Piano attraverso un accordo territoriale sottoscritto a livello confederale regionale da Confindustria, CGIL, CISL e UIL, sia nella valorizzazione di questa esperienza formativa che è stata portata all'attenzione di Fondimpresa nazionale che ha realizzato un video su questa esperienza. Nel corso degli eventi di presentazione dell'esperienza inoltre l'azienda ha raccolto il sostegno di tutte le organizzazioni sindacali regionali e anche della rappresentanza aziendale quando un esponente nazionale della FIOM ha criticato che le risorse della formazione fossero utilizzate per realizzare una modalità organizzativa che giudicava negativamente.

Nella realizzazione del Piano è stato coinvolto il Dipartimento di Ingegneria chimica, Materiali e Produzione Industriale, ha supportato la progettazione e l'implementazione di interventi formativi ad hoc per l'innovazione organizzativa e di processo della Salvagnini Industriale e delle altre aziende coinvolte nel Piano.

2.5 La progettazione formativa

La progettazione formativa ha visto una forte interazione tra azienda e Form&ATP in veste di soggetto proponente che ha offerto un supporto nella rilevazione del fabbisogno maturato a livello manageriale quando ancora non era maturata una precisa strategia organizzativa.

La decisione di avviare questo cambiamento e di sperimentarlo è nata dalla nostra convinzione di avviare e "spingere" questa innovazione, e dalla necessità di coinvolgere e convincere il personale; come si è fatto nelle fabbriche di tutto il mondo.

Qui abbiamo del personale giovane, ma anche personale più anziano, più scettico verso il cambiamento. Era necessario mostrare l'efficacia del modello organizzativo e produttivo a partire da un piccolo esperimento per convincere il personale, parlando in aula molto apertamente, mostrando con esempi concreti il cambiamento che veniva dall'applicazione del metodo: il tracciato per terra, il sistema di pulizia, i poka-yoke sistemati, un nuovo concetto di ordine. Abbiamo dimostrato in pratica il miglioramento del lavoro che con il nuovo metodo non era più frenetico, ma risultava più sistemato ed efficace. In questo, ci ha aiutato il rapporto con il nostro

fornitore che ha esperienze che vengono anche da aziende più grandi della nostra come la Leonardo”.

Nell’esperienza della Salvagnini è stata, dunque, di fondamentale importanza la qualità del rapporto con il fornitore di servizi formativi, che non si è limitato a rilevare la domanda, ma ha sviluppato un’analisi delle problematiche e dei progetti organizzativi e produttivi del management, che è stato, dunque, adeguatamente supportato nell’implementazione della propria strategia: *“Ci siamo confrontati prima con la dottoressa Massone della Form&ATP per definire il nostro fabbisogno e il progetto formativo, poi ci siamo confrontati con il docente che ha fatto delle visite e con cui abbiamo avuto dei confronti preliminari per definire il progetto formativo.*

In azienda ad occuparci della gestione siamo in 9 persone; per questo è necessario il supporto di un fornitore della formazione. Qui ognuno di noi ha più cappelli; personalmente sono: amministratore delegato, direttore di stabilimento, responsabile di produzione, responsabile saldatura; il dott. Della Rocca è responsabile finanziario e del personale, si occupa con me della formazione del personale, tra di noi ci si confronta molto. Per quanto riguarda la formazione alcuni corsi, molto mirati, richiedono fornitori fortemente specializzati che troviamo anche all'estero. Per esempio abbiamo conseguito delle certificazioni internazionali sulle saldature per le quali siamo andati all'Istituto della Saldatura sloveno. Abbiamo certificato due International Welding Engineer (IWE), due ragazzi per i controlli visivi e non distruttivi.

È stata una buona scelta; subito dopo la certificazione si è determinata, infatti, la necessità per la Salvagnini di effettuare delle verifiche sulle saldature in varie parti del mondo.

La formazione riguarda anche i tre progettisti e il personale amministrativo. La formazione, in parte, è finanziata e, in parte, coperta anche da risorse proprie dell'azienda; Fondimpresa copre mediamente due terzi del budget per la formazione”.

2.6 Gli approcci didattici

L’impianto didattico è stato definito con un esperto che ha progettato il percorso di cambiamento organizzativo e ha svolto il ruolo di docente nel corso dell’attuazione del Piano Cassiopea. l’ingegnere Di Dato. Egli sottolinea che i percorsi formativi hanno mirato sia a far conoscere i principi del WCM che ad adattarlo a un contesto produttivo lontanissimo dalle produzioni di grande serie. Nelle ore di aula ha agganciato l’attenzione dei dipendenti parlando dei principi del WCM e delle attività e dei cambiamenti dei ruoli che comporta la lean manufacturing. La formazione teorica è stata per gli operai anche un modo per capire e confrontarsi con quello che fanno i loro colleghi in fabbriche che sono considerate all’avanguardia.

Al centro della formazione per i dipendenti delle aziende si dà per assodata l’indissolubile relazione tra concetti, norme, euristiche, aspetti teorici, da un lato, e situazioni lavorative concrete, dall’altro. Le testimonianze che provengono sia da partecipanti che dal docente che ha maggiormente contribuito alla realizzazione di queste esperienze formative spiegano in modo

convergente il modo in cui siano state combinate e si siano incontrate le diverse forme di insegnamento e di apprendimento che hanno caratterizzato questa esperienza.

L'ingegnere Di Dato è un esperto docente e un apprezzato consulente aziendale che da anni opera nel campo della organizzazione dei reparti produttivi di industrie di ogni dimensione. Pur attendendosi ai vincoli progettuali che prevedevano una prevalenza di attività d'aula, ha saputo condividere con la dirigenza una strategia di progressiva ed esemplificativa introduzione dell'innovazione e catturare l'attenzione di un pubblico resistente anche in virtù di uno status esperienziale e di riconoscimenti di capacità tecniche e professionali che già venivano riconosciute come eccellenti. In tal senso maggiore era l'esperienza e la professionalità acquisita in fabbrica, maggiore erano le resistenze.

L'ingegnere Di Dato sottolinea che il percorso formativo ha mirato sia a far conoscere i principi del WCM che ad adattarlo a un contesto produttivo lontanissimo dalle produzioni di grande serie. Nelle ore di aula ha agganciato l'attenzione dei dipendenti parlando dei principi del WCM e delle attività e dei cambiamenti dei ruoli che comporta la lean manufacturing. La formazione teorica è stata per gli operai anche un modo per capire e confrontarsi con quello che fanno i loro colleghi in fabbriche che sono considerate all'avanguardia.

E' stato un percorso lungo in cui la dimensione teorica e l'attività d'aula sono state gestite dal docente come guida a un'esplorazione che richiedeva ai partecipanti di acquisire informazioni, conoscenze, regole, valori, riflettendo e modificando le professionalità e il contesto produttivo. Di fondamentale importanza è stata la realizzazione dell'area pilota.

Non sarebbe stato possibile applicare questo nuovo paradigma produttivo senza che questo diventasse il punto di vista, la sfida di ogni lavoratore della Salvagnini Industriale. Per l'ingegner Di Dato, il momento più importante e per lui gratificante è stato quando si è accorto che le reticenze, la diffidenza, lo scetticismo iniziale si erano trasformati in un atteggiamento collaborativo e proattivo anche da parte di operai anziani che chiedevano di spingere per l'introduzione del nuovo sistema nel processo produttivo. Convincere e motivare i lavoratori chiamati a farsi carico di un nuovo modo di lavorare era la più importante sfida da vincere e questo è avvenuto fondamentalmente in aula nella prima parte del percorso didattico sviluppato con il Piano Cassiopea, con azioni formative dedicate ai principi generali del WCM, ai pilastri tecnici e manageriali del lean production, fino a definire la road map dell'eccellenza. Questa parte del percorso formativo è stato seguito da circa la metà dei dipendenti per una durata di 40 ore; altre azioni formative, una di carattere più generale che ha coinvolto oltre 50 dipendenti e altre due specifiche per i capi reparto, hanno completato il Piano Cassiopea.

Le principali azioni formative venivano replicate in quattro edizioni per altrettanti gruppi composti da 8 a 12 partecipanti, che, pur seguendo gli stessi obiettivi, sviluppavano la lezione in modo specifico in base alla composizione professionale e ai comparti di provenienza; ogni giornata formativa ha avuto la durata di 8 ore svolte prevalentemente in aula. La capacità di tenere alta l'attenzione di adulti, contesi da altri interessi o motivi di distrazione, per un arco di tempo così protratto è stata affidata alla prevalenza dell'action learning e al coinvolgimento di tutti in un

lavoro di co-progettazione dei cambiamenti da introdurre in azienda. Il problema principale da risolvere era stabilire cosa si potesse prendere e trasferire da un modello pensato per le grandi industrie che lavorano sulla quantità oltre che sulla qualità, in un contesto che lavora su commesse e realizza prodotti ad hoc per ogni cliente. La formazione ha consentito di individuare gli elementi standardizzabili in questo processo produttivo taylor made e di individuare e implementare i principi della lean organization, secondo criteri di prossimità e valorizzazione del patrimonio di esperienza e di professionalità già acquisite in precedenza.

Grazie alla formazione dei dipendenti, il nuovo modello è stato introdotto in azienda senza che la produzione venisse interrotta. Così,, al termine del Piano formativo, già metà della fabbrica era stata adeguata e trasformata perfino nel layout, nella disposizione di macchinari e attrezzature e il processo di cambiamento è proseguito dopo, fino a coinvolgere quasi tutti i reparti.

La totale convergenza di tutte le testimonianze che hanno esemplificato, mostrando materialmente le innovazioni introdotte e il clima che si percepisce visitando l'azienda, sono elementi che confermano il valore e l'efficacia della formazione realizzata e delle strategie e metodologie didattiche utilizzate .

2.7 La selezione ed il monitoraggio dei docenti

L'ingegner Di Dato che fa parte della faculty di Form&ATP è stato selezionato per la sua consolidata esperienza nel gruppo Finmeccanica/Leonardo e in particolare in Alenia dove ha contribuito allo sviluppo del modello organizzativo che caratterizza questa fondamentale realtà aziendale e produttiva del nostro Paese.

In particolare questa scelta è stata dettata dal fatto che questo docente combina elevate competenze tecniche, esperienza e collaudate capacità didattiche nei contesti lavorativi.

2.8 Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti

Nel corso dello svolgimento delle attività lavorative sono state realizzate numerose simulazioni e prove di verifica di quanto i concetti chiavi e le modalità operative del nuovo modello operativo fossero state assimilate e quale ne fosse la capacità di applicazione. A conclusione di tutte le attività formative sono stati somministrati dei test a risposta multipla.

2.9 Considerazioni riepilogative

Il Piano formativo Cassiopea rappresenta il cuore di un percorso formativo che ha supportato l'introduzione di una grande trasformazione organizzativa che è stata avviata e introdotta in azienda in modo progressivo e senza interrompere il ciclo produttivo. L'introduzione di trasformazioni del playout produttivo, delle modalità operative e organizzative sulla base dei principi della lean organization che caratterizzano il modello WCM è stato possibile grazie a un approccio di tipo consulenziale, da parte del fornitore di servizi formativi, nell'analisi ed elaborazione progettuale a partire dal fabbisogno che ha consentito di intercettare e definire un bisogno latente e non ancora definito collegandolo alla individuazione e definizione di un programma di innovazione organizzativa sviluppato in sinergia con il top management aziendale .

Tutte le azioni formative a cui ha partecipato la Salvagnini industriale nell'ambito di questo Piano hanno valenza strategica, ma è stata prescelta a riferimento quello che ha coinvolto su tematiche specifiche del WCM il maggior numero di lavoratori e in particolare di operai generici e specializzati, circa la metà di tutta la maestranza, l'azione formativa "*I pilastri tecnici e manageriali del World (Class Manufacturing)*" realizzata in 4 edizioni con la partecipazione media di 11 partecipanti ad edizione corrispondenti ad altrettanti gruppi di lavoro.

La formazione è stata caratterizzata da una forte integrazione didattica delle dimensioni teoriche e pratiche che il nuovo modello organizzativo oggetto di apprendimento richiede. A tale scopo è stato fondamentale il ruolo svolto da un esperto altamente qualificato che ha saputo combinare nel modo più opportuno la sua missione consulenziale con quella di docente.

In termini di valutazione dell'impatto della formazione, se questa viene commisurata al grado di realizzazione del progetto a cui è stata finalizzata, l'impatto risulta altissimo correlato alle valutazioni positive di tutti gli attori.

3 II PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA

3.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Salvagnini Industriale è attiva dal 1998 ed è localizzata nel Nucleo Industriale di Montefredane (AV), fa capo alla Salvagnini Italia. La casa madre di Sarego, in provincia di Vicenza, progetta, produce e vende macchine e sistemi flessibili per la lavorazione della lamiera: punzonatrici, pannellatrici, pressopieghe, macchine taglio laser in fibra, linee FMS, magazzini automatici e software; conta cinque stabilimenti per la produzione di soluzioni affidabili, durature e personalizzabili per l'industria, sostenute da una presenza globale garantita da 23 società operative e 31 centri di assistenza che si occupano esclusivamente di vendita ed assistenza tecnica, con una copertura capillare in tutto il mondo: USA, Canada, Brasile, Messico, Cina, Giappone, Corea del Sud, Malesia, India, Tailandia, Emirati Arabi Uniti, Italia, Francia, Svezia, Danimarca, Spagna, Paesi Bassi, Germania, Regno Unito, CIS ed Austria; a queste si affiancano altri 7 centri di assistenza dislocati in altrettanti paesi con personale altamente specializzato. Sono 75 i Paesi serviti in cinque continenti con 193 mila metri quadri utilizzati.

Dalla Salvagnini Italia, che conta oltre 600 professionisti, derivano la Salvagnini Maschinenbau, (Ennsdorf/Austria) con oltre 300 dipendenti, Salvagnini Robotica che vanta uno staff di 25 specialisti e la Salvagnini Industriale che è l'oggetto di questo studio sulle buone pratiche della formazione realizzate con Fondimpresa.

La Salvagnini Industriale SpA, dall'affiancare la casa madre nella produzione di macchine e sistemi, nella installazione degli impianti e nella manutenzione, è andata specializzandosi fino a ritagliarsi un segmento di mercato nella progettazione, produzione e installazione di sistemi di elevazione per lo stoccaggio dei prodotti intermedi e finali dei cicli di produzione. La Salvagnini di Montefredane è certificata EN ISO 14001/2004 e OHSAS/2017 per *assemblaggio, saldatura e verniciatura di macchinari elettromeccanici e relativa installazione*, dispone, inoltre, di un sistema di gestione conforme alla norma SA 8000/2014. La casa madre risulta, a sua volta, certificata per *progettazione, realizzazione, installazione e assistenza post-vendita di sistemi flessibili per la lavorazione della lamiera sottile*.

Flessibilità e realizzazione ad hoc per le esigenze del cliente sono la cifra di tutto il gruppo che si è dotato di un proprio Sistema HSE per fare dei requisiti delle norme sull'ambiente e sulla sicurezza del lavoro un perno della propria competitività. Il documento "ODS 1/2018 , POLITICA INTEGRATA AMBIENTE, SICUREZZA, ENERGIA", definisce i principi di sostenibilità che improntano la vita del gruppo: consumi ridotti, tecnologie sicure e affidabili, rispetto per l'uomo e per l'ambiente, fissando gli obiettivi e uno stile organizzativo e produttivo proiettato verso i modelli più evoluti.

In questa cornice, l'azienda avellinese del gruppo, la Salvagnini Industriale è cresciuta fino ad occupare 87 addetti nel 2017 per un fatturato di oltre 16 milioni di euro. L'AD, Ing. Avallone, espone la bandiera da pirata con la celebre frase: "*It's more fun to be a pirate than to join the navy*" , cioè la formula che utilizzò Steve Jobs per dare identità e forza al gruppo Macintosh

quando gli fu tolto il progetto Lisa e, benché proprietario, relegato in una palazzina con tutti i reietti dell'azienda. Ci confida *“Questo è stato un modo per fare gruppo in questo stabilimento; ci siamo sentiti un po' i pirati del gruppo Salvagnini, passando dall'assemblaggio e montaggio ad attività che sono proprie della casa madre, come la progettazione e realizzazione. Qui abbiamo la foto di tutto il personale dello stabilimento con la prima macchina progettata e realizzata qui”*.

3.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Ha affermato la sua leadership mondiale attraverso vari primati industriali e tecnologici sviluppando sistemi di lavorazione automatici e totalmente flessibili, Salvagnini ha ideato una cella completamente automatica di pressopiegatura, gestita da un solo controllo e un solo programma; oggi, con tre grandi innovazioni ha cambiato il presente della pressopiegatura e ne orienta il futuro.

Quello di Montefredane è tra gli impianti di produzione maggiormente attivi nel gruppo, contribuendo anche alla realizzazione di celle non presidiate e fabbriche automatiche per svariati settori, dall'elettronica all'arredamento, dalle macchine agricole alle scaffalature.

L'innovazione organizzativa è a supporto di innovazioni e della qualità dei prodotti e dei servizi ad essi connessi.

L'AD sottolinea che: *“Per Industria 4.0, Salvagnini non accede a risorse pubbliche perché ha anticipato i tempi ed è su molti tavoli. L'azienda preferisce fare per proprio conto perché ci crede e investe con proprie risorse salvaguardando il proprio know-how. Salvagnini è stata la prima al mondo a disporre di un laser a fibra, frutto di un progetto con l'Università. Questa macchina funziona calcolando il rientro elastico delle lamiere che sono di qualità sempre più scadente. Nonostante tutte queste tecnologie al cuore di tutto c'è l'estro della personall management è pienamente coinvolto nella formazione sia come partecipanti che come docenti per il personale interno. Per quanto riguarda le nuove tecnologie, per me, “ 4.0” significa semplificazione. Preparare all'utilizzo di nuove tecnologie vuol dire anche fare la formazione che effettivamente serve; è capitato in altre aziende che si parlasse e riparlasse in aula di tecnologie estranee a quelle aziende, che finivano per annoiare i lavoratori con modalità didattiche che producono solo sbadigli del personale che sta lì seduto senza interesse. Occorre coinvolgere e motivare il personale a prepararsi ai cambiamenti che stiamo per introdurre.*

Per evitare di affrontare le sfide dell'innovazione con una didattica deludente, abbiamo chiamato la Festo, leader mondiale della pneumatica, abbiamo organizzato delle attività molto pratiche e interessanti: in un TIR erano disponibili tecnologie e strumenti che consentivano di controllare e avere una piena visione del processo, abbiamo suddiviso il personale in piccoli gruppi omogenei che potessero sperimentare tecnologie, prevalentemente di controllo, che consentissero al personale di comprendere il significato e avere la visione generale di ciò che gli viene chiesto di fare. Questo è molto importante per la motivazione. Vi è stata anche una giornata di approfondimento con colleghi della casa madre e con i fornitori, abbiamo fatto un corso di marcatura CE e sul come

scrivere un manuale che deve rispettare precisi criteri; quest'ultimo è stato un corso autofinanziato, svolto presso un ente certificatore; per questo motivo non abbiamo chiesto finanziamenti.

Per il tipo di montaggio che svolgiamo in questa azienda, il lavoro manuale non è sostituibile con l'automazione. Prevediamo un sistema di controllo e di aiuto, in quanto noi facciamo una lavorazione non di serie, ma su commessa. Per noi la professionalità del personale è essenziale, perché ogni nostra macchina è diversa dalle altre; una volta montata e testata in stabilimento va rimontata e testata presso il cliente, e sarà del personale a doverla montare e testare, ed è importante che abbia interesse a fare bella figura con il cliente, a consegnare una macchina che funziona. E' possibile che durante il montaggio presso il cliente si presentino degli imprevisti e vi siano delle modifiche da apportare o si rilevi un errore. In questa situazione il nostro tecnico deve valutare se aggiustare e come aggiustare, oppure se non è in grado di risolvere il problema, deve fornirci le informazioni che consentono di risolvere il problema rapidamente. Non siamo semplici montatori, forse potremmo dire che siamo degli artigiani, ma non è sufficiente definirci tali per descrivere la complessità del nostro lavoro.

In Germania o in Giappone sono bravi nel lavoro ripetitivo, in Italia siamo bravi nel realizzare macchine che si adattano alle esigenze di ogni singolo cliente”.

Per questo motivo formazione e innovazione in questa azienda sono strettamente intrecciate.

3.3 La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi

Attraverso la formazione realizzata con questo Piano e gli altri ad esso collegati è stata possibile una lettura e una implementazione flessibile e ad hoc dei modelli organizzativi più evoluti: *“Qui la formazione è finalizzata soprattutto allo sviluppo della professionalità delle persone. Questo significa che vogliamo persone che capiscano quello che fanno e lo facciano nel modo migliore.*

A questo scopo è necessaria la cultura e l'identità aziendale. Noi come management vestiamo con indumenti "Salvagnini", come i nostri operai. Per noi è un vanto e non c'è distacco, non scendo in stabilimento in giacca e cravatta e non c'è distanza tra noi, se è necessario, noi manager siamo i primi a montare qualcosa o a mostrare come si fa. Poco fa c'era un progettista che mostrava praticamente come andava montato quello che lui aveva progettato e che gli altri non conoscevano. In questa azienda c'è uno scambio continuo tra tutti gli enti”.

L'Ing. Avallone illustra il senso del percorso formativo realizzato attingendo alle risorse del Conto di Sistema di Fondimpresa: *“ La nuova fase della formazione in azienda coincide con la coesistenza di diversi tipi di formazione; oltre alla formazione obbligatoria abbiamo previsto attività formative che risultassero interessanti per la nostra attività specifica, la formazione che serve a noi come azienda, cercando di guardare lontano e di anticipare anche attraverso la formazione ciò che il mercato richiede. Abbiamo riscontrato carenze di competenze e bisogni formativi sulla micromatica, perché abbiamo personale in tutto il mondo e la gestione delle manutenzioni risultava problematica. Abbiamo quindi realizzato dei corsi specifici: sulla pneumatica, sui lavori pericolosi in quota che non sono previsti obbligatoriamente dalla legge, che risultavano però interessanti per le attività che facciamo in azienda. Su questa stessa linea vi è l'investimento per la*

certificazione di personale per le saldature e le verifiche delle saldature. Prevediamo infatti che nei prossimi anni avremo il coinvolgimento di molto personale per le strutture saldate che devono rispondere anche a nuove norme internazionali come la ISO 3834, la EN 1090.

3.4 La partecipazione al piano: i risultati percepiti

l' AD di Salvagnini Industriale, l'Ing. Avallone esprime piena soddisfazione per i risultati conseguiti: "Nella nostra fabbrica è il magazzino il contesto in cui il processo è maggiormente standardizzato e in cui stiamo applicando al meglio i modelli del six sigma e del green belt . Nella produzione prevale un modo di lavorare artigianale in cui si innestano elementi tipici del montaggio, i poka-yoke sistematici, il bloccaggio. La produzione, anche se condotta con metodi artigianali deve essere ricondotta comunque a standard ben precisi; si stacca dal modello, ma il controllo deve essere comunque sistematico

A livello organizzativo abbiamo introdotto delle innovazioni attraverso la Word Class Manufacturing che è entrata in azienda con il nostro fornitore di formazione Form&ATP. Abbiamo valutato che era giunto il momento di cambiare il metodo di lavoro; nonostante si fosse fatto tanto e fossero stati raggiunti importanti risultati, bisognava puntare su una maggiore efficienza ed efficacia. Abbiamo, perciò, iniziato dall'aula per far capire cosa fosse il WCM, quali benefici ne potessero derivare. Abbiamo, poi, realizzato un esperimento a campione. Gli operai che hanno partecipato a questo esperimento si sono poi attivati per richiedere che il metodo fosse esteso a tutta la fabbrica, perché avevano trovato giovamento da questo metodo. Quindi stiamo procedendo in tutta la fabbrica, ma ora sono i lavoratori che ci spingono, chiedendo di conoscere e applicare il WCM.

La decisione di avviare questo cambiamento e di sperimentarlo è nata dalla nostra convinzione di avviare e "spingere" questa innovazione, e dalla necessità di coinvolgere e convincere il personale; come si è fatto nelle fabbriche di tutto il mondo.

Qui abbiamo del personale giovane, ma anche personale più anziano, più scettico verso il cambiamento. Era necessario mostrare l'efficacia del modello organizzativo e produttivo a partire da un piccolo esperimento per convincere il personale, parlando in aula molto apertamente, mostrando con esempi concreti il cambiamento che veniva dall'applicazione del metodo: il tracciato per terra, il sistema di pulizia, i poka-yoke sistemati, un nuovo concetto di ordine. Abbiamo dimostrato in pratica il miglioramento del lavoro che con il nuovo metodo non era più frenetico, ma risultava più sistemato ed efficace. In questo, ci ha aiutato il rapporto con il nostro fornitore di servizi formativi che ha esperienze che vengono anche da aziende più grandi della nostra come la Leonardo".

4. LE ATTIVITÀ FORMATIVE DEL PIANO

4.1 Il punto di vista del referente aziendale della formazione

Il referente aziendale della formazione è lo stesso AD, Avallone, di cui abbiamo riportato nei paragrafi precedenti il punto di vista. Dati i rapporti che si sono instaurati tra l'azienda come committente e Form&ATP come fornitore di servizi formativi e consulenziali a supporto dell'innovazione organizzativa, si ritiene opportuno collocare in questo paragrafo la narrazione, ampiamente condivisa dall'azienda, della dottoressa Francesca Massone, responsabile dell'Area Formazione di Form&ATP, sollecitata ad analizzare il percorso formativo e la relazione che, attraverso questi Piani, si è sviluppata tra committente e fornitore. Qui si riporta una sintesi dell'intervista: *“Il caso di Salvagnini è particolare perché è una realtà molto cresciuta negli ultimi due anni. Ma vi sono due problemi che riguardano il personale: da un lato, il management lo ritiene provinciale e scarsamente motivato, non sono in discussione le capacità, ma l'attaccamento all'azienda; dall'altro, la valutazione delle performance lavorative.*

Il management si trovava tra due fuochi: da un lato vi erano spinte, di natura soprattutto politica e territoriale, verso nuove assunzioni; dall'altro, vi era la necessità di poter contare su un consulente che potesse garantire una presenza costante in azienda per curare oltre all'aspetto tecnico, l'aspetto motivazionale per l'introduzione della lean production. Nel corso di un mese abbiamo proposto e fatto valutare all'AD quattro consulenti -che avevamo selezionato per le loro capacità tecniche e di persuasione- tra cui ne ha scelto uno.

Il consulente ha iniziato con 100 ore di formazione programmata; ad oggi, dopo un anno e mezzo, siamo a 700 ore di formazione con due giornate costanti a settimana, distribuite su diversi Piani formativi del Conto di Sistema (Avvisi Innovazione e Competitività 2015).

Un video realizzato da Fondimpresa e nostra documentazione fotografica dimostrano che questa formazione ha accompagnato un cambiamento totale del lay-out dell'azienda. Quando a settembre 2017 ci siamo dovuti fermare perché si era esaurita la programmazione sui Piani approvati, l'AD ci ha spinto a cercare nuove disponibilità di ore in Piani in corso di attuazione, tra i quali inizialmente non era prevista la partecipazione della Salvagnini. E il fabbisogno ha spinto anche all'utilizzo del Conto Formazione che prima veniva assorbito dal Conto di Sistema.

La formazione è stata realizzata da un nostro consulente, un esperto in sistemi produttivi, un ingegnere che ha una innata e grande capacità relazionale. Ora tutti in azienda credono in questo cambiamento.

Abbiamo presentato in un convegno a Salerno questa esperienza, che è frutto di un articolato percorso formativo che è stato anche oggetto di un video di Fondimpresa sulle buone prassi; in quell'occasione, ho chiesto all'Ing. Avallone di raccontare l'innovazione di processo che con la formazione è stata introdotta nella Salvagnini. In quel convegno Marcelli della FIOM Nazionale ha

sostenuto che la lean production è un processo che tende a massimizzare la produzione unicamente a scapito dei lavoratori. Il Presidente di Fondimpresa, Scuotto, che partecipava al convegno, espresse il suo dissenso per questa valutazione. Le stesse rappresentanze sindacali FIOM e FIM della Salvagnini partecipano attivamente alla formazione e all'introduzione dei nuovi modelli organizzativi.

La Salvagnini Industriale produce macchine elevatrici sulla base di commesse puntuali e il modello organizzativo della lean è stato adattato a queste specifiche esigenze. L'ing. Avallone, prima che all'incremento di produttività, ha puntato a stabilire un ordine nei processi, a trasferire al personale un concetto di processo che non c'era. Siamo partiti dall'ordine nelle postazioni perché avevano difficoltà a ritrovare gli strumenti di lavoro. La Casa Madre, inizialmente non ha visto di buon occhio questa grande quantità di ore dedicate alla formazione, ma poi ha dato merito ai risultati, alla capacità di assicurare all'azienda una formazione consulenziale continuativa che ha abbattuto i costi del progetto di innovazione organizzativa e di processo che ha guidato la formazione stessa.

La fortuna di questa azienda è stata la capacità dell'imprenditore, in questo caso dell'AD, di capire quali fossero le esigenze e di trovare le soluzioni, aprendosi al dialogo e dandoci fiducia, laddove altri imprenditori chiudono le porte e si irrigidiscono. La sua capacità è stata anche quella di gestire i rapporti con il personale e di non considerare il nostro apporto come un'ingerenza.

E' significativo che l'ing. Avallone ci abbia recentemente sollecitato ad utilizzare anche le risorse sul proprio Conto Formazione Aziendale.

Va rilevato che la differenza tra una grande azienda rispetto alle PMI che rappresentano la tipologia prevalente tra i nostri clienti, è che la grande azienda può decidere, mentre la piccola è condizionata dal succedersi di una serie di eventi avversi che distruggono e assorbono l'imprenditore, facendo scivolare la formazione in secondo piano.

La formazione consulenziale e in affiancamento rappresenta la modalità con cui meglio si può supportare l'azienda nelle sue scelte strategiche e favorire l'apprendimento dei lavoratori”.

4.2 Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato

Con i partecipanti sono stati realizzati due brevi focus, in forma di “capannelli” nella stessa zona dell’area di produzione in cui era stato applicato il nuovo modello organizzativo e alla presenza di molti altri colleghi che continuavano a svolgere il loro lavoro. Un incontro preliminare è stato svolto a livello informale ed ha coinvolto cinque operai che, con il permesso del capo dello stabilimento, hanno avuto modo di confrontarsi e di commentare l’esperienza formativa realizzata, raccontando che la nuova disposizione degli impianti e degli attrezzi, i segnali e la comunicazione visiva, l’organizzazione degli spazi e la nuova distribuzione delle responsabilità avevano apportato benefici rilevanti. Tutti hanno concordato che con la nuova organizzazione si lavora in modo meno compulsivo, vi è più tempo per riflettere su quello che si deve fare e su

quello che si è fatto, lavorando con più efficacia, evitando errori e altre importanti cause di stress e inutili perdite di tempo come quella di scavare nella cassetta alla ricerca della chiave o dell'attrezzo necessario. Vi è una nuova consapevolezza del ruolo di ciascuno nell'organizzazione aziendale e questa percezione è stata riferita come condivisa dalla totalità o quasi degli operai.

La consapevolezza di lavorare secondo un modello e teorie verificate riconosciute come tra le più evolute diventa parte del bagaglio culturale dei lavoratori della Salvagnini e si trasferisce nelle relazioni e nelle esperienze della vita extra-lavorativa. Un operaio ha riferito di aver applicato il nuovo metodo di organizzazione e gestione degli spazi e delle attrezzature alla cantina e deposito-attrezzi di casa sua. Dalla testimonianza di un altro operaio, conveniva sul fatto che dopo la formazione WCM era cambiato anche il suo modo di coltivare l'orto. Infine, un operaio più anziano ha testimoniato del suo orgoglio di appartenere alla Salvagnini, che attraversa le sue relazioni e il suo parlare e confrontarsi con i paesani, con gli amici e i familiari, ora si è arricchito di nuovi argomenti che porta negli esempi delle sue conversazioni: se prima già era fiero della sua appartenenza alla Salvagnini in paese ed esprimeva concetti sulla base della propria esperienza di operaio qualificato, ora può riferirsi a principi e regole che venivano riconosciuti validi in realtà industriali prese ad esempio in tutto il mondo. Tutti hanno convenuto con diverse parole sul fatto che la formazione che ha consentito di dar vita al nuovo sistema di produzione, li ha fatti riflettere e confrontare tra di loro, facendo propri nuove conoscenze e chiari riferimenti concettuali, ma anche degli obiettivi precisi e concreti, mentre prima il confronto era occasionale e casuale. Hanno apprezzato la capacità del docente di parlare della teoria e delle regole riferendosi alle situazioni di lavoro in cui loro erano concretamente immersi, coinvolgendoli in modo progressivo e vincendo delle resistenze che all'inizio erano forti. Secondo loro il progetto formativo ha avuto successo anche perché hanno potuto vedere praticamente quello che accadeva in un'area pilota in cui il modello produttivo e organizzativo era stato introdotto a titolo sperimentale.

Nel secondo "capannello" sono emerse valutazioni analoghe. In questo confronto. Umberto Vallillo, rappresentante sindacale della FIM CISL, nel confermare il forte impatto della formazione realizzata e i cambiamenti che ormai interessano quasi tutta la fabbrica, ha ricondotto la rapida capacità di apprendimento alla tradizione e alla cultura produttiva e industriale che ha rivendicato come storicamente acquisita, poiché caratterizza ormai da decenni gli operai della Salvagnini Industriale e li fa apprezzare ovunque. La sua valutazione condivisa dagli altri due colleghi, guardando alle prospettive, è che quello realizzato sia stato un primo importante passo di una trasformazione che deve portare all'introduzione di sistemi 4.0 e perciò sperava che l'azienda potesse realizzare un nuovo Piano per l'innovazione. Questa idea e questa speranza sono state condivise anche dagli altri due partecipanti a questo secondo focus.

4.3 Considerazioni conclusive

Il percorso formativo della Salvagnini Industriale che ha avuto luogo attraverso la sua partecipazione a Piani formativi finanziati da Fondimpresa si sviluppa in una sequenza di buone

pratiche, che vanno dalle dinamiche che hanno portato la dirigenza dell'azienda a concepire una strategia di competitività basata sull'innovazione e il cambiamento, alla centralità conferita alle persone dell'azienda e all'obiettivo che esse facessero proprio il nuovo paradigma formativo, quale base dell'analisi dei fabbisogni formativi, fino all'adozione di una modalità didattica e comunicativa che ha saputo fare leva sugli interessi, le curiosità, il bagaglio professionale e lo status e i valori di una "aristocrazia operaia" che non vuole essere seconda a nessuno. La didattica ha fatto leva sulle esperienze pregresse per sviluppare un lavoro riflessivo che ha portato alla conoscenza, all'appropriazione e alla metabolizzazione di elementi di un nuovo modello organizzativo che risultavano funzionali allo sviluppo di questa realtà produttiva basata su produzioni taylor made. Il coinvolgimento delle maestranze nella co-progettazione delle innovazioni che si andavano profilando è stato, da un punto di vista metodologico, il grimaldello che ha consentito che i processi di apprendimento avessero luogo con un impatto e una velocità misurabili con la realizzazione di un nuovo layout dei diversi reparti e di tutta la fabbrica.

Da un punto di vista della progettazione formativa, costituisce una buona pratica che ha assonanza con il modello teorico dell'Agire con Competenza di Guy Le Boterf che basa l'analisi dei fabbisogni formativi sull'analisi del contesto e in funzione della risoluzione di un problema da risolvere o di un progetto da realizzare, sia esso contingente o strategico, come nel caso della Salvagnini Industriale. In particolare, in questo caso è il supporto consulenziale che il fornitore di servizi formativi (in questo caso Form&Atp) ha offerto alla dirigenza nella fase in cui questa attivava un processo decisionale che aveva bisogno di approfondimenti e di verifiche, che sono venute esse stesse dalla formazione.

Una buona pratica è anche quella del top management di Salvagnini Industriale, che è attivamente ed efficacemente protagonista di percorsi di autoapprendimento e di apprendimento continuo attraverso cui accresce i propri saperi, e una leadership aperta e partecipativa che apprende e attiva percorsi di condivisione a cascata degli apprendimenti in azienda. Questa è una buona pratica, un esempio di fondamentale importanza, soprattutto in un contesto nazionale e regionale in cui una straripante moltitudine di manager e di imprenditori ritiene di essere immune dalla necessità o nell'impossibilità di continuare ad apprendere, soprattutto se questo apprendimento abbia finalità strategiche e non sia legato a cambiamenti normativi o obblighi vari.

5. Conclusioni

L'evoluzione organizzativa di Salvagnini Industriale SpA ispirata al modello della WCM e il percorso formativo che lo ha supportato che ha il suo cuore nel progetto Cassiopea, realizzato nell'ambito dell'Avviso 3/2015 di Fondimpresa per l'innovazione tecnologica di prodotto e di processo, rappresenta un'esperienza esemplare sotto diversi punti di vista.

Esso nasce dalla corretta interpretazione di un fabbisogno formativo derivante da un'istanza del top management di una fabbrica che funzionasse con livelli di efficienza e qualità migliorativi dei pur elevati e certificati standard produttivi già presenti. La risposta è stata lo sviluppo di un progetto per l'introduzione dei principi e delle soluzioni operative di un modello di Operational Excellence noto come World Class Manufacturing.

Il World Class Manufacturing è stato teorizzato H. Yamashina intorno alla metà degli anni 2000 e ha le sue radici nella cultura giapponese dell'organizzazione e nel modello di produzione Toyota rispetto al quale presenta delle variazioni che ne consentono l'impiego anche in contesti caratterizzati da una diversa cultura delle relazioni e delle motivazioni al lavoro.

Nel 2005, questo modello è stato adottato dal Gruppo Fiat (oggi FCA) come approccio standard per la gestione della produzione. Esso è pertanto un modello che è stato concepito per procedure altamente strutturate, standardizzate e seriali. Il WCM si basa su metodologie quali il Total Quality Management, la Lean Production e il Just in Time, ma l'essere eccellente per una realtà produttiva che realizza apparecchiature e impianti su misura di industrie localizzate in tutto il mondo. Come la Salvagnini una parte significativa dell'industria manifatturiera italiana si posiziona eccellentemente con prodotti taylor made all'interno dello scenario competitivo; tuttavia questa tipologia di produzioni non può tenere conto delle trasformazioni avvenute nelle organizzazioni e nei processi produttivi, in cui si osserva una spinta delle organizzazioni aziendali a combinare la massimizzazione dell'efficienza con il raggiungimento della flessibilità come capacità di rispondere nel modo più veloce possibile ai cambiamenti sempre più frequenti delle necessità del cliente.

Sia nelle grandi aziende, dove i livelli di serialità si esprimono su grandi numeri, che nelle aziende che conservano al proprio interno una forte componente "artigianale", questa evoluzione richiede un enorme adattamento del proprio sistema produttivo verso logiche di maggiore flessibilità, prontezza di risposta ed efficienza operativa.

Il metodo Yamashina, con il modello WCM si posiziona nel solco della Lean Production, dalla quale attinge numerosi aspetti; in particolare, partendo dall'eliminazione degli sprechi presenti sul processo produttivo punta a massimizzare il valore creato per il cliente. Questo richiede una totale rivoluzione nella gestione delle scorte e nel rapporto uomo macchina con una integrazione tra produzione e manutenzione, comporta un notevole cambiamento spaziale e visivo delle postazioni di lavoro e della disposizione degli attrezzi; un layout delle macchine e delle postazioni di lavoro che elimini gli spostamenti inutili.

La formazione realizzata alla Salvagnini Industriale ha supportato la realizzazione di una grande trasformazione in tal senso rendendola, peraltro, sostenibile e compatibile con la necessità di assicurare la continuità della produzione.

Per questi motivi il Piano Cassiopea e, in particolare, l'azione formativa che ha riguardato i pilastri tecnici e manageriali del World Class Manufacturing risultano delle pratiche formative eccellenti volte a un'innovazione organizzativa che sostiene una continua evoluzione e spinta flessibilità dei prodotti della Salvagnini Industriale, assicurandole la massima competitività nel suo segmento di mercato caratterizzato da soluzioni taylor made.

Oggi in Salvagnini Industriale si lavora con meno stress e con maggiore efficienza come emerge da tutte le testimonianze raccolte e dalla constatazione di un'ambiente industriale rilassato e accogliente, quanto efficiente.

Il percorso formativo della Salvagnini Industriale che ha avuto luogo attraverso la sua partecipazione al Piano Cassiopea e ad altri Piani formativi, finanziati da Fondimpresa, si sviluppa in una sequenza di buone pratiche, che vanno dalle dinamiche che hanno portato la dirigenza dell'azienda a concepire una strategia di competitività basata sull'innovazione e il cambiamento, alla centralità conferita alle persone dell'azienda e all'obiettivo che esse facessero proprio il nuovo paradigma formativo, quale base dell'analisi dei fabbisogni formativi, fino all'adozione di una modalità didattica e comunicativa che ha saputo fare leva sugli interessi, le curiosità, il bagaglio professionale e lo status e i valori di una "aristocrazia operaia" che non vuole essere seconda a nessuno. La didattica ha fatto leva sulle esperienze pregresse per sviluppare un lavoro riflessivo che ha portato alla conoscenza, all'appropriazione e alla metabolizzazione di elementi di un nuovo modello organizzativo che risultavano funzionali allo sviluppo di questa realtà produttiva basata su produzioni taylor made. Il coinvolgimento delle maestranze nella co-progettazione delle innovazioni che si andavano profilando è stato, da un punto di vista metodologico, il grimaldello che ha consentito che i processi di apprendimento avessero luogo con un impatto e una velocità misurabili con la realizzazione di un nuovo layout dei diversi reparti e di tutta la fabbrica.

Da un punto di vista della progettazione formativa, costituisce una buona pratica che ha assonanza con il modello teorico dell'Agire con Competenza di Guy Le Boterf che basa l'analisi dei fabbisogni formativi sull'analisi del contesto e in funzione della risoluzione di un problema da risolvere o di un progetto da realizzare, sia esso contingente o strategico, come nel caso della Salvagnini Industriale. In particolare, in questo caso è il supporto consulenziale che il fornitore di servizi formativi (in questo caso Form&Atp) ha offerto alla dirigenza nella fase in cui questa attivava un processo decisionale che aveva bisogno di approfondimenti e di verifiche, che sono venute esse stesse dalla formazione.

Una buona pratica è anche quella del top management di Salvagnini Industriale, che è attivamente ed efficacemente protagonista di percorsi di autoapprendimento e di apprendimento continuo attraverso cui accresce i propri saperi, e una leadership aperta e partecipativa che apprende e attiva percorsi di condivisione a cascata degli apprendimenti in azienda.

Questa esperienza della Salvagnini Industriale è esemplare di come l'innovazione nell'industria italiana si manifesti soprattutto a livello di prodotto e sia resa possibile dall'innovazione organizzativa. Questo percorso di innovazione ha successo anche perché è a basso investimento, ma una delle chiavi di investimento è nella formazione

