

# **RAPPORTO FINALE DEL MONITORAGGIO**

## **BARISON INDUSTRY DI BARISON G. & C. SAS**

Ambiti Tematici : 1. Innovazione digitale e tecnologica di processo-prodotto; 2. Competitività

Piani formativi: *AVI/199/16 – Innovazione dei processi verso l'Impresa Snella; AVS/031F/16II–  
INNOVARE 2017 AVT/046I/16 BE SMART*

Valutatore : Ing. Silvio Pugliese

Periodo esecuzione monitoraggio valutativo: Settembre -dicembre 2019

### INDICE

#### 1. INTRODUZIONE

#### 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

##### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

##### 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

##### 2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

##### 2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

##### 2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

##### 2.4 Considerazioni riepilogative

#### 3. La gestione del processo formativo

##### 3.1 L'analisi del fabbisogno

##### 3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

##### 3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

##### 3.4 Considerazione riepilogative

#### 4. Conclusioni

##### 4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Swot Analysis nella realizzazione dei Piani formativi

##### 4.2 Le buone prassi formative aziendali

Valutazione della pratica 1

Valutazione della pratica 2

##### 4.3 Conclusioni

## **1. INTRODUZIONE**

Barison Industry è una piccola azienda in progressivo sviluppo nella realtà industriale trentina e rappresenta un caso peculiare per differenti aspetti: il prodotto realizzato, il sistema di produzione ed i significativi investimenti in formazione

Il prodotto, impianto di distillazione, è un oggetto complesso ma connotato da forti tratti artigianali legati alla lavorazione e saldatura del rame. Le caratteristiche qualitative del prodotto sono correlate in larga misura alle abilità degli operatori, il che tende a determinare processi produttivi prevalentemente artigianali che rispondono bene sui piccoli numeri, ma soffrono i grandi numeri, sia sul lato dell'efficienza che dell'efficacia. D'altra parte, le complessità del prodotto aumentano nel tempo per effetto delle sofisticazioni impiantistiche derivanti da molteplici fonti, il significativo impatto delle tecnologie ICT e non di meno per le richieste stringenti di on time, on cost e on quality dei clienti con dimensioni e potere contrattuale significativamente maggiore rispetto a Barison Industry.

L'aspetto peculiare più interessante è comunque legato alla strategia di crescita dell'azienda, che, nonostante le caratteristiche prodotto-processo sopramenzionate, decide di puntare allo sviluppo dei volumi di vendita, lavorando contemporaneamente sull'innovazione dei processi produttivi e sullo sviluppo delle competenze degli operatori, per garantire i livelli di efficacia dell'artigianale e conseguire livelli di efficienza tipici dell'industriale. Nel solo triennio 2016-2018 sono stati investiti in formazione oltre 200 mila Euro, coinvolgendo tutto il personale in percorsi della durata totale di quasi 1000 ore, delle quali oltre il 60% realizzate nell'ambito dei Piani Fondimpresa monitorati.

Da qui la motivazione di condurre il monitoraggio valutativo su una realtà indubbiamente peculiare e non solo per il Trentino.

## **2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**

### **2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore**

Barison Industry di Barison G. & C. sas nasce nel 1965 come azienda individuale "Barison Angelo" - dal nome del fondatore. Il settore di appartenenza iniziale è quello della carpenteria meccanica, nello specifico della produzione di contenitori in acciaio inox per l'industria alimentare e chimica. Negli anni ottanta l'azienda si specializza nella progettazione e produzione di impianti di distillazione alcolici attraverso l'acquisizione della storica azienda trentina "Officine Lusetti". L'incorporazione di quest'ultima le permette di strutturare la produzione in 3 divisioni principali - divisione dei contenitori e vinificatori inox, degli impianti di distillazione e quelli di refrigerazione -

e di avviare una funzione interna di progettazione tecnica dedicata allo sviluppo di soluzioni personalizzate.

Oggi Barison Industry costituisce nel panorama produttivo locale un esempio di azienda dinamica, proiettata all'innovazione e ad una produzione globale. A fine 2018 l'azienda ha registrato un organico di 60 dipendenti e un fatturato di 13 milioni di Euro, realizzato per il 58% da vendite in Italia, 31% in UE e 11% extra UE. Il mercato di appartenenza di Barison Industry è quello delle macchine e degli apparecchi meccanici, in particolare, dati 2017, tre segmenti specifici:

- ✓ gli impianti di distillazione: 30% del fatturato (mercato con caratteristica di semi-stagionalità)
- ✓ gli impianti di vinificazione: 60% del fatturato, per un valore di 3-4 milioni di Euro (mercato con caratteristica di alta stagionalità)
- ✓ gli impianti di produzione della birra: 5% del fatturato (mercato senza stagionalità).

La strategia aziendale si focalizza su prodotti di alta complessità, personalizzati in funzione delle esigenze del cliente in mercati (nazionale ed internazionale) di forte competizione sul valore aggiunto, puntando su innovazione, specializzazione e tecnologia, che richiedono un notevole know-how e consentono di differenziarsi dalla concorrenza per l'unicità dei prodotti.

I tre segmenti di mercato in cui opera Barison rappresentano settori maturi e consolidati, dove è presente una forte concorrenza e il successo si gioca su fattori di innovazione e personalizzazione di prodotto, ma anche sul livello di servizio complessivo, che soprattutto a livello internazionale, condiziona sempre più la competitività delle aziende. La competizione, oltre che sulle variabili tipiche della produzione si gioca sull'efficacia delle attività di marketing, progettazione e assistenza pre e post vendita le quali concorrono a costruire relazioni di fiducia tra clienti e azienda.

Dalla consapevolezza di tali elementi di contesto, deriva la scelta della Barison di affiancare alle strategie di innovazione prodotto-processo il miglioramento organizzativo di funzioni quali la pianificazione e la programmazione della produzione, la gestione degli approvvigionamenti, l'industrializzazione e il magazzino. Allo scopo, la strada intrapresa è quella della Lean Manufacturing che ricerca l'ottimizzazione complessiva dei sistemi aziendali, perseguendo in modo sistematico il miglioramento della qualità, l'eliminazione di costi gestionali nascosti, l'emersione del valore aggiunto, la ricerca dell'efficienza delle attività prive di valore aggiunto, ma necessarie.

Ulteriore elemento competitivo fondamentale, soprattutto per un'azienda di ridotte dimensioni come la Barison Industry, che si scontra spesso con competitors internazionali più strutturati, è la capacità di contenere i costi e di presidiare la struttura del debito, attraverso una condivisa e ben

strutturata gestione economico finanziaria di commessa, con strumenti di controllo di gestione e finanza adeguati al nuovo modello organizzativo.



Fig. 1 Esempio di prodotto, settore vinificazione Fig.2 Esempio di prodotto, settore vinificazione

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici della Barison si pongono in continuità del suo Il percorso di crescita e sviluppo avviato agli inizi degli anni '80 ed è riassumibile in tre tappe principali, caratteristiche di un processo di transizione da un'azienda artigianale ad un'azienda industriale.

La prima tappa che possiamo definire "*Sviluppo del processo produttivo*" si concretizza nel passaggio da ditta individuale ad impresa familiare nel 1985, dove la strategia prevalente era di trasformare il processo lavorativo artigianale in un sistema produttivo industriale con differenziazione di ruoli e competenze.

La seconda tappa che possiamo definire di "*diversificazione produttiva*" si ha con l'acquisizione di un marchio storico della distillazione le "Officine Lusetti", una fase importante che oltre a segnare l'ingresso in un nuovo settore pone la sfida strategica relativamente all'integrazione e lo sviluppo una nuova realtà organizzativa multi-prodotto/multi-mercato

La terza tappa, che possiamo definire "Cambiamento generazionale", inizia nel 2014 con il passaggio di consegne dal fondatore Angelo al figlio Graziano, attuale proprietario e direttore generale. Quest'ultima tappa in sviluppo, si caratterizza per le strategie crescita ed espansione sui mercati internazionali e di sviluppo organizzativo e manageriale per affrontare le nuove sfide competitive.

Nel triennio 2016-2018 l'azienda si è concentrata sull'efficientamento organizzativo complessivo secondo la logica della Lean Manufacturing, puntando alle seguenti innovazioni di processo, ritenute una base essenziale per ottenere anche innovazioni di prodotto:

- riprogettazione dei cicli di lavorazione (progettazione di processo) delle divisioni produttive secondo le logiche della Lean Manufacturing
- riprogettazione dell'organizzazione delle linee produttive (layout degli impianti, scheduling) con introduzione delle isole di produzione
- Sviluppo di un sistema di gestione dei materiali (Material/Supply chain Management) basato sull'alternanza delle politiche di gestione “a scorta” o a “fabbisogno” a seconda delle commesse
- Riprogettazione del layout di magazzino e degli stoccaggi in base alle nuove politiche di Supply Chain Management
- Riorganizzazione dell'area commerciale secondo la logica e gli strumenti del Lean Thinking, utilizzo del Value Stream Mapping per determinare e controllare i punti critici del flusso di valore del processo commerciale ed impostando un sistema di indicatori di prestazione e di monitoraggio dei processi
- Sviluppo e introduzione di uno strumento gestionale trasversale alle aree commerciale, progettazione tecnica e produzione per il monitoraggio delle commesse in corso (con l'utilizzo di DSS – Decisional Support System da sviluppare con l'utilizzo di Excel e Acces) e la valutazione di nuovi potenziali progetti
- introduzione nell'area amministrativa di un modello di gestione dei costi della commessa, controllo della sua marginalità e il rafforzamento delle politiche di controllo e gestione della liquidità.

Dalle suddette innovazioni di processo l'azienda si aspetta delle ricadute significative a livello delle varie funzioni aziendali:

1. *Funzione Acquisti/Logistica/Magazzino.* Miglioramento sistema e attività di codifica dei materiali, miglioramento del metodo di gestione delle scorte, miglioramento dei lay-out dei magazzini e allineamento con l'area tecnica finalizzato all'aggiornamento tempestivo e puntuale delle variazioni sui materiali.
2. *Funzione Produzione.* Riesame dei cicli di lavorazione secondo le logiche della Lean Manufacturing; Revisione del layout di produzione con l'introduzione delle isole o “celle” di lavorazione, suddividendo il processo produttivo in piccole unità separate e tecnologicamente omogenee.
3. *Funzione Commerciale.* Miglioramento del flusso di lavoro e riorganizzazione delle attività che aggiungono valore al processo.

4. *Funzione Amministrazione e Finanza.* Sviluppo e implementazione del sistema di gestione delle commesse e relative marginalità. Sviluppo e implementazione di un metodo sistematico di analisi del cash flow per il presidio delle variabili finanziarie e della liquidità.

### 2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Come già evidenziato in precedenza, l'orientamento strategico della Barison era di sviluppare la propria organizzazione nell'ottica della Lean Manufacturing. Con il supporto di una qualificata società di consulenza, è stata quindi condotta l'analisi di posizionamento rispetto al modello organizzativo e gestionale atteso dall'approccio Lean. Dall'analisi sono emersi obiettivi inderogabili per l'implementazione di tale strategia relativamente alle macchine, alla tecnologia, ai metodi di lavoro e alle competenze delle risorse umane, considerate strategiche dall'azienda, ma anche dall'approccio Lean Manufacturing.

Gli obiettivi aziendali sono stati declinati dal management e per ciascuno di essi sono state individuate delle azioni formative di supporto, successivamente allocate sui tre piani formativi oggetto del presente monitoraggio, sintetizzabili come segue.

Obiettivi aziendali	Azioni formative di supporto	Piano formativo
Rendere più "snello" il processo produttivo, aumentare il grado di efficienza, ridurre dispersioni e sprechi, ridurre il tempo di attraversamento del prodotto e ridurre i costi di produzione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Percorso formativo "Organizzazione della produzione": <u>Azione formativa</u>, Lean Manufacturing – 80 ore;</li> <li>➤ Percorso formativo "Lean Production e lay out di produzione": <u>Azione formativa</u> "Lean Production e Cellular Manufacturing" – 76 ore;</li> <li><u>Azione formativa</u> "5S – Workplace organization e standard work" – 24 ore.</li> </ul>	AVI/199/16 – Innovazione dei processi verso l'Impresa Snella
Incrementare l'efficienza del magazzino e renderlo maggiormente allineato ai processi e tempi della produzione (in prospettiva della riprogettazione della produzione in ottica Lean).	Percorso formativo "Material Management": <u>Azione formativa</u> "Gestione dei materiali e delle scorte" - 64 ore, <u>Azione formativa</u> "Layout di magazzino e modalità di stoccaggio" - 36 ore <u>Azione formativa</u> "Layout di magazzino e modalità di stoccaggio" - 36 ore <u>Azione formativa</u> "I sistemi formativi integrati per le PMI" - 32 ore	AVI/199/16 – Innovazione dei processi verso l'Impresa Snella AVS/031F/16II – INNOVARE 2017 AVT/046I/16 BE SMART

Sincronizzare le aree commerciale, progettazione tecnica e produttiva ai fini di efficientare la gestione della commessa.	Percorso: "Ottimizzazione della gestione della commessa"- <u>Azione formativa</u> "Offer meeting" - 20 ore	AVI/199/16 – Innovazione dei processi verso l'Impresa Snella
Efficientamento della funzione commerciale, aumento delle attività che portano valore al processo, incremento nell'acquisizione di nuovi ordini e nello sviluppo del Business.	Percorso: "Ottimizzazione dei flussi del processo commerciale"- <u>Azione formativa</u> "Ottimizzazione dei flussi del processo commerciale" - 100 ore; <u>Azione formativa</u> "Contratti e documentazione internazionale" – 72 ore	AVI/199/16 – Innovazione dei processi verso l'Impresa Snella AVS/031F/16II – INNOVARE 2017 AVT/046I/ BE SMART
Incrementare il presidio delle variabili economiche, con particolare riferimento alla gestione economica e monitoraggio dei costi della commessa, e delle variabili finanziarie.	Percorso formativo: "Il controllo dei costi e la gestione finanziaria": <u>Azione formativa</u> "Il controllo economico della commessa" – 72 ore; <u>Azione formativa</u> "Il controllo finanziario della gestione" - 28 ore	AVI/199/16 – Innovazione dei processi verso l'Impresa Snella

### 2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Come anticipato in premessa l'Azienda utilizza già dal 2005 in modo sistematico la formazione a supporto dei processi di cambiamento ma nell'ultimo triennio ha fatto un salto di qualità significativo, individuando nella formazione lo strumento principale per implementare le strategie di sviluppo. Relativamente ai piani oggetto di monitoraggio l'aspettativa prioritaria dalla formazione riguardava da un lato lo sviluppo di competenze necessarie a colmare il gap rispetto ai requisiti Lean manufacturing e dall'altro, cosa più importante, accompagnare le risorse interne nel processo di implementazione dei nuovi modelli organizzativi e gestionali. Tali attese sono facilmente desumibili riesaminando percorsi e azioni formative erogate e i relativi obiettivi (come dichiarati nei documenti del piano).

PERCORSO /AZIONE	OBIETTIVI
<p>PERCORSO 1  “Organizzazione della produzione”  <u>Azione formativa 1.</u>  Lean Manufacturing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fornire un inquadramento della filosofia Lean Thinking: il pensiero e le teorie organizzative, panoramica sull’approccio pratico</li> <li>➤ Favorire una visione di insieme dell'azienda tramite la messa a flusso dei processi principali, dalla progettazione fino alla consegna degli ordini</li> <li>➤ Accompagnare i partecipanti nel processo di definizione del concetto di "valore" dal punto di vista del cliente</li> <li>➤ Effettuare un approfondimento sul Lean Manufacturing come filosofia per la gestione della produzione</li> <li>➤ Illustrare i principali strumenti di analisi dei flussi</li> <li>➤ Trasferire strumenti per realizzare la stesura della Value Stream Map della produzione, individuare le attività prive di valore aggiunto e gli sprechi e le modalità di loro eliminazione</li> <li>➤ Fornire una panoramica sulle principali tecniche di organizzazione della produzione con approfondimento sulla Cellular Manufacturing e le “celle” o “isole” di produzione, sul loro coordinamento e sulla creazione del flusso di comunicazione tra loro</li> <li>➤ Trasferire strumenti per migliorare i processi produttivi rendendoli più snelli ed agendo sui cicli di produzione collegandoli sequenzialmente ed organicamente tra loro</li> </ul>
<p>PERCORSO 2 “Lean Production e lay out di produzione”</p> <p><u>Azione formativa 2:</u>  Lean Production e Cellular Manufacturing</p> <p><u>Azione formativa 3.:</u> 5S  - WORKPLACE ORGANISATION E STANDARD WORK</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Favorire l'acquisizione di una visione di insieme dell'azienda illustrando i principi del Lean Thinking e dell'impresa “snella”</li> <li>➤ Fornire un inquadramento sulla Lean Manufacturing come filosofia per la gestione della produzione</li> <li>➤ Fornire una panoramica sulle principali tecniche di organizzazione della produzione con approfondimento sulla Cellular Manufacturing e le “celle” o “isole” di produzione, sul loro coordinamento e sulla creazione del flusso di comunicazione tra loro</li> <li>➤ Rendere i partecipanti in grado di individuare soluzioni di layout della produzione funzionali a minimizzare i trasporti e le movimentazioni umane, minimizzare le scorte, a massimizzare l’utilizzo dei fattori della produzione, incrementando la qualità dei processi produttivi e dell'operatività e del benessere delle risorse umane</li> <li>➤ Illustrare le principali categorie di spreco e sensibilizzare alla loro eliminazione</li> <li>➤ Trasferire strumenti per supportare l'implementazione del nuovo lay out di produzione basato sulle celle o isole di produzione</li> <li>➤ Illustrare il metodo delle 5S quale strumento di organizzazione della propria postazione di lavoro e delle aree limitrofe</li> <li>➤ stimolare nel personale produttivo l'attenzione al miglioramento continuo e l'iniziativa nell'individuare costantemente nuove soluzioni organizzative della produzione, così come segnalare eventuali inefficienze</li> </ul>



<p>PERCORSO 3 “Material Management”</p> <p><u>Azione formativa 4.:</u> “Gestione dei materiali e delle scorte”</p> <p><u>Azione formativa 5.:</u> “Layout di magazzino e modalità di stoccaggio”</p>	<p>Trasferire le conoscenze e gli strumenti necessari per realizzare con successo la "gestione snella dei materiali" a partire dalla determinazione del profilo logistico dei materiali e componenti e della loro suddivisione e codifica per classe merceologica, per procedere alla scelta della politica di gestione delle scorte più adeguata in funzione del profilo logistico dei materiali, sino alla riorganizzazione del layout di magazzino e delle modalità di stoccaggio delle materie prime in collegamento con i processi produttivi revisionati in ottica Lean e il nuovo lay out di produzione in celle o isole di produzione.</p>
<p>PERCORSO 4 “Ottimizzazione dei flussi del processo commerciale”</p> <p><u>Azione formativa 6.</u> “Ottimizzazione dei flussi del processo commerciale”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trasferire un approccio metodologico ed i relativi strumenti applicativi per il governo della progettualità e l'organizzazione delle attività commerciali</li> <li>➤ Illustrare i principali strumenti di analisi dei flussi</li> <li>➤ Trasferire strumenti per realizzare la stesura della Value Stream Map dell'area commerciale, individuare le attività prive di valore aggiunto e gli sprechi e le modalità di loro eliminazione</li> <li>➤ sensibilizzare i partecipanti a sviluppare una visione «critica» che possa proiettarli in una dimensione competitiva maggiormente performante, più razionale e strutturata</li> </ul>
<p>PERCORSO 5 “Ottimizzazione della gestione della commessa”</p> <p><u>Azione formativa 7.:</u> “Offer meeting”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Illustrare e trasferire la metodologia del “Offer Meeting” quale strumento gestionale trasversale alle aree commerciale, progettazione tecnica e produzione, basato su dati economici, commerciali, tecnici e gestionali e finalizzato al monitoraggio delle commesse in corso ed alla valutazione/accettazione di nuove potenziali commesse.</li> <li>➤ Fornire gli elementi concettuali, metodologici e tecnici per costruire uno strumento informatico di supporto alle decisioni di commessa da impostare con l'utilizzo di Excel e Acces</li> </ul>
<p>PERCORSO 6 “Il controllo dei costi e la gestione finanziaria”</p> <p><u>Azione formativa 8.:</u> “Il controllo economico della commessa”</p> <p><u>Azione 9 -</u> Il controllo finanziario della gestione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ trasferire competenze utili ai fini della corretta preventivazione dei costi della commessa e dell'implementazione di un sistema di controllo e gestione dei costi di commessa</li> <li>➤ Fornire gli strumenti per monitorare le performance economiche della commessa e implementare un programma di riduzione costi: il business plan, l'analisi dei costi, il budget, i report direzionali, gli strumenti di controllo finanziario</li> <li>➤ Estrapolare report per orientare la programmazione e pianificazione aziendale ed acquisire una visione sistemica dell'organizzazione</li> <li>➤ Approfondire le caratteristiche degli strumenti finanziari per fare fronte al fabbisogno finanziario dell'azienda e implementare politiche finanziarie per il supporto della fattibilità e sostentamento delle commesse</li> </ul>

### 2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

L’analisi condotta attraverso la visione di documentazione esistente, le interviste al management e ai responsabili del personale coinvolto, la visita nei reparti produttivi, la partecipazione a momenti

di coordinamento e la visione diretta ha consentito di rilevare importanti e significativi risultati indotti dalla formazione. I risultati sono stati conseguiti come complessivo prodotto delle competenze agite dalle persone, non sono perciò totalmente attribuibili alla formazione ma piuttosto all'azione manageriale nel suo complesso. Va inoltre sottolineato che in quest'ottica molti risultati non sono attribuibili in toto ai piani oggetto di monitoraggio ma anche ad azioni di formazione e sviluppo realizzate precedentemente.

Fatta questa premessa è possibile elencare e commentare sinteticamente i risultati più importanti osservati e discussi durante il monitoraggio.

1. *Mappatura del processo di gestione delle commesse (dall'ordine alla consegna) attraverso un lavoro di team.* Tale attività è stata condotta coinvolgendo contemporaneamente tutti gli attori che svolgono un ruolo chiave in azienda, non solo per rilevare il flusso del processo in atto, ma soprattutto per renderli consapevoli dell'intero processo aziendale ed insieme valutare opzioni di miglioramento comuni. Un esempio di momento di lavoro e realizzazione di un flusso è riportato nelle figg. 1. e 2.
2. *Attivazione di un sistema di gestione a vista delle commesse utilizzando il metodo kanban supportato comunque da sistemi informatizzati.* Per la gestione visiva del flusso commerciale --> progettazione --> programmazione della produzione, sono stati costruiti dei tabelloni (KANBAN DESK o BOARD) appesi all'ingresso della sede, su cui sono riportati in riga tutti i progetti/commesse aperte ed in colonna le settimane, e attraverso dei "cartellini" colorati si indicano le attività da svolgere, il loro stato, le previsioni di impegno in persone/giorno e le risorse critiche. Via via che le attività si svolgono, il cartellino cambia stato e posizione temporale (Durante la visita in azienda abbiamo assistito ad una riunione). Un esempio di tabellone è riportato in fig.3
3. *Attivazione di uno strumento di coordinamento interfunzionale per la gestione delle nuove commesse-progetti con coinvolgimento.* L'OFFER MEETING è una riunione periodica e strutturata dei responsabili delle funzioni coinvolte nel processo di sviluppo di un progetto e rappresenta uno strumento gestionale trasversale alle aree commerciale, progettazione tecnica e produzione, basata su dati economici, commerciali, tecnici e gestionali, che consente di verificare lo stato di avanzamento dei progetti, definire le priorità di esecuzione delle offerte in corso, approvare la realizzazione di nuovi progetti. L'agenda tipo di una riunione è la seguente:
  - Breve riepilogo Kanban
  - Verifica "offerscore" offerte da valutare

- Riepilogo proposte calde e assegnazione punteggio
- Riepilogo dati di efficienza attuale
- Status cash-flow economico finanziario
- Revisione e congelamento “forecast plan”
- Analisi dati marketing perse (2 volte all'anno)

4. *Definizione e utilizzazione sistema informatizzato di gestione dei materiali e miglioramento dei lay out di magazzino.* Durante le attività formative “Gestione dei materiali e delle scorte” e “Layout di magazzino e modalità di stoccaggio”, nelle fase di action learning il gruppo aula ha definito congiuntamente le politiche di gestione dei materiali e di gestione fisica sia dei materiali che degli Spazi, a seguito anche dell’analisi ABC delle scorte di magazzino. In fig. 4 è riportato un esempio di miglioramento del layout del magazzino

5. *Attivazione del sistema di miglioramento in produzione con l’utilizzo delle 5S.* Nella realizzazione dell’azione formativa “5S – Workplace organization e standard work” sono state riviste le postazioni di lavoro eliminando tutte le attività e le attrezzature inutili, ordinando le attrezzature ed il materiale necessario alla produzione facendo sì che fosse di semplice reperimento e definendo uno standard per la riduzione dei problemi/guasti. Un esempio di realizzazione è riportato in fig.5

Da considerare rimarchevole il fatto che per ciascuno strumento di gestione a vista, è stato realizzato e attivato un sistema informatico di gestione, che consente la gestione dei dati in tempo reale.



Figura 1. Gruppo al lavoro per mappatura flusso Figura 2. Flusso mappato(Fonte: Documenti aziendali)

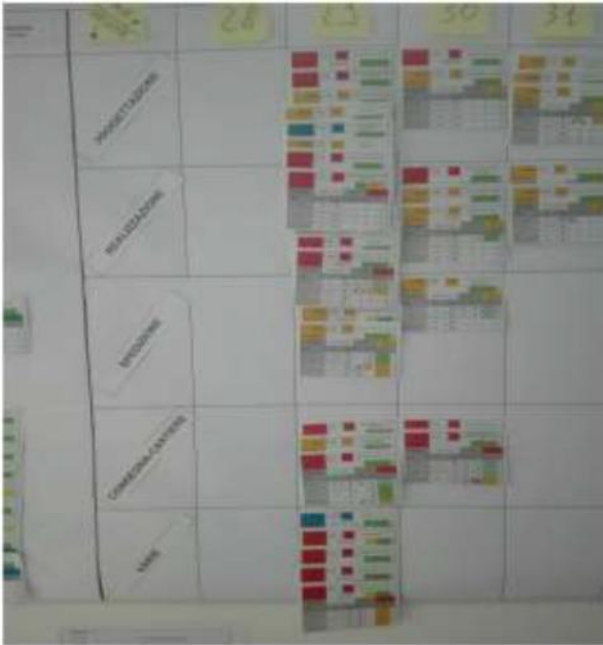


Fig. 3 Esempio cartellone Kan Ban per gestione flusso commerciale



Fig. 4 Intervento di miglioramento del layout del magazzino

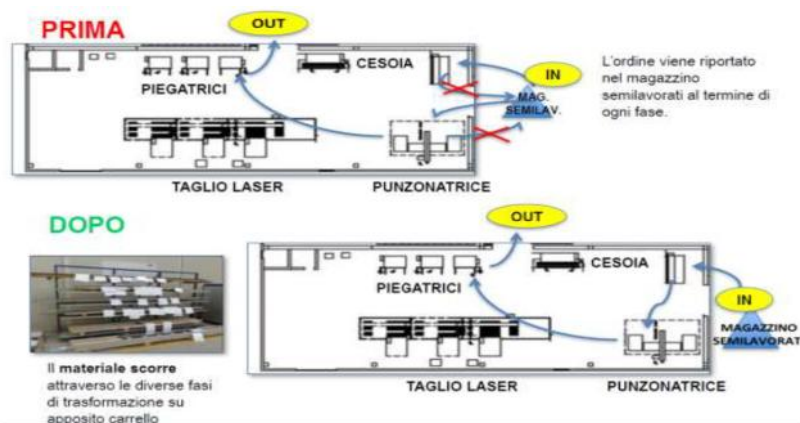


Fig. 5 Esempio risultato dopo intervento di miglioramento 5S in produzione

## 2.4 Considerazioni riepilogative

I progetti formativi realizzati con i tre Piani esaminati, costituiscono parte integrante del deployment della strategia di crescita e sviluppo che la Barison porta avanti da oltre tre anni. All'atto della presentazione dei piani l'azienda, nell'ambito di una strategia di espansione sui

mercati europei e internazionali, aveva intrapreso la strada dell'efficientamento organizzativo secondo il modello della Lean Manufacturing e in questa prospettiva ha deciso di utilizzare la formazione come strumento attivante del cambiamento. Azioni formative e relativi obiettivi sono stati ricavati direttamente dai requisiti per l'implementazione della Lean manufacturing come pure i destinatari della formazione, selezionati in relazione ai ruoli e mansioni previsti da dalla Lean. L'impatto della formazione è stato determinante per l'ottenimento di risultati concreti per l'azienda ed ha sostanzialmente consentito l'implementazione di alcuni principi fondamentali della Lean Manufacturing.

### **3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

#### **3.1 L'analisi del fabbisogno**

L'analisi dei fabbisogni formativi ha costituito un momento di fondamentale importanza nel processo formativo, data la scelta aziendale di utilizzare la formazione come leva principale del cambiamento ed è stata condotta essenzialmente in fasi.

1. *Analisi del posizionamento aziendale, delle strategie di sviluppo e individuazione di funzioni e ruoli di impatto.* Questa fase è stata condotta a livello di top management da un Team con il vice Direttore Generale/Responsabile Amministrativo-Contabile e dal Responsabile Ufficio Sicurezza e Qualità, con il supporto di Docenti dell'Università di Udine-Dipartimento Scienze Agroalimentari e di una società di consulenza specializzata in progetti di Lean Manufacturing. È stato svolto un lavoro di analisi articolato con alcune attività determinanti:
  - *Analisi dell'innovazione di prodotto-processo ipotizzata nella strategia di sviluppo della Barison*, nella quale sono stati studiati i contenuti tecnologici e organizzativi dell'innovazione, gli aspetti normativi di riferimento e gli investimenti necessari
  - *Analisi del modello di business e posizionamento dell'azienda*, dove è stata studiata la domanda, il mercato di riferimento dell'azienda, i determinanti competitivi, opportunità e minacce in relazione all'innovazione
  - *Analisi della struttura organizzativa Barison in relazione alle esigenze strategiche*, nella quale sono state individuate le funzioni e ruoli coinvolti dall'innovazione e le competenze target per innestare l'innovazione. Sono stati individuati 12 profili di ruolo allocati in cinque funzioni organizzative. Produzione, Logistica/magazzino, Gestione materiali, Commerciale, Progettazione Tecnica e Amministrazione.
2. *Ascolto dei potenziali destinatari e individuazione di bisogni specifici.* In questa fase sono stati ascoltati i titolari dei ruoli individuati nella fase 1, rilevate le competenze possedute, gli orientamenti e le motivazioni in relazione all'innovazione da introdurre.

Il risultato dell'analisi dei bisogni espressa come gap di competenze da colmare in riferimento ai ruoli individuati è riportato di seguito.

Ruolo/Mansione	Gap di competenze da colmare
1. Responsabile Amministrativo	<p>Il gap di competenze è connesso in primo luogo all'esigenza di introdurre un sistema di preventivazione e monitoraggio dei costi di commessa. Conseguentemente l'esigenza è di acquisire e/o approfondire competenze di carattere tecnico con riferimento alla contabilità di commessa e ai criteri di imputazione dei costi di commessa, competenze analitiche budgeting, competenze analitiche di valutazione della sostenibilità economico-finanziaria di una commessa, competenze di pianificazione finanziaria della commessa, competenze di rendicontazione e consuntivazione della commessa. In secondo luogo le esigenze sono legate all'esigenza di un maggior presidio delle variabili finanziarie e liquidità. Le esigenze formative riguardano pertanto la conoscenza approfondita degli strumenti finanziamento del cash flow, competenze di analisi dei flussi finanziari, le tecniche di gestione dei crediti, la l'approfondimento della conoscenza degli strumenti di pagamento per le transazioni con l'estero</p>
2. Addetti all'amministrazione	<p>Il gap di competenze è connesso in primo luogo all'esigenza di introdurre un sistema di preventivazione e monitoraggio dei costi di commessa. Conseguentemente l'esigenza è di acquisire e/o approfondire competenze di carattere tecnico con riferimento alla contabilità di commessa e ai criteri di imputazione dei costi di commessa competenze analitiche di budgeting, competenze analitiche di valutazione della sostenibilità economico-finanziaria di una commessa competenze di pianificazione finanziaria della commessa, competenze di rendicontazione e consuntivazione della commessa.</p> <p>In secondo luogo le esigenze sono legate alla necessità di un maggior presidio delle variabili finanziarie e della liquidità. Le esigenze formative riguardano pertanto la conoscenza approfondita degli strumenti di finanziamento del cash flow, competenze di analisi dei flussi finanziari, le tecniche di gestione dei crediti, la l'approfondimento della conoscenza degli strumenti di pagamento per le transazioni con l'estero</p>
3. Responsabile Finanza	<p>A differenza dei colleghi dell'area amministrazione il Responsabile della Finanza è già in possesso di competenza approfondita degli strumenti finanziari. Il gap di competenze per quanto riguarda l'esigenza di un maggior presidio delle variabili finanziarie e della liquidità pertanto si lega prevalentemente al tema della commessa sul quale invece il Responsabile della Finanza necessita di acquisire specifiche competenze.</p>
4. Responsabile programmazione e produzione	<p>Il gap di competenze è connesso alla prospettiva di una conversione della produzione alle logiche del Lean Thinking e del Lean Manufacturing con conseguente riprogettazione del layout di produzione. Le competenze da acquisire sono quindi legate ad una conoscenza approfondita della filosofia Lean e degli strumenti per la sua applicazione nel contesto di Barison Industry, a competenze di analisi organizzativa e mappatura dei processi, competenze di progettazione del layout di produzione.</p>

<p>5. Responsabile Produzione</p>	<p>Il gap di competenze è connesso alla prospettiva di una conversione della produzione alle logiche del Lean Thinking e del Lean Manufacturing , con conseguente riprogettazione del layout di produzione. Le competenze da acquisire sono quindi legate ad una conoscenza approfondita della filosofia Lean e degli strumenti per la sua applicazione nel contesto Ba rison Industry, a competenze di analisi organizzativa e mappatura dei processi, competenze di progettazione del layout di produzione. L'esigenza di un maggiore coordinamento delle aree commerciale, tecnica e produttiva ai fini della gestione ottimale della commessa della valutazione dei progetti futuri si traduce nella necessità di acquisire competenze su uno strumento semplice, ma efficace, quello dell'Offer meeting, basato su dati economici, commerciali, tecnici e gestionali.</p>
<p>6. Responsabile Approvvigionamenti, logistica e magazzino</p>	<p>Il gap di competenze deriva dall'esigenza di introdurre un sistema "snello" per la gestione dei materiali. Le esigenze sono quindi legate in primo luogo alla conoscenza delle logiche Lean e dei relativi strumenti. Si rende necessaria l'acquisizione di competenze per effettuare la riclassificazione merceologica dei materiali e componenti in classi omogenee (in sintonia anche con le caratteristiche del PDM aziendale ai fini della gestione informatizzata dei processi). Emerge inoltre la necessità di individuare i criteri per la selezione delle più idonee politiche di gestione delle scorte in funzione del profilo logistico dei materiali. Ulteriori competenze da acquisire riguardano la capacità organizzativa e di progettazione del layout di magazzino ideale in base alle nuove procedure introdotte e a quelle che si introdurranno nel processo produttivo anch'esso ristrutturato (da un punto di vista organizzativo e di layout) in base alle logiche Lean.</p>
<p>7. Responsabile Progettazione tecnica</p>	<p>Il gap di competenze è connesso alla prospettiva di una conversione della produzione alle logiche del Lean Thinking e del Lean Manufacturing con conseguente riprogettazione del layout di produzione. Le competenze che il Resp. della progettazione tecnica necessita quindi si riferiscono all'esigenza di comprendere in che modo le nuove procedure e gestione della produzione influiscono e si riflettono sulla realizzabilità dei prodotti (trasformazione dal disegno tecnico al prodotto finito), sui tempi di produzione, sulle lavorazioni eseguibili, sulla creazione di valore aggiunto per il cliente. L'esigenza di un maggiore coordinamento delle aree commerciale, tecnica e produttiva ai fini della gestione ottimale della commessa della valutazione dei progetti futuri si traduce nella necessità di acquisire competenze su uno strumento semplice, ma efficace, quello dell'Offer meeting, basato su dati economici, commerciali, tecnici e gestionali.</p>

8. Addetti agli acquisti	<p>Il gap di competenze deriva dall'esigenza dell'introduzione di un sistema "snello" per la gestione dei materiali. Le esigenze sono quindi legate in primo luogo alla conoscenza delle logiche Lean e dei relativi strumenti. Si rende necessaria l'acquisizione di competenze per effettuare la riclassificazione merceologica dei materiali e componenti in classi omogenee (in sintonia anche con le caratteristiche del PDM aziendale ai fini della gestione informatizzata dei processi). Emerge inoltre la necessità di individuare i criteri per la selezione delle più idonee politiche di gestione delle scorte in funzione del profilo logistico dei materiali. Ulteriori competenze da acquisire riguardano le capacità di analisi organizzativa e di progettazione del layout di magazzino ideale in base alle nuove procedure introdotte e a quelle che si introdurranno nel processo produttivo anch'esso ristrutturato (da un punto di vista organizzativo e di layout) in base alle logiche Lean.</p>
9. Addetti commerciali	<p>Il gap di competenze è connesso alla prospettiva dell'introduzione delle logiche Lean negli uffici, in particolare nell'ufficio commerciale sulla base della disciplina Lean Office. Le competenze da acquisire sono quindi legate ad una conoscenza approfondita della filosofia Lean e degli strumenti per la sua applicazione nel contesto dell'area commerciale di Barison Industry, a competenze di analisi organizzativa e mappatura dei processi, competenze di progettazione di un sistema di indicatori di performance per la funzione commerciale. L'esigenza di un maggiore coordinamento delle aree commerciale, tecnica e produttiva ai fini della gestione ottimale della commessa della valutazione dei progetti futuri si traduce nella necessità di acquisire competenze su uno strumento semplice, ma efficace, quello dell'Offer meeting, basato su dati economici, commerciali, tecnici e gestionali.</p>
10. Disegnatori-Progettisti	<p>Il coinvolgimento dei progettisti nell'ambito del progetto di innovazione di Barison Industry riguarda la necessità di un maggiore coordinamento con le aree commerciale e produttiva ai fini della gestione ottimale della commessa della valutazione dei progetti futuri. Il gap di competenze riguarda pertanto la necessità di acquisire competenze sullo strumento dell'Offer meeting, basato su dati economici, commerciali, tecnici e gestionali e di supporto alla sincronizzazione delle sopracitate funzioni.</p>
11. Addetti alla produzione	<p>Il gap di competenze del personale addetto alla produzione è legato all'introduzione della logica della lean Manufacturing ed alla riorganizzazione dei cicli e delle fasi di lavorazione secondo la Cellular Manufacturing con conseguente modifica del layout degli spazi destinati alla produzione e della sequenza delle operazioni. Le competenze da acquisire riguardano quindi i principi della Lean Manufacturing e della cellular production e dell'applicazione dei rispettivi strumenti e metodologie. La modalità di organizzazione della propria postazione di lavoro e degli spazi limitrofi secondo il metodo delle 5S rappresenta un'ulteriore innovazione che verrà introdotta in produzione conseguentemente sarà necessario per il personale di produzione acquisire conoscenze teoriche ed applicative di tale metodo.</p>



12. Addetto al magazzino	Il gap di competenze deriva dall'esigenza di introdurre un sistema "snello" per la gestione dei materiali. Le esigenze sono quindi legate in primo luogo alla conoscenza delle logiche lean e dei relativi strumenti. Si rende necessaria l'acquisizione di competenze per effettuare la riclassificazione merceologica dei materiali e componenti in classi omogenee (in sintonia anche con le caratteristiche del PDM aziendale ai fini della gestione informatizzata dei processi). Emerge inoltre la necessità di individuare i criteri per la selezione delle più idonee politiche di gestione delle scorte in funzione del profilo logistico dei materiali. Ulteriori competenze da acquisire riguardano la capacità di analisi del layout di magazzino ideale in base alle nuove procedure introdotte e a quelle che si introdurranno nel processo produttivo anch'esso ristrutturato (dal punto di vista organizzativo e di layout) in base alle logiche Lean.
--------------------------	--

### 3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

La formazione ha coinvolto 24 persone che ricoprono 12 profili di ruolo allocati in cinque funzioni organizzative (un numero significativo di persone è stato coinvolto in più azioni formative, in relazione a quanto emerso nell'analisi dei bisogni). Le persone coinvolte erano state accuratamente individuate in fase di analisi di fabbisogno, nella quale si era anche lavorato per individuare le caratteristiche socio-anagrafiche dei partecipanti considerando dati quali l'età, l'anzianità aziendale, il titolo di studio, mentre per comprendere aspetti psico-attitudinali si è cercato di capire la motivazione alla formazione ed il clima aziendale, puntando ad individuare eventuali fattori capaci di promuovere o al contrario inibire ed ostacolare il cambiamento.

Di seguito si riporta un quadro sintetico con i profili di ruolo coinvolti dalla formazione, relative responsabilità e partecipanti che ricoprono i ruoli, così come risultante dai documenti aziendali.

Ruolo/Mansione	Sintesi Responsabilità/compiti	N° Partecipanti che ricoprono il ruolo
1. Responsabile Amministrativo	coordina l'area Amministrazione, monitora l'osservanza delle scadenze di legge. Provvede alla gestione straordinaria attraverso la chiusura dei conti di fine anno e fornisce supporto allo studio di consulenza esterno per la redazione del bilancio finale. Raccoglie ed analizza dati amministrativi, redige report a supporto delle decisioni strategiche della proprietà	1
2. Addetti all'amministrazione	curano gli adempimenti amministrativi, occupandosi di contabilità fiscale e civilistica, della registrazione dei movimenti finanziari. Nell'ambito degli adempimenti di contabilità analitica gestiscono le attività di rilevazione-	3

	registrazione e imputazione dei costi relativi ad ogni centro di imputazione e predispongono report periodici	
3. Responsabile Finanza	supervisore della situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda. Individua soluzioni finanziarie a supporto delle strategie aziendali e dei piani di sviluppo. Raccoglie ed analizza i dati finanziari e stila report di appoggio alla presa di decisioni della proprietà. Gestisce i rapporti con gli istituti di credito	1
4. Responsabile programmazione e produzione	definisce i requisiti di produttività, qualità, sicurezza e organizzazione del lavoro in ambito produttivo; analizza e ottimizza il processo produttivo nel rispetto del budget e degli standard aziendali di qualità e sicurezza; sviluppa il piano di produzione; partecipa ai programmi di miglioramento continuo dei processi produttivi. Redige il budget di produzione.	1
5. Responsabile Produzione	dirige l'intero settore della produzione, stando a capo delle divisioni produttive. Pianifica, organizza e gestisce le RU del settore produzione in relazione ai flussi produttivi. Garantisce lo sfruttamento della capacità degli impianti conformemente alle direttive del Resp. della programmazione della produzione; controlla la qualità, supervisiona le attività di manutenzione delle macchine e degli impianti. Collabora alla redazione dei budget di produzione	1
6. Responsabile Approvvigionamenti, logistica e magazzino	organizza l'approvvigionamento delle merci e ne assicura l'assortimento; pianifica gli schemi per ottimizzare i flussi del materiale nella produzione; monitora i costi; si accerta della qualità dei materiali; controlla i processi logistici dall'accettazione alla consegna della merce. Pianifica, coordina e ottimizza i processi di distribuzione delle merci	1
7. Responsabile Progettazione tecnica	coordina la funzione progettazione, supervisionando l'operato degli impiegati tecnici, monitora il rispetto dei tempi di consegna dei progetti tecnici ed il livello di qualità. Partecipa alla progettazione utilizzando software di modellazione; elabora preventivi tecnici; seleziona i materiali, interfacciandosi con l'area approvvigionamenti	1
8. Addetti agli acquisti	gestiscono l'approvvigionamento di beni e servizi, monitorano le giacenze del magazzino, verificando la disponibilità delle materie prime necessarie per la produzione in funzione della programmazione della produzione. Individuano potenziali fornitori, analizzano le offerte; elaborano gli ordini, gestiscono trattative e mantengono i rapporti con i fornitori	2

9. Addetti commerciali	elaborano le offerte commerciali e si occupano dell'ampliamento del portfolio clienti. Redigono i contratti. Rilevano i dati previsionali e di vendita, le informazioni sulle attività della concorrenza e le esigenze-bisogni emergenti nei mercati di riferimento. Mantengono la relazione con i clienti, si occupano del servizio di assistenza pre e postvendita	3
10. Disegnatori-Progettisti	si occupano della progettazione degli impianti e macchinari, sviluppano prototipi e/o operano migliorie e personalizzazioni sui macchinari, verificando con la produzione la fattibilità della trasformazione delle soluzioni progettuali. Forniscono ed illustrano i dettagli tecnici ai colleghi della produzione	2
11. Addetti alla produzione	realizzano i prodotti applicando le misure di sicurezza; interpretano disegni tecnici confrontandosi con l'area progettazione; utilizzano utensili di lavoro e macchinari a controllo numerico; realizzano operazioni di saldatura, taglio e piegatura di lamiera, tornitura, assemblaggio	7
12. Addetto al magazzino	si occupano della movimentazione e lo stoccaggio di materie prime, componenti e prodotti finiti, gestendone i relativi flussi informativi. Organizzano la distribuzione, il trasporto e l'immagazzinamento delle merci, collaborano alla programmazione degli acquisti e delle consegne. Controllano e verificano le entrate ed uscite di magazzino, registrano e controllano dati e informazioni	1

### 3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

La progettazione formativa è stata realizzata in stretta coerenza con gli esiti dell'analisi dei fabbisogni formativi che definivano in modo analitico obiettivi e contenuti attesi dalla formazione derivate dal modello della Lean Manufacturing.

Al fine di ottenere una progettazione efficace, oltre agli esperti del comitato scientifico, sono stati coinvolti ampiamente i consulenti della società che ha supportato l'implementazione della Lean Manufacturing che possiedono una comprovata esperienza nella formazione e accompagnamento delle aziende in progetti Lean. E' tuttavia opportuno fare una distinzione tra il progetto formativo relativo al piano AVI/199/16 proposto e attuato da Barison e le due azioni formative realizzate nell'ambito dei Piani AVS/031F/16II e AVT/046I/16 che avevano come promotore o Capofila il CFP "G.Veronesi", anche soggetto attuatore delle due azioni (1. Contratti e documentazione internazionale; 2.I sistemi informativi integrati per le PMI).

Nel piano AVI/199/16 "Innovazione dei processi verso l'Impresa Snella", a titolarità Barison, la progettazione (contenuti, metodologie didattiche e monitoraggio) è stata gestita dall'azienda e dalla società di consulenza i cui consulenti hanno curato anche la micro progettazione.

La scelta dei docenti è coincisa in larga misura con gli esperti della società di consulenza in quanto competenti nella formazione oltre che nei contenuti, nei moduli scoperti gli stessi hanno contribuito alla selezione. La programmazione e il controllo operativo è stato assicurato dalla stessa azienda e dai docenti utilizzando i momenti di coordinamento del progetto.

Il monitoraggio e la valutazione delle attività realizzati nell'ambito del Piano sono state invece definite ed attuate in partnership con il CFP "Veronesi", che possiede un sistema sperimentato ed efficace per gestirlo.

Il monitoraggio aveva essenzialmente lo scopo di assicurare che tutte le azioni formative del piano dovevano:

- avere un elevato contenuto pratico della formazione, per trasferire capacità applicative del Lean Thinking alla realtà aziendale, basandosi sulla sperimentazione diretta del metodo e dei suoi strumenti
- essere concepite come accompagnamento/supporto e soprattutto stimolo alla realizzazione di concrete azioni di innovazione organizzativa da introdurre in Barison Industry
- seguire la sequenzialità di realizzazione delle fasi attuative del progetto di innovazione stesso.

La Valutazione aveva invece il duplice scopo di verificare la soddisfazione e l'apprendimento nei partecipanti, nonché valutare le competenze acquisite e la realizzazione e stata altrettanto affidata al CFP "G. Veronesi". Allo scopo di rilevare e sistematizzare i risultati delle verifiche di apprendimento, a ciascun docente è stato consegnato un kit per la valutazione dei risultati dell'apprendimento che, pur lasciando libertà nella determinazione dei contenuti delle prove di valutazione, riportava:

- descrizione dei contenuti dell'azione formativa e della competenza obiettivo
- tipologia e articolazione delle prove di verifica erogate
- format per indicare esito individuale verifica con competenza/e raggiunta/non raggiunta

Il Comitato tecnico-scientifico ha garantito una supervisione scientifica e metodologica del Piano, ha monitorato lo stato d'avanzamento delle attività ed il raggiungimento degli obiettivi formativi prefissati, ponendoli in relazione agli obiettivi del progetto di innovazione che il Comitato stesso ha contribuito a definire

Nelle azioni formative realizzate nell'ambito dei Piani AVS/031F/16II e AVT/046I/16, finanziati anch'essi dal Conto di Sistema, la macro-progettazione era stata effettuata dal CFP "Veronesi" in fase di predisposizione dei piani, mentre la micro-progettazione e la programmazione operativa dei corsi è stata realizzata in collaborazione tra CFP "Veronesi", Barison e docente scelto in modo condiviso. Il monitoraggio e la valutazione sono stati condotti dal CFP "Veronesi" utilizzando lo stesso sistema usato per il precedente piano AVI/199/16.

È importante sottolineare come i risultati della valutazione dell'apprendimento abbia fornito dati molto interessanti: il 100% dei partecipanti hanno superato le prove teorico-pratiche di valutazione mentre il punteggio medio per azione era superiore al 70%. Altrettanto interessante è la autovalutazione della soddisfazione complessiva dei corsi valutata eccellente dal 95% dei partecipanti.

### **3.4 Considerazioni riepilogative**

La gestione del progetto sviluppato con i tre piani formativi oggetto di monitoraggio presenta delle peculiarità interessanti che meritano di essere sottolineati.

1. *L'analisi dei fabbisogni strettamente correlata allo sviluppo della strategia Lean*, condotta al massimo livello aziendale, coinvolgendo esperti e consulenti esterni, che riesamina il modello organizzativo e i profili di competenza in modo sistematico e strutturato.
2. *L'analisi dei bisogni specifici realizzata con interviste individuali ai potenziali beneficiari della formazione*, finalizzata a verificarne la motivazione oltre a valutare le competenze di ingresso.
3. *La progettazione formativa affidata nei vari casi a esperti possessori di competenza sui contenuti*, direttamente impiegati sul campo per ottenere risultati ma nel contempo competenti come formatori.
4. *Il monitoraggio e la valutazione della qualità affidato a specialisti del campo*, ha consentito una maggiore efficacia e nello stesso tempo ha scaricato l'azienda da un'attività che avrebbe distratto risorse da utilizzare in altre attività

È infine importante sottolineare come l'autovalutazione dei partecipanti circa l'apprendimento e la soddisfazione sia stata alta, il che può essere letto come indicatore di efficacia nella gestione del processo formativo nel suo complesso.

## 4. CONCLUSIONI

### 4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Gli elementi che hanno influito sull'esito positivo della formazione sono da ricondurre al commitment della proprietà e del top management, alla stretta connessione tra la strategia di crescita e strategie formative e al coinvolgimento diffuso del personale.

In particolare si possono individuare alcuni fattori rilevanti che possiamo riassumere per punti come segue:

1. *Committment della proprietà e del general manager.* Il coinvolgimento in prima persona del vice direttore generale e di tutti i responsabili di funzione ha costituito il motore e la guida del progetto formativo .
2. *Connessione tra strategia di crescita aziendale e strategia formativa.* Il progetto formativo è stato declinato attraverso un processo sistematico ed efficace dell'analisi dei fabbisogni direttamente dalla strategia di implementazione della Lean Manufacturing..
3. *Coinvolgimento diffuso del personale, formazione erogata e sensibilità dei lavoratori al tema della Lean Manufacturing.* Il progetto ha coinvolto i responsabili di tutti i ruoli e mansioni operanti nelle funzioni aziendali Barison e anche numericamente le persone coinvolte sono state oltre il 50% dell'intero organico aziendale.
4. *Utilizzo integrato di piani formativi.* Partendo dai risultati dell'analisi dei bisogni formativi e dalle esigenze aziendali sono stati individuati i piani di formazione dove i fabbisogni si potevano soddisfare, mantenendo un coordinamento complessivo dei progetti formativi.
5. *Intervento in produzione come cuore del progetto formativo.* La focalizzazione dei percorsi formativi in produzione con ampio coinvolgimento degli operatori si è dimostrato un elemento vincente in quanto si vedono facilmente i risultati tangibili che motivano le persone.

### *Swot Analysis nella realizzazione dei Piani formativi*

#### **Strengths**

- ❖ Strategia di sviluppo dell'azienda realizzata attraverso la formazione come leva primaria
- ❖ Gestione del progetto formativo assicurata direttamente dal top Management '
- ❖ Coincidenza tra i momenti di coordinamento gestionale e coordinamento delle azioni formative
- ❖ Motivazione del personale e delle maestranze e sensibilità ai temi della formazione

- ❖ Uso estensivo della formazione intervento ovvero del learning by doing
- ❖ Risultati significativi del progetto formativo, visibili e condivise

### **Weakness**

- ❖ Ampiezza del gap ancora significativa tra competenze gestionali attuali e competenze richieste dal modello organizzativo a tendere
- ❖ Il modello organizzativo attuale è molto chiaro mentre non è chiaramente visibile la vision a medio-lungo periodo
- ❖ Know-how della progettazione e sviluppo della formazione prevalentemente appartenente alla società di consulenza che supporta l'azienda nei processi di sviluppo
- ❖ Livello di formalizzazione del know how ancora carente, con possibili rischi nel mantenimento degli standard operativi migliorati

### **Opportunities**

- ❖ Utilizzare il know how consolidato della società di consulenza che supporta l'azienda sull'innovazione del processo anche nella formazione
- ❖ Utilizzare i piani di formazione a supporto dello sviluppo e della crescita aziendale
- ❖ Possibilità di coinvolgere il personale su progetti di formazione-intervento facilitando e velocizzando l'apprendimento
- ❖ Sfruttare il potenziale motivazionale per aggiornare e mettere in circolo le competenze artigianali possedute in azienda

### **Threats**

- ❖ Aumento del livello competitivo del settore con richiesta crescente di efficienza operativa e conseguente stress sui processi ancora immaturi ovvero sugli operatori
- ❖ Reversibilità dei miglioramenti per mancanza di sistemi affidabili di mantenimento
- ❖ Mancanza di risorse economiche per alimentare adeguatamente i processi formativi
- ❖ Rischi associati allo sviluppo lento dei processi di delega

## **4.2. Le buone prassi formative aziendali**

L'analisi del piano formativo e le interviste al management ed ai partecipanti coinvolti, ha consentito di individuare due attività proponibili come buone prassi della gestione della formazione

Per la valutazione delle buone pratiche è stata utilizzata la seguente matrice, nella quale sono inseriti i descrittori delle soglie significative per la valutazione della categoria.

		SCALA DI VALUTAZIONE					NOTE
CATEGORIA	PROPRIETA'	1	2	3	4	5	
<b>Qualità strategica</b>	Soluzione ai problemi	La pratica risolve problemi, ma di scarso rilievo per l'azienda.		La pratica consente di risolvere problemi di media importanza e non sempre ci riesce.		La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	
<b>Qualità attuativa</b>	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica raggiunge solo occasionalmente il risultato, è dispendiosa e tiene parzialmente conto del sistema clienti.		L'applicazione della pratica raggiunge in modo quasi sufficiente il risultato atteso, richiede impiego rilevante di risorse e non tutti i clienti sono soddisfatti		L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	
<b>Riproducibilità</b>	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica è difficile da riprodurre in contesti formativi simili ovvero richiede modifiche radicali.		la pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/ personalizzazioni gestibili.		La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari.	
<b>Trasferibilità</b>	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica è di difficile trasferibilità in contesti formativi diversi, richiede una totale riprogettazione.		La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si ottengano gli stessi risultati.		La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.	

## PRATICHE

### **1. Analisi dei fabbisogni formativi centrata sulle strategie aziendali e bisogni formativi delle persone**

- ❖ *Analisi dell'innovazione di prodotto-processo ipotizzata nella strategia di sviluppo per analizzare i contenuti tecnologici e organizzativi dell'innovazione, gli aspetti normativi di riferimento e gli investimenti necessari*
- ❖ *Analisi del modello di business e posizionamento dell'azienda, per analizzare il mercato di riferimento dell'azienda, i determinanti competitivi, opportunità e minacce in relazione all'innovazione*



- ❖ *Analisi della struttura organizzativa in relazione alle esigenze strategiche*, nella quale sono individuate le funzioni e ruoli coinvolti dall'innovazione e le competenze target per innestare l'innovazione
- ❖ *Ascolto dei potenziali destinatari e individuazione di bisogni specifici*: rilevazione delle competenze possedute, degli orientamenti e delle motivazioni in relazione all'innovazione perseguita
- ❖ *Individuazione di percorsi di formazioni coerenti con la strategia aziendale di innovazione*

#### Valutazione della pratica 1

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
<b>Qualità strategica</b>	Soluzione ai problemi	<b>5</b>	La pratica consente di risolvere problemi strategici in modo affidabile
<b>Qualità attuativa</b>	Efficacia, Efficienza, Qualità	<b>4</b>	L'attuazione della pratica è efficace, richiede impegno e risorse e soddisfa prevalentemente i clienti interni ed esterni
<b>Riproducibilità</b>	Riprodotte in contesti formativi simili	<b>4</b>	La pratica è riproducibile facilmente in contesti simili, ma tempi ed efficacia sono legati alle qualità del management
<b>Trasferibilità</b>	Riprodotte in contesti formativi diversi	<b>4</b>	La pratica è trasferibile facilmente in contesti diversi, ma tempi ed efficacia sono sempre legati alle qualità del management

#### 2. *Uso estensivo della formazione-intervento (learning by doing)*

- ❖ Focalizzazione delle azioni formative su attività e progetti del piano di sviluppo aziendale
- ❖ Progettazione delle azioni formative con ampio coinvolgimento di esperti e tecnici impegnati nelle attività di sviluppo
- ❖ Monitoraggio delle azioni formative direttamente nei momenti di coordinamento tecnico-gestionale
- ❖ Utilizzo diffusione dei risultati come strumento di motivazione del personale

#### Valutazione della pratica 2

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
<b>Qualità strategica</b>	Soluzione ai problemi	<b>4-5</b>	La pratica consente di risolvere problemi strategici
<b>Qualità attuativa</b>	Efficacia, Efficienza, Qualità	<b>4-5</b>	L'attuazione della pratica è efficace, richiede una gestione attenta che può però garantire efficienza e soddisfare

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
			clienti interni ed esterni
<b>Riproducibilità</b>	Riprodotte in contesti formativi simili	<b>3-4</b>	La pratica è riproducibile in contesti simili, ma potrebbe risentire delle differenti qualità manageriali presenti.
<b>Trasferibilità</b>	Riprodotte in contesti formativi diversi	<b>3</b>	La pratica può essere trasferita ma può presentare difficoltà in contesti maggiormente strutturati

### 4.3 Conclusioni

La valutazione del progetto formativo attuato dalla Barison con i Piani AVI/199/16, AVS/031F/16II e AVT/046I è senza dubbio positiva, come si desume dai capitoli sviluppati, in quanto ha conseguito pienamente gli obiettivi assegnati alla formazione ed ha prodotto risultati tangibili e qualitativamente significativi per l'azienda.

In conclusione, si ritiene opportuno sottolineare alcuni aspetti significativi del progetto analizzato, sebbene già ribadite in precedenza al punto 4.1 nelle considerazioni e nella swot analysis.

Un primo aspetto, già menzionato come punto di forza e buona prassi, è la scelta aziendale di dispiegare la strategia di innovazione direttamente con la formazione. La scelta non è affatto scontata considerando che l'utilizzo della formazione se da un lato garantisce l'efficacia dall'altro potrebbe allungare i tempi di implementazione dell'innovazione: la formazione richiede convinzione, motivazione e coinvolgimento delle persone.

Un secondo aspetto riguarda l'entità del coinvolgimento delle risorse aziendali, sia quantitativamente che qualitativamente, la cui gestione ha richiesto e continua a richiedere uno sforzo notevole. Si ricorda infatti che i piani analizzati hanno interessato tutti i ruoli e mansioni aziendali, coinvolto oltre il 50% dell'organico ed erogato oltre 2100 ore formazione-partecipante. Lo sforzo può essere tuttavia compensato dall'entità dei risultati dovuti proprio all'ampio coinvolgimento.

Un terzo aspetto riguarda la capacità dimostrata dall'azienda di gestire le attività di formazione-intervento, utilizzando strumenti e meccanismi di coordinamento, anch'essi in sperimentazione.