

SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO

AT : BASILICATA

Azienda : COMMER TGS SPA

Ambito tematico strategico: Innovazione tecnologica di processo
e di prodotto

Titolo : COMMER...4.0

Codice identificativo del piano: 211293

A cura di : Marcello Faggella

Rapporto realizzato nel mese di Dicembre 2020

INDICE

- 1. Introduzione**
- 2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**
- 3. La gestione del processo formativo**
- 4. Conclusioni**

1.Introduzione

Il tema degli investimenti in industria 4.0 viene spesso affrontato dal punto di vista tecnologico ma raramente si verificano sul campo le ripercussioni e le problematiche formative che tali processi producono.

E' stato per questo motivo che esaminare il caso della Commer TGS spa, azienda operante nell'area industriale di Melfi (pz) e operante nell'indotto FIAT FCA, poteva essere molto interessante al fine di comprendere come tale situazione era stata gestita e con quali risultati.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Commer TGS spa nasce nel 1994 nell'area industriale di San Nicola di Melfi (PZ) con l'insediamento della Fiat.

La società fa parte di un grande gruppo industriale, il Gruppo Olmo, che comprende le migliori realtà italiane specializzate nella produzione di poliuretani espansi e rappresenta un significativo esempio dell'imprenditoria italiana più evoluta.

La storia del Gruppo Olmo è l'espressione dell'ingegno e della lungimiranza del suo fondatore, Giuseppe Olmo, famoso corridore ciclista degli anni '30.

Il Gruppo è attivo nel mercato dei poliuretani già dal 1955, da quando le schiume cominciano ad essere utilizzate nel mondo dell'arredamento.

Nel corso degli anni le varie società del gruppo si sono specializzate nella produzione industriale di poliuretano in blocchi e rotoli di varie tipologie (standard, automotive, viscoelastico, applicazioni speciali, spugne mare), e nella produzione con stampaggio a freddo di vari particolari per il settore automotive (imbottiture per sedili, appoggia testa, insonorizzanti).

Lo stabilimento Commer TGS sorge su una superficie di circa 20.000 mq di cui 10.000 coperti, è dotato di due impianti per la produzione di imbottiture in poliuretano espanso flessibile.

Attualmente lo stabilimento impiega circa 100 persone e sulle sue linee, nel corso degli ultimi 5 anni, sono state prodotte circa 23 milioni di imbottiture che hanno equipaggiato le vetture del Gruppo FCA (Jeep Renegade e Compass, Fiat 500X e Panda).

L'industria dell'automotive in Italia conta oltre 5.500 aziende, occupa circa 275.00 addetti con un fatturato di 105 miliardi di €, sviluppa l'11% del valore del settore manifatturiero e il 6% del PIL.

Il solo settore della componentistica in Italia conta oltre 2.000 imprese, 158.000 addetti e 50 miliardi di euro di fatturato.

La produzione di veicoli in Italia ha subito una pesantissima frenata a causa della pandemia portando una riduzione di oltre il 50% tra il primo semestre del 2020 e lo stesso periodo del 2019, cosa che ha avuto, naturalmente, pesanti ripercussioni sui livelli occupazionali.

In questo scenario, l'introduzione di tecnologie e soluzioni per la trasformazione digitale dell'industria automobilistica e dei trasporti a livello mondiale pare scelta obbligata. Secondo il Capgemini Research Institute, l'adozione delle smart factory da parte del settore automobilistico potrebbe portare ad un incremento degli investimenti di oltre il 60%, entro il 2023, con un conseguente aumento della produttività superiore ai 160 miliardi di dollari.

Negli ultimi 18-24 mesi, circa il 30% delle fabbriche del settore è diventato smart, ha quindi introdotto soluzioni per l'industry 4.0 e per i prossimi cinque anni, ci sono in cantiere dei piani ambiziosi per convertire un ulteriore 44% delle fabbriche in impianti smart, con la possibilità di registrare un aumento del 62% della percentuale di entrate complessive che si prevede verranno nuovamente investite nelle smart factory.

Entro il 2023, quindi, la trasformazione digitale dell'industria automotive potrebbe generare un aumento della produttività compreso tra i 135 miliardi di dollari (scenario medio) e i 167 miliardi di dollari (scenario ottimistico): si tratta di un miglioramento annuo del 2,8-4,4% e di un aumento complessivo della produttività del 15,1-24,1% per l'intero settore.

Tali miglioramenti saranno però irraggiungibili senza un adeguato piano di investimento in competenze per introdurre e coltivare una cultura delle operations data-driven.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il sistema di just in time che da sempre caratterizza la produzione dello stabilimento FIAT obbliga tutti i fornitori a seguire la veloce evoluzione tecnologica del cliente, motivo per cui il livello di innovazione all'interno dello stabilimento si è costantemente elevato garantendo standard qualitativi sempre più alti. Proprio in vista della quarta rivoluzione industriale, la Commer TGS ha previsto e programmato una formazione molto specifica e avanzata tecnologicamente affinché le competenze del personale fossero al passo con gli investimenti in nuovi robot effettuati dall'azienda.

Grazie all'opportunità offerta da Fondimpresa, per la prima volta, è stato possibile gestire in sede su Melfi attività formative che normalmente vengono svolte a Torino, facilitando notevolmente l'erogazione della formazione senza disagi per i lavoratori e l'impresa.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La digitalizzazione della manifattura che caratterizza l'industria del futuro - Industria 4.0 - è un processo lungo ma costante che diverse realtà industriali stanno portando avanti già da diverso tempo. Come è noto, tale "rivoluzione" tecnologica si manifesta in molteplici forme ma il suo cuore è nella possibilità di connettere gli oggetti tra loro (IoT), nella raccolta di enormi masse di dati in tempo reale (BigData), nella possibilità di

estrazione delle informazioni in modo automatico da tali dati (dataanalytics) e nella robotizzazione di nuova generazione.

L'introduzione di tali tecnologie ha avuto – tra l'altro - un importante impatto sull'organizzazione del lavoro e sulle competenze richieste per poter guidare il processo di cambiamento nel modo più efficace.

Al di là della necessità contingente di fornire le competenze necessarie ai lavoratori a gestire l'innovazione introdotta dai nuovi investimenti in robotica, nel caso esaminato sono stati posti due ulteriori obiettivi aziendali : innalzare la cultura di base sul tema della robotica e sviluppare la tematica delle reti PROFIBUS e PROFINET così da allungare la vita utile di un impianto e ridurre al minimo i fermi delle macchine.

La formazione da erogare è stata pertanto individuata in base a tali esigenze e affidata direttamente ad esperti del gruppo FCA.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Dato l'altissimo livello dei docenti provenienti direttamente da FCA le aspettative dei lavoratori e dei responsabili aziendali erano molto alte. Per alcuni lavoratori era la prima volta che venivano affrontate tematiche quali la robotica di base, le reti PROFIBUS e PROFINET, il sistema di controllo C5G e la programmazione robot avanzata COMAU e pertanto vi era un diffuso entusiasmo tra i lavoratori nell'apprendere concetti e

metodologie di approccio del tutto nuove rispetto a quanto appreso in attività formative precedenti.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Dalle interviste raccolte è emerso chiaramente che l'impatto della formazione è stato quello che ci si aspettava.

I partecipanti e i referenti aziendali hanno considerato adeguata la durata delle attività formative, eccellente la qualità del corpo docente impiegato, buono il coordinamento tra il soggetto erogatore della formazione e l'azienda e ottima l'organizzazione generale.

Con moduli formativi talmente specialistici e volti a gestire nuove attrezzature era naturale che i partecipanti apprezzassero in modo particolare la parte pratica svolta sui robot. Ancora una volta tutti i partecipanti intervistati hanno espresso la necessità di introdurre un maggior numero di ore di formazione on the job rispetto alla formazione d'aula.

Molto positiva è stata la condivisione delle attività formative con le altre aziende del gruppo che hanno partecipato alle attività permettendo un interscambio di esperienze molto apprezzato.

L'utilizzo dei nuovi robot da parte del personale formato, da subito, ha generato una produttività maggiore, una riduzione degli errori ed un numero di fermo macchina ridotto al minimo.

2.4 Considerazioni riepilogative

La Commer TGS spa, in quanto parte dell'indotto FIAT FCA di Melfi, segue da vicino l'evoluzione tecnologica del suo *main contractor* al fine di tenere il passo delle richieste sia in termini di produzione quantitativa che di standard qualitativi.

La sua strategia aziendale, quindi, è fortemente caratterizzata da investimenti in digitalizzazione e robotica avanzata con paralleli investimenti in formazione che mettano nelle condizioni il personale di utilizzare al meglio le nuove macchine e i nuovi processi.

L'aver utilizzato docenti provenienti dal mondo FIAT FCA ha garantito perfetta aderenza alle esigenze formative, il rispetto delle aspettative e la garanzia dell'efficacia del risultato.

3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno è stata molto puntuale e precisa grazie alle conoscenze approfondite che il responsabile aziendale aveva delle specifiche dei nuovi robot che si sarebbero installate.

Cionondimeno, vista la rara opportunità di avere personale docente così altamente qualificato direttamente in azienda, questa è stata l'occasione di analizzare le competenze a 360°

possedute dal personale al fine di abbinare la formazione strettamente legata all'investimento ad un percorso che andasse a prevedere aggiornamenti tecnici di carattere più generale sui sistemi PLC, sugli indicatori di manutenzione, sulla robotica di base, sull'oleodinamica.

L'analisi dei fabbisogni sviluppata in questa occasione non era finalizzata solo a questo progetto formativo ma si poneva come step di base per un percorso più lungo e modulare che purtroppo, a causa della pandemia, non si è potuto ulteriormente esplicitare.

L'analisi è stata approfondita attraverso numerose interviste e focus group rivolti ai referenti aziendali e ai lavoratori destinatari della formazione elaborata anche in collaborazione con il Centro Ricerche FIAT FCA di Melfi.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali coinvolte hanno riguardato per la maggior parte operai della linea di produzione e in misura ridotta impiegati e quadri.

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

La gestione della formazione ha seguito il normale iter già sviluppato in passato con percorsi di formazione analoghi erogati dai medesimi soggetti.

L'intera attività è stata ampiamente e dettagliatamente preparata, frutto di mesi di analisi e colloqui tra i soggetti erogatori e l'impresa beneficiaria.

Fondamentale è stato l'apporto del Centro Ricerche FIAT di Melfi che ha collaborato a tutte le fasi di erogazione e gestione del percorso formativo.

Il piano formativo è stato attentamente monitorato in tutte le sue fasi e le ricadute pratiche sono emerse subito durante i primi giorni di applicazione operativa sul campo delle competenze acquisite.

3.4 Considerazione riepilogative

Il processo formativo è stato gestito in modo eccellente sotto tutti i punti di vista: dalla definizione dei fabbisogni all'individuazione dei destinatari, alla erogazione fino alla valutazione dei risultati.

Da evidenziare sicuramente la fase di erogazione che essendo stata molto pratica e andando a portare contenuti innovativi, ha riscosso molto successo tra i partecipanti che hanno evidenziato il valore dell'interscambio con i lavoratori di altre aziende.

4. Conclusioni

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

Diversi gli elementi e fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.

In primo luogo, un'analisi dei fabbisogni approfondita e realizzata sul campo intervistando i diretti beneficiari della formazione.

In secondo luogo, l'aver affidato la gestione del piano all'azienda cliente principale ha rappresentato la maggiore garanzia di efficacia dei contenuti erogati.

La collaborazione scientifica del Centro Ricerche FIAT ha fornito un contributo notevole alla gestione del piano ed alla perfetta corrispondenza delle tematiche esaminate con gli standard più evoluti delle tecnologie in esame.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

E' evidente che quando il rapporto commerciale tra due aziende si rafforza anche condividendo fabbisogni e contenuti formativi si dà vita ad una nuova relazione che va oltre il consueto rapporto fornitore – cliente tale da diventare un elemento fortissimo di competitività per ognuna delle parti.

E' ovvio che tale tipo di esperienza risulta replicabile solo in particolari e ben definiti contesti produttivi che possano beneficiare di alcune specifiche precondizioni.

L'analisi ha rivelato in modo netto che questa opportunità ha prodotto numerosi elementi positivi quali l'aderenza perfetta del fabbisogno formativo con i contenuti erogati e la diretta verifica della rispondenza sul campo di quanto appreso ai fini aziendali.

Tanto premesso, fatta salva la difficile replicabilità del rapporto, questa esperienza può essere annoverata tra le buone prassi formative.

4.3 Conclusioni

Il caso esaminato ha degli aspetti singolari dovuti alla coincidenza tra soggetto erogatore della formazione e cliente unico del soggetto beneficiario.

Tale particolarità ha rappresentato, in questo caso, un indubbio vantaggio che si è trasformato in un elemento di competitività per l'azienda che non ha riscontrato sbavature tra i suoi fabbisogni formativi e quanto erogato.

Il referente aziendale e tutti i lavoratori intervistati hanno espresso giudizi più che positivi sulla formazione a cui hanno partecipato ritenendo utile una maggiore presenza di formazione pratica.