

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

POPPI UGO EUROFORGE

**Robotica e automazione: l'innovazione in Poppi Ugo
Euroforge**

Ambito tematico strategico:
Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

Piano Conto Formazione

ID: 228347

“Innovazione Tecnologica”

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione.....	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.5 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni conclusive.....	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	12
4.1 L'impatto della formazione	12
4.2 Conclusioni riepilogative	13
5. CONCLUSIONI	14
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2. Le buone prassi formative aziendali	14
5.3. Conclusioni	15

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda Poppi Ugo Euroforge costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Ugo Poppi le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica, di processo e di prodotto e sulle politiche attive adottate in materia di formazione.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018-2019, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Innovazione Tecnologica", cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici impattanti sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Poppi Ugo Euroforge Spa opera, dal 1969, nel settore dello stampaggio, dell'elettrostampaggio e dell'estrusione di tutti i tipi di acciaio. L'azienda produce particolari grezzi su disegno del cliente destinati a macchine movimento terra, trattori, macchine agricole, veicoli industriali, al settore automobilistico, alla meccanica industriale, alimentare, e altri settori ancora. I prodotti tipici realizzati da quest'azienda sono: semiassi, steli per cilindri oleodinamici, alberi, pignoni conici.

L'azienda Poppi produce sostanzialmente componenti per la trasmissione per la meccanica tramite stampaggio a caldo; non ha un prodotto proprio, ma lavora conto terzi, il che significa che il cliente si reca in azienda e ordina dei pezzi che vengono realizzati grezzi, stampati, ma che poi devono essere lavorati da altri. L'azienda si è specializzata in un settore molto specifico che può essere considerato di nicchia, ma questo ha rappresentato la sua fortuna, perché nonostante le difficoltà presentatesi durante gli anni, anche per le crisi economiche che hanno attraversato il nostro paese e non solo, è riuscita a rimanere intatta ed a crescere proprio perché altamente specializzata su un prodotto richiesto dal mercato.

Poppi ha clienti molto importanti soprattutto esteri (es. John Deere) e l'esportazione è la parte di mercato prevalente di questa azienda, circa il 70% dell'intero fatturato.

L'azienda è tuttora gestita da una famiglia che sin dagli anni 60, sulla intuizione del suo fondatore ha permesso uno sviluppo che la vede oggi essere un'azienda che conta più di 60 dipendenti.

La continua crescita in termini di qualità ed innovazione è la garanzia di un alto standard qualitativo del prodotto, standard in costante sviluppo grazie anche all'integrazione, nel corso degli anni, dei più innovativi miglioramenti tecnologici, di cui tra l'altro: linee robotizzate, controllo informatizzato dei processi, progettazione e fabbricazione delle attrezzature mediante CAD-CAM.

Lo stabilimento di Dosso (FE) si colloca su un'area totale di 53.000 metri quadri di cui 17.000 sono coperti. Tutta l'area è servita da carri ponte, le cabine elettriche sono sistemate in prossimità degli utilizzi. Gli impianti di raffreddamento macchine sono con ricircolo d'acqua e torri di evaporazione.

Le linee di produzione sono 8, di cui 5 completamente robotizzate (taglio, sabbiatura, elettrotricalcatura, stampaggio, sbavatura). La capacità produttiva è di 120 ton/giorno.

Il magazzino acciaio ha una capacità di 10.000 ton ed è completamente automatico.

La tecnologia si basa sulla deformabilità dell'acciaio che viene riscaldato e preformato (elettrotricalcatura) a 1200° C ca. e successivamente posato in stampo e con la forza necessaria (pressa a vite) plasmato alla forma finale del grezzo desiderata.

L'azienda ha sempre creduto, fin dall'inizio della sua attività, nell'innovazione tecnologica quale strumento necessario per arrivare negli anni ad offrire un prodotto competitivo e tecnologicamente evoluto.

Per questo è stata posta grande attenzione all'innovazione, in particolare allo sviluppo della conoscenza e applicazione della elettrotricalcatura, che è diventata la parte fondamentale degli obiettivi aziendali, nel totale rispetto dell'ambiente e con particolare attenzione alla sicurezza ambientale.

L'azienda ha un unico stabilimento ma il titolare ha tre aziende, di cui due fanno lo stesso prodotto pur operando in sinergia, poiché in quella da noi presa in esame si producono prodotti di dimensioni maggiori mentre, nell'altra, prodotti un po' più piccoli; le due aziende sono anche molto vicine, 10 chilometri di distanza l'una dall'altra.

Il fatto che in azienda sia presente un clima positivo e che ci sia attenzione al benessere dei lavoratori è dimostrato dal fatto che mediamente i lavoratori impiegati in Poppi restano in questa impresa circa 20 anni, con un tasso di turnover molto basso. Di certo questo è un segnale concreto che l'attenzione verso i lavoratori è reale e che gli stessi la percepiscano scegliendo di restarvi a lavorare per periodi così lunghi.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Partendo dal presupposto che Poppi non realizza un prodotto proprio, ciò che rende competitiva questa azienda è l'industrializzazione, concetto che è stato tradotto in: "produrre ciò che vuole il cliente nel modo migliore possibile". Il prodotto deve rispettare le richieste espresse dal cliente dal punto di vista qualitativo pur cercando di far costare il prodotto il meno possibile per essere competitivo, pertanto Poppi lavora essenzialmente sui processi. Negli ultimi anni si sono acquistati 7/8 robot, sono state riorganizzate una serie di linee in cui sono stati inseriti i robot che hanno integralmente sostituito l'attività manuale, ma allo stesso tempo sono state organizzate nuove linee produttive ed anche in questo caso sono stati utilizzati i robot. In particolare il progetto di realizzazione di una queste nuove linee è durato più di un anno, trattandosi di una linea complessa, e ha generato la necessità di una nuova formazione perché si è intervenuti anche su modifiche nei processi: come ci è stato spiegato, per realizzare gli stessi prodotti si sono dotati di processi diversi da quelli tradizionali, poiché rispondenti a requisiti che per Poppi sono indispensabili, vale a dire la riduzione dei costi ma allo stesso tempo il miglioramento della qualità.

L'introduzione in azienda dei robot all'inizio non era stata bene accolta da alcuni lavoratori, i quali ritenevano che il lavoro manuale svolto dall'uomo fosse di gran lunga migliore di quello svolto da un robot, ma col tempo ha permesso che molte delle attività gravose e pesanti, prima svolte dagli operai con molta fatica, fossero in seguito svolte dal robot: considerando l'ambiente di produzione di quest'azienda che stampa componenti metallici a temperature elevatissime, pezzi anche molto pesanti, l'introduzione dei robot nella produzione ha permesso di alleggerire il peso dell'attività sostenuta dagli operai, ritrovatisi non più a fabbricare pezzi, bensì a controllare macchine.

L'impatto nell'attività quotidiana ha prodotto un tale beneficio che ha ben presto convinto tutto il personale dell'azienda ad accettare di buon grado questa innovazione di processo, che ha portato, cosa non meno importante, un cospicuo aumento della produttività.

Tutto questo ha richiesto un lungo e importante processo di riorganizzazione interna perché, insieme all'introduzione della tecnologia *industry 4.0*, si è lavorato per la riconversione di tutti i lavoratori i quali, non dovendo più svolgere una serie di attività manuali (sostituite dai robot), sono stati formati e sono diventati controllori dei processi.

Le innovazioni dei processi hanno comportato la necessità di realizzare anche importanti innovazioni organizzative, sia attraverso la riqualificazione degli addetti che da "attuatori" sono stati trasformati in "controllori", ma anche con l'introduzione in azienda della flessibilità del lavoro e dei lavoratori. In azienda ogni lavoratore era in un certo senso nato e vissuto sempre sulla stessa macchina, svolgendo il proprio ruolo senza cambiamenti e restando sempre nella stessa postazione.

Questa rigidità ha sempre rappresentato un problema nel caso in cui un lavoratore si fosse assentato: nessuno era in grado di sostituirlo e di produrre su quella specifica macchina. Attraverso un processo formativo si è lavorato molto sulla flessibilità, utilizzando la metodologia dell'affiancamento e spostando una persona da una macchina all'altra: questo ha permesso di sviluppare le competenze dei lavoratori che hanno imparato ad usare macchine diverse. Allo stesso tempo l'azienda ha lavorato sui livelli di inquadramento e di promozione di questi lavoratori, nel senso che a seguito dell'aumento delle competenze del singolo lavoratore che ha imparato a lavorare su macchine diverse è stato corrisposto un aumento del livello di inquadramento e della retribuzione. Il connubio tra formazione ed incentivi ha portato ad eliminare il problema delle macchine ferme: in caso di assenze di alcuni lavoratori la produzione non entra più in difficoltà, ma va avanti. In Poppi si sta inoltre incrementando l'utilizzo del gestionale, e anche questa è una vera innovazione di tipo organizzativo: fino a non molto tempo fa il gestionale era presente in azienda ma veniva poco utilizzato, adesso invece – grazie anche ad un supporto proveniente da consulenti esterni – si sta lavorando per automatizzare le procedure. Questo processo si è reso ancor più necessario perché negli anni si è visto che la complessità dei dati necessari per realizzare le produzioni in base alle istruzioni dei clienti è diventata notevole, ed è necessario che questi cambiamenti e le informazioni ad essi relative siano tracciati e soprattutto si riesca ad attuarli in maniera automatica, cosa che è possibile fare utilizzando al meglio il gestionale. Adesso le modifiche vengono automaticamente inserite al suo interno e velocemente tutti i dati si possono leggere in tempo reale. Questo processo, per essere realizzato, ha richiesto la formazione che troviamo nel piano da noi esaminato e che ha permesso, a detta dell'azienda, di realizzare questo importante obiettivo, che ha introdotto un vero e proprio cambiamento culturale.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Poppi è un'azienda a gestione familiare che negli ultimi anni ha voluto dare un nuovo impulso alla formazione interna per far crescere le competenze tutti i lavoratori. L'obiettivo che l'azienda si è posta è stato far in modo che ci sia al suo interno la maggior diffusione possibile delle competenze e delle conoscenze, mentre nel passato queste erano allocate su poche persone che accentravano la maggior parte delle conoscenze e delle competenze.

Questo modello, che era tipico delle aziende familiari, si è con il tempo modificato, perché non era più possibile pensare che tutto il sapere ed il valore aggiunto di un'azienda fossero concentrati nelle mani e nelle teste di poche persone, che seppur molto valide e competenti avevano anche difficoltà a socializzare con i colleghi il loro sapere.

Seguendo una politica aziendale completamente diversa rispetto al passato si è invece dato un ruolo centrale alla formazione interna, con l'obiettivo che tutte le competenze interne fossero diffuse il più possibile: per far questo, si è iniziato un percorso di formazione continua che punta a formare tutti i lavoratori.

Un passo in più è stato compiuto con l'introduzione di un gestionale, che aveva come obiettivo quello di riportare e formalizzare le competenze dei lavoratori: per raggiungere questo scopo è stato implementato l'MRP¹, che semplificando molto *“è un sistema che serve ad avere delle conoscenze che siano registrate da qualche parte e definite”*, come ci viene detto.

¹ La pianificazione dei fabbisogni materiali o Material Requirements Planning è un sistema progettato per gestire e coordinare i processi di produzione, acquisto e consegna del prodotto finito. L'MRP organizza le attività di produzione e ottimizza la gestione delle scorte in base alle esigenze dell'azienda. Con il supporto di questo modulo, i produttori

Un altro obiettivo strategico è quello di rendere gli operatori interni sempre più autonomi, in modo che siano in grado di risolvere i problemi che si presentano loro nell'attività quotidiana, e non si comportino più come in passato, quando il lavoro si fermava finché non arrivava l'operatore esperto in grado di risolvere il problema: questo rallentava la produzione, causando un conseguente impatto di tipo economico.

Lavorando sulla formazione del proprio personale in Poppi ci si è resi conto che molti lavoratori apprezzano il fatto che l'azienda investa su di loro tramite la formazione, sia per il fatto che si acquisiscono maggiori conoscenze e competenze, ma soprattutto perché questa conoscenza permette ai lavoratori stessi di diventare autonomi, cosa riscontrata anche in fase successiva ai processi formativi erogati. La formazione è particolarmente gradita ai lavoratori, in particolare a quelli più giovani.

Per quanto riguarda il controllo statico di qualità, per Poppi la qualità la fa chi lavora sulla macchina, non si può più pensare che ci sia una persona che giri per l'azienda e controlli, ma il primo che si può accorgere se c'è qualcosa che non va è l'operatore, per questo si è puntato sul far crescere le competenze di controllo degli operai; in questo caso è stato utilizzato un formatore interno per poter svolgere le attività formative in modo specifico e calibrato sulle esigenze dell'azienda, anche perché una formazione generica svolta da un esperto esterno, ad avviso dell'azienda, non avrebbe dato i risultati voluti.

La complessità del mondo di oggi richiede una continua formazione; le cose nel tempo sono cambiate radicalmente, si vive in un sistema che ha una complessità di informazioni e di dati da gestire che richiedono necessariamente una diffusione delle competenze tra tutti i lavoratori.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L'azienda non ha mai interrotto la sua attività produttiva, facendo parte di quelle aziende che nella prima fase dell'emergenza sanitaria hanno potuto continuare a lavorare, ma nei primi mesi della pandemia sanitaria l'attività formativa è stata interrotta e l'azienda si è occupata principalmente della riorganizzazione interna, per mettere in atto il distanziamento e tutte le norme sulla sicurezza sul lavoro, che il periodo pandemico ha imposto, ma andando anche oltre le imposizioni legislative (ad esempio introducendo anche strumentazioni come lo scanner rilevatore di temperatura, che ha rappresentato una forma precauzionale superiore rispetto a quelle obbligatorie). Sono state messe in atto tutte le misure necessarie per garantire sia le persone che l'azienda. Dopo questa fase l'azienda ha piano piano ripreso anche a fare formazione interna in presenza, anche perché in Poppi la formazione in presenza è ritenuta di gran lunga più efficace: pertanto tutto quello che poteva essere fatto in presenza, una volta che si è potuti ripartire su questo ambito, l'azienda lo ha svolto in presenza, sia in aula che in affiancamento sulle linee di produzione. È stata comunque introdotta anche la formazione on line, ma questa è stata destinata solo ad una parte dei lavoratori, ossia quelli che avevano a disposizione una postazione consona a ricevere questo tipo di formazione: ovviamente questo non era possibile per gli operatori, che avrebbero dovuto fruire della formazione da casa utilizzando i propri strumenti informatici. Dipendeva molto dal tipo di formazione che si voleva erogare, ma anche dal tipo di lavoratori a cui la formazione era destinata.

Il Covid non ha influito molto perché l'azienda lavora, come spiegato precedentemente, per clienti che producono macchinari destinati al settore agricolo, pertanto ha avuto la possibilità di lavorare sempre e quasi a pieno regime, contenendo le perdite di fatturato al minimo.

Quest'anno, nel 2021, la Poppi si trova a vivere un boom che viene definito dai nostri interlocutori dell'azienda quasi inspiegabile per questo settore: si arriverà al record dei record sia a livello di volumi di

possono raggiungere il loro obiettivo principale: disporre sempre di un material planning accurato e consegnare i prodotti ai clienti in tempi ridotti e al minor costo possibile.

produzione che di fatturato. In questo momento si trovano a gestire una serie di problemi che sono quelli delle consegne, di solleciti, dell'approvvigionamento di materie prime ed anche di definizione dei prezzi, ma sempre in una situazione di grande espansione del settore.

Dal punto di vista più strettamente produttivo, la robotizzazione iniziata all'interno della Poppi non si ferma: è in atto un progetto di implementazione dell'innovazione tecnologica interna, è pertanto necessario migliorare ancora le competenze interne sulla manutenzione dei robot e su questo tema è necessario progettare nuovi percorsi formativi. È anche funzionale all'attività dell'azienda e alla sua innovazione organizzativa pensare e realizzare percorsi formativi che portino gli addetti ad acquisire una ancor maggiore autonomia nelle attività in modo da ridurre sensibilmente le fermate, le interruzioni della linea produttiva; è fondamentale arrivare a un livello organizzativo che sappia anticipare questi fenomeni.

L'azienda sta introducendo, come abbiamo accennato in precedenza, un sistema MES per il monitoraggio degli impianti in modo da avere dei dati anche più oggettivi sulla produzione e sulla organizzazione del lavoro, attraverso un monitoraggio continuo della macchina (*si sa quando è in funzione, quando si ferma e perché si ferma*), in questo modo si hanno a disposizione dati statistici su cui poter lavorare e analizzare quali sono i problemi che si creano partendo da dati oggettivi su cui poi poter intervenire per risolvere le varie problematiche.

Un altro aspetto su cui l'azienda vuole lavorare per il futuro è la sostenibilità dei processi produttivi attivandosi per quanto possibile per renderli più sostenibili dal punto di vista ambientale, proseguendo lungo un percorso già iniziato e legato soprattutto alla riduzione dei consumi.

2.5 Considerazioni riepilogative

Nel passato la formazione è stata lasciata un po' da parte, ritenuta *"un accessorio o un'opportunità per recuperare dei finanziamenti"*, ma con il tempo l'azienda ha acquisito la consapevolezza che, se i lavoratori vengono lasciati alle proprie abitudini e non vengono forniti loro gli strumenti per acquisire nuove competenze, si rimane fermi, mentre è necessario considerare la formazione come una risorsa del futuro che permetterà all'azienda di raggiungere gli obiettivi strategici di volta in volta stabiliti. Ovviamente deve essere erogata una formazione di qualità, utilizzando docenti capaci e facendo crescere anche le risorse interne per creare più formatori aziendali. Le aziende che investiranno in formazione nel futuro saranno quelle, secondo la Poppi, che avranno sempre una marcia in più. E questo vale in generale per tutte le aziende ma anche per un'azienda come questa, dove fondamentalmente si pressa dell'acciaio e non vengono effettuate lavorazioni particolari: un settore "povero", come è stato definito dalla stessa azienda, ma anche qui sono necessarie competenze tecniche e specialistiche di un certo tipo, anche perché se nel mercato globale l'Italia è vista come un paese manifatturiero è indispensabile che la qualità dei prodotti, appunto dei manufatti, sia e rimanga elevata anche per evitare la competizione con il mercato cinese; per far questo è tuttavia indispensabile investire nella crescita continua delle competenze dei lavoratori.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Non esiste ancora in Poppi un sistema strutturato per la raccolta dei fabbisogni formativi. Essa avviene con momenti di confronto con i responsabili delle varie aree che riportano alla direzione aziendale le lacune e le necessità da colmare; questi momenti avvengono in previsione della preparazione del piano formativo, che viene realizzato anche alla luce degli obiettivi strategici che l'azienda si dà anno per anno. Vengono vagliate le proposte e le richieste formative per poi arrivare alla realizzazione del piano formativo dell'anno, anche se tengono a sottolineare che, se si creano nuove esigenze formative anche dopo la realizzazione del piano, se ovviamente convergenti alle direzioni aziendali, queste vengono sempre approvate e tradotte in formazione erogata. In linea di massima, comunque, la programmazione della formazione ha una pianificazione annuale.

Una difficoltà che l'azienda ci riporta è il fatto che esiste una distanza tra le richieste formative espresse all'interno dell'azienda ed i pacchetti formativi che si trovano sul mercato, sia in termini di mancanza di realizzazione di corsi specialistici, anche programmati, per mancato raggiungimento del numero minimo di partecipanti, sia perché per una specifica tematica non si trova un'offerta formativa confacente alle esigenze aziendali. Ecco perché Poppi, pur essendosi organizzata nella realizzazione di un piano formativo annuale, è aperta ad accettare anche richieste che vengono in corso d'anno, proprio perché può capitare che su certi tipi di competenze gli enti di formazione si organizzino solo in corso d'anno.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

In base alle necessità formative emerse dagli incontri svolti con i responsabili dei reparti viene realizzato il piano formativo e si cerca poi sul mercato il docente che può realizzare la formazione, in parte con il supporto di enti di formazione con cui l'azienda collabora, ma anche andando a cercare sul mercato quelle figure che per le specifiche esigenze interne possono essere più in grado di svolgere una formazione conforme alle proprie necessità. Su questo l'azienda ha costruito rapporti solidi con professionisti nel settore che conoscono la Poppi e pertanto sono in grado di offrire una formazione mirata e specifica per i propri lavoratori, che tenga conto quindi delle peculiarità interne.

La progettazione della formazione, la realizzazione dell'attività di realizzazione dei piani e tutto l'iter necessario alla realizzazione dei piani con Fondimpresa sono gestiti internamente dall'azienda che segue in autonomia questi aspetti.

Il monitoraggio degli esiti formativi avviene in maniera informale, non è prevista infatti l'erogazione strutturata di un questionario di gradimento del corso, ma viene intrapresa una valutazione in maniera informale del grado di autonomia raggiunta dai lavoratori a seguito della formazione ricevuta. Questo tipo di attività viene però svolta in maniera accurata, infatti a seguito della formazione erogata con il piano da noi preso in esame, è stata svolta una verifica nei reparti produttivi, in particolare nelle isole di lavoro, per verificare se ci fosse stata una piena comprensione dei contenuti della formazione; a fronte di alcune difficoltà osservate dal formatore nell'utilizzo dei macchinari, si è ritenuto opportuno fornire a questi lavoratori un supplemento di formazione e di affiancamento in modo da permettere a questi lavoratori di recuperare e divenire più competenti su quella materia, quindi più autonomi, cosa che è successivamente accaduta.

I vari responsabili, in seguito alla formazione erogata ai lavoratori impiegati nel proprio reparto, verificano sul campo, nell'ambito dell'attività lavorativa svolta nel quotidiano, i progressi compiuti dai lavoratori sia

nell'ambito dell'autonomia, quindi del non avere più necessità di rivolgersi al collega esperto o al responsabile per far funzionare al meglio il robot, sia nel loro sviluppo di una capacità di problem solving, che permette loro, proprio in virtù della formazione seguita, di diventare capaci di risolvere i problemi che si possono creare nel lavoro nel caso in cui una macchina si inceppi, o non funzioni al meglio. A loro volta i responsabili, una volta aver effettuato questo monitoraggio informale e sul campo, riportano alla direzione aziendale i vari feedback sulla formazione, sulla sua efficacia e se si siano raggiunti i risultati desiderati. Pertanto, pur non avendo messo in atto un sistema di monitoraggio formale e tracciato, l'attività viene svolta efficacemente e per ogni attività formativa l'azienda è in grado di sapere se è stata efficace o meno e se ci sia stato un gradimento da parte dei lavoratori.

La progettazione dei percorsi formativi è gestita internamente dall'azienda, come nel caso dei corsi effettuati sulla qualità che sono stati erogati più volte e sono stati riprogettati volta per volta per renderli sempre più consoni ai bisogni della classe che andava in formazione.

L'attività di formazione in generale ed in particolare i piani formativi finanziati da Fondimpresa sono condivisi con le organizzazioni sindacali che sono costantemente informate e con cui, sul tema, ci viene riportato esserci un buon rapporto di collaborazione.

3.3 Considerazioni conclusive

Poppi gestisce il processo formativo in maniera poco formalizzata e mira raccogliere i fabbisogni di formazione attribuendo un ruolo centrale ai responsabili di funzione, che nell'ambito dell'intero processo formativo, in una logica circolare, valutano le performance dei propri collaboratori e sulla base di queste delineano i percorsi formativi da effettuare.

L'approccio alla formazione sembra quindi estremamente pragmatico, e attribuisce molto spazio alle tematiche tecniche, sui cui storicamente l'azienda ha rivolto la propria attenzione a livello formativo.

I fabbisogni formativi su cui si declinano i diversi piani di formazione sono infatti l'espressione diretta di richieste che provengono dai lavoratori, ma anche dalla capacità di ascolto ed osservazione dei responsabili delle diverse aree.

La progettazione e le modalità didattiche di norma preferite sono funzionali a quell'approccio pratico-applicativo che Poppi ritiene utile per formare o accrescere le competenze tecniche del personale.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Intervistando un lavoratore che ha frequentato un corso sull'utilizzo e sulla manutenzione dei mezzi di sollevamento, il lavoratore ci dice che lui ha sempre utilizzato questo tipo di mezzo meccanico, anche nell'azienda dove era precedentemente impiegato, ma fino a quel momento non aveva mai seguito un corso specifico, e ci racconta che è stato molto soddisfatto della formazione ricevuta perché si è reso conto che molte attività, da lui sempre svolte in un determinato modo, non erano fatte in modo troppo corretto.

Il corso, tenuto da un'azienda che vende accessori per sollevamento, è stato gestito da due diversi docenti, di cui uno si è occupato più della parte teorica legata alla normativa sulla salute e sicurezza, mentre l'altro è andato ad occuparsi della parte pratica, quindi in merito alle manovre da fare in sicurezza, all'utilizzo del mezzo, ma anche alla manutenzione e ai controlli da effettuare. Il corso è stato molto utile soprattutto perché ha permesso al corsista di comprendere quali siano le manovre corrette da effettuare, facendogli capire quali fossero gli errori che inconsapevolmente commetteva, convinto invece di far bene, e ha compreso che ci potevano essere rischi non troppo evidenti, ma esistenti, nello svolgere un determinato tipo di attività. Dopo il corso si è iniziato a lavorare con questi mezzi molto più correttamente ed in sicurezza: questo ha portato un grande beneficio sia per i lavoratori che hanno partecipato al corso, sia per l'azienda che in questo modo ha al suo interno ridotto i rischi e messo più in sicurezza tutti i lavoratori. I docenti esterni che hanno tenuto il corso, anche se si sono trovati in un'aula molto numerosa, sono riusciti a seguire tutti i corsisti non solo nella parte teorica, ma anche nella parte pratica, riuscendo ad adattare al meglio la formazione alle specifiche necessità dell'azienda e al livello di preparazione dell'aula.

La formazione sulla manutenzione, svolta sempre dagli stessi docenti, scelti dall'azienda perché noti per le proprie competenze, è stata anch'essa molto apprezzata dai lavoratori che abbiamo intervistato perché sono stati in grado, anche in questo percorso formativo, di fare formazione sulle specifiche necessità dell'azienda e dei lavoratori: sono stati spiegati i motivi e le modalità da utilizzare per effettuare determinati tipi di controlli per mantenere efficienti tutti gli organi dei macchinari. Anche per mezzo di questa attività formativa si è riscontrato da parte sia dell'azienda che dei lavoratori un cambiamento di approccio al lavoro, ora svolto con una maggiore consapevolezza, con più efficacia nell'utilizzo dei mezzi specifici e soprattutto più in sicurezza.

Su temi specifici come quello dei robot, sulla loro programmazione e per specifiche applicazioni l'azienda si è dotata di un formatore interno, ossia un lavoratore della Poppi con grandi competenze su queste specifiche discipline. L'investimento intrapreso dall'azienda sul formatore interno le permette di poter erogare una formazione su misura delle proprie esigenze specifiche; ad esempio è sì importante per il lavoratore sapere come funziona il robot, ma per l'azienda è fondamentale che il lavoratore conosca l'applicazione di questi strumenti nella realtà produttiva propria: questo è realizzabile solo attraverso un formatore interno.

Non c'è più il problema che le competenze acquisite dai lavoratori con una lunga esperienza e che gestivano in prima persona i processi, spariscano internamente una volta che questi lavoratori vadano in pensione o escano dall'azienda, poiché attraverso tutta l'attività svolta negli ultimi anni, si è davvero creato un patrimonio diffuso delle competenze che garantisce all'azienda di poter funzionare sempre nella massima efficienza pur cambiando al suo interno il personale, processi che in passato hanno rappresentato delle grandi criticità, nonostante il ridotto turnover.

4.2 Conclusioni riepilogative

Per quanto riguarda il futuro della formazione, secondo l'azienda è fondamentale investire nella formazione del personale, soprattutto perché, a livello micro, le macchine sono diventate sempre più complesse ed il loro utilizzo richiede un livello di competenza molto elevato, mentre, a livello macro, il mercato diventa ogni giorno più complesso e gestire la concorrenza e la promozione dei propri prodotti richiede livelli di competenze sempre maggiori e un costante aggiornamento, pertanto la formazione non può essere fatta a spot ma diventare un processo continuo.

Il valore aggiunto di aver svolto una attività formativa con un formatore interno ha permesso di avere un maggior successo in termini di efficacia formativa, soprattutto perché le tematiche affrontate sono state sviluppate secondo le specificità degli impianti presenti in azienda. Alcuni corsisti ci hanno riportato come questa formazione non fosse generica, ma chiara ed efficace, e questo ha permesso loro di diventare autonomi ed indipendenti nella attività.

5.CONCLUSIONI

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

In riferimento a questo specifico piano ed alle attività formative erogate, l'analisi dei fabbisogni è stata realizzata anche dal formatore interno che, lavorando a contatto con i colleghi che poi hanno partecipato ai corsi, era perfettamente a conoscenza delle richieste da loro espresse sul tema specifico trattato nel piano da noi preso in esame. Il formatore era a conoscenza delle lacune e delle difficoltà dei propri colleghi ed in base a ciò è stato progettato il percorso formativo in aula, che si è tradotto in una prima parte in cui si è spiegato cos'è un robot e cosa significa antropomorfo, per far capire l'oggetto con cui lavorano; successivamente si è spiegato come lavorare ed utilizzare queste macchine in sicurezza, spiegando anche come funzionano i robot in modo che i lavoratori sapessero come poter fermare la macchina nel caso in cui si fosse verificata una situazione di pericolo.

Successivamente si è passati alla spiegazione di come la macchina utilizza i vari assi di movimento e i dispositivi di presa e, in seguito, alle prove pratiche per permettere ai lavoratori di acquisire le giuste competenze dal punto di vista manuale per risolvere un eventuale problema dovuto all'inceppamento di un pezzo, ed essere in grado di ripristinare il ciclo. La formazione ha permesso anche, dal punto di vista operativo, di far luce sui parametri su cui i lavoratori possono interagire con il robot, come il cambio dei parametri di processo, e di comprendere come modificare le funzioni operative del robot. L'obiettivo iniziale della formazione, che era quello di rendere indipendenti i lavoratori sull'avvio ciclo, è stato raggiunto ed infatti i lavoratori hanno raggiunto una buona indipendenza, sono diventati autonomi nel formulare nuovi programmi di lavoro e di processo ed anche nella gestione "normale" della linea. Vi è stato un miglioramento conseguente all'attività formativa in termini di efficacia: erano presenti al corso lavoratori che non avevano mai usato il robot i quali, dopo la formazione, erano in grado di rimuoverlo dall'area di lavoro della macchina oppure di ripristinare il ciclo senza avere necessità dell'intervento di altri.

Le modalità didattiche utilizzate nei corsi contenuti nel piano da noi esaminato sono state attività svolte in aula alternate a momenti pratici svolti all'interno dei reparti produttivi dove si trovavano i macchinari studiati. Questo ha permesso di mettere in pratica sin da subito le teorie studiate, rendendo la formazione sia più efficace sia anche molto gradita ai corsisti, i quali, come riportato nell'intervista da noi svolta, hanno potuto mettere subito in pratica le competenze acquisite in aula e soprattutto sin da subito comprendere al meglio le tecniche dei macchinari utilizzati.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Per l'azienda una buona prassi formativa qui realizzata è stata l'azione svolta con il formatore interno sulla gestione e sulla manutenzione dei robot, perché su questi temi l'azienda ha bisogno di conoscenza ma anche di applicabilità immediata. Questo tipo di formazione è stato fondamentale perché ha permesso all'azienda di iniziare a realizzare quell'obiettivo di efficientamento delle linee produttive, che si interrompono meno, un alleggerimento del lavoro manuale e un maggior coinvolgimento dei lavoratori nella trasformazione tecnologica dell'impresa. Ma il vero valore aggiunto di questi corsi, che ci fanno dire che rappresentano davvero una buona prassi, è stato il fatto di aver affidato l'intero progetto formativo ad un formatore interno, conosciuto per le sue grandi competenze tecniche ma allo stesso tempo capace di realizzare una formazione a misura di ogni addetto, cosa che era possibile solo ad un formatore che conoscesse personalmente tutti i corsisti. Attraverso questa formazione l'azienda è riuscita a mettere in atto l'innovazione organizzativa che voleva realizzare, trasformando il lavoro degli addetti da un'attività

manuale molto faticosa e stressante in un lavoro più qualificato e meno faticoso legato al controllo delle macchine.

Questo tipo di formazione sarà ripetuta nel tempo, perché l'azienda ritiene strategico, come già spiegato in precedenza, avere operatori sempre più competenti sulle innovazioni tecnologiche inserite e sempre più capaci di risolvere i problemi.

A nostro avviso un'altra importante buona prassi che si sta realizzando all'interno di quest'azienda è il contratto di apprendistato duale. Poppi ha importanti relazioni con gli istituti tecnici del territorio e proprio recentissimamente è stato firmato un contratto per un contratto di lavoro di apprendistato di due anni con una scuola professionale della zona, ove uno studente durante gli anni scolastici della 4° e 5° superiore svolgerà dei periodi di formazione in azienda mentre frequenta la scuola; durante l'estate, invece, andrà in impresa a lavorare. Questa esperienza che la direzione aziendale valuta molto positivamente, e che le permetterà nello specifico di assumere questo studente una volta finita la scuola, dà la possibilità all'azienda di creare un forte legame con le scuole professionali ma anche – in futuro – con l'università, anche perché il bacino di reclutamento della Poppi è proprio in questi ambienti.

5.3. Conclusioni

Sicuramente è necessario fare un passo in avanti dal punto di vista informatico, *“gira ancora troppa carta in azienda”*, questo è un processo di trasformazione organizzativa che è già iniziato ma che ha bisogno di andare avanti perché, sempre come ci viene riportato in fase di intervista, *“c'è ancora gente che inserisce dati manualmente”*. Il cambiamento è necessario ma richiederà per la sua realizzazione la trasformazione dei processi e comporterà l'introduzione di nuove competenze e della conseguente formazione specifica.

Con Fondimpresa la Poppi riesce a finanziare circa il 60% dell'intera formazione svolta in azienda: la formazione interna sulla sicurezza è autofinanziata, mentre altri canali (incluso Fondirigenti) coprono un 10-15% del totale.

Gli interventi formativi sono definiti annualmente ed in base a questi viene stabilito il budget da destinare alla formazione, iter che semplifica molto le cose nella definizione dei piani: un vantaggio dovuto al carattere familiare di quest'impresa è proprio il fatto che l'iter di approvazione della formazione è molto snello e non si sono mai creati problemi di budget per finanziare la formazione interna.

L'intervista ha messo in luce la molteplicità delle esperienze formative di Poppi che si sostanziano in attività corsuali, finanziate per la gran parte da Fondimpresa, ma anche in modalità interne di discussione e sviluppo di progetti nei vari reparti e di accompagnamento o tutoraggio un po' su tutto il personale dipendente.

Da questo punto di vista l'azienda pare offrire molte occasioni di crescita personale e di sviluppo professionale.