

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

STILL SpA

Un esempio di innovazione di processo: il TPM

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

Piano Conto Formazione

ID: 236958

“FORMAZIONE TPM”

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	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	7
2.5 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	12
4.1 L'impatto della formazione	12
4.2 Conclusioni riepilogative	12
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali	13
5.3. Conclusioni	14

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 STILL SpA costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a STILL SpA 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.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico 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 2020, si pone i seguenti obiettivi generali:

valorizzare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, evidenziando i risultati/benefici e le implicazioni strategiche tra l'attuazione dei Piani Formativi e gli investimenti delle Aziende e il consolidamento e lo sviluppo delle competenze professionali per i lavoratori;

analizzare le fasi dell'intero processo di formazione (dall'analisi dei fabbisogni alla verifica dei risultati attesi) 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, valorizzare e far circolare le esperienze di buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono diventare, tramite le attività di comunicazione, riferimento per altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda STILL SpA, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "FORMAZIONE TPM", 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, pur se saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Le origini dell'Azienda risalgono al 1899, quando fu fondata la OM, storica azienda produttrice di materiale ferroviario fino agli anni Venti, poi di automobili e, a partire dalla seconda metà degli anni Trenta, di veicoli industriali leggeri (in prevalenza autocarri, tra cui il celebre Leoncino). A questa produzione si affianca, dal 1951, la costruzione di carrelli elevatori e carrelli per la movimentazione interna di merci, settore in cui l'Azienda in breve tempo leader nazionale. Alla fine degli anni Ottanta la Fiat OM acquisisce la Pimespo (acronimo di Piccola Industria Meccanica a Sud del Po), produttrice di veicoli per la movimentazione della merce, a Luzzara (RE). In seguito a questa acquisizione OM entra a far parte del mercato del trasporto, completando la propria offerta con sistemi di movimentazione interna e stoccaggio.

Terminata la produzione di autocarri, nel 2010 la OM entra a far parte del Gruppo STILL, leader mondiale nella progettazione e produzione di carrelli elevatori, macchine da magazzino, trattori, trasportatori e nell'offerta di sistemi per la logistica integrata. Il 1° gennaio 2019 OM STILL cambia il suo brand in STILL SpA. L'azienda fa parte dal 2006 del Gruppo KION, multinazionale tedesca con circa 33 mila dipendenti nel mondo, quotata alla Borsa di Francoforte, numero uno in Europa e numero 2 al mondo (dietro il solo Gruppo Toyota) nel settore dei carrelli elevatori. La ragione sociale in Italia è Still SpA, ma il plant Still Luzzara risponde direttamente a KION per gli aspetti economici ed operativi, pur avendo l'azienda un proprio EBIT e un proprio risultato di stabilimento. Vi è una suddivisione interna delle due aree più importanti: la parte commerciale e la parte operativa costituiscono "due aziende all'interno dell'azienda". La sede legale in Italia è a Lainate (MI), dove è concentrata la parte *sales*, il *back office* e vi è l'amministratore delegato per l'Italia; oltre allo stabilimento produttivo di Luzzara, in Italia vi sono 6-7 filiali commerciali sparse in tutto il territorio e una rete di vendita indiretta, rappresentata dai concessionari mono-brand. I dipendenti a Luzzara sono circa 350, con un certo numero di temporanei per garantire la necessaria flessibilità; in Italia in totale circa 8-900.

KION ha due grandi business: quello più "tradizionale" rappresentato dai carrelli elevatori, che rappresenta circa il 65% del fatturato del Gruppo, e quello rappresentato da un'altra Azienda, la Tematic, che offre su commessa soluzioni di *supply chain* per i magazzini automatici, ossia sistemi automatici per il trasporto di prodotti nei magazzini. I clienti principali sono Amazon e Zalando: Tematic opera molto nell'e-commerce, aspetto che nel 2020 ha molto avvantaggiato l'azienda come *supply chain solution*, con un ampio portafoglio ordini dovuto all'espansione del commercio elettronico. I principali competitor di KION sono, oltre a Toyota, altri gruppi tedeschi, giapponesi e, più di recente, cinesi: la pressione di questi ultimi sul mercato europeo sta spingendo il Gruppo ad insistere maggiormente sul miglioramento del prodotto e, soprattutto, del servizio al cliente.

Still, associata a Unindustria Reggio Emilia, è specializzata in una gamma di carrelli elevatori a trazione elettrica (24 V) da interno e da magazzino, e produce per più brand del Gruppo. La politica commerciale del Gruppo è infatti multibrand: i due principali marchi con cui si presenta sul mercato sono Linde e Still, poi vi sono marchi che coprono una fascia di mercato inferiore, con un marchio cinese, e infine vi è un brand in India, che altro non è che lo storico marchio OM.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il plant è completo, cioè comprende il know-how del prodotto e non si limita alle fasi operative, include la parte di R&D dei nuovi prodotti e la manutenzione di quelli già in sede. Vi è un gruppo di una sessantina tra ingegneri e periti che si occupano dello sviluppo di nuovi prodotti e della manutenzione di quelli già di serie. Poi vi è la parte produttiva (*manufacturing*), incluse le funzioni di supporto come engineering, logistica,

sicurezza (ritenuta un valore inestimabile, con numerosi progetti attivi sulla parte *safety*), la qualità, il *procurement* (acquisti), la parte di raccolta degli ordini dal mercato da trasformare in ordini di produzione, l'HR e il controllo di gestione. L'organizzazione è complessa e il personale ha un riferimento interno (il Direttore Generale) e, al tempo stesso, uno in Germania, da cui si dipartono una serie di linee guida per mandare avanti il plant e il Gruppo.

Vi è attualmente in essere un progetto estremamente ambizioso, denominato KION 2027, che prevede per quell'anno la completa digitalizzazione dell'azienda: automatizzazione dei prodotti con software che minimizzino la richiesta di intervento umano, investimenti da Industria 4.0 per aumentare la digitalizzazione nelle fabbriche e, nell'area commerciale, sistemi digitalizzati per il servizio al cliente che permettano di monitorare il funzionamento della macchina, fare manutenzione preventiva e raccogliere dati funzionali allo sviluppo delle macchine. Per realizzare KION 2027 servono svariati milioni di euro, che il mercato deve dare all'Azienda dimostrando fiducia nei suoi prodotti: per questo sono stati definiti precisi target di crescita di mercato e di profittabilità dell'Azienda e del Gruppo.

La strategia viene poi calata nelle varie unità operative: la sede di Luzzara dà il proprio contributo nella fase R&D e nello sviluppo del prodotto (con un incremento della parte software e dell'elettronica), ma anche nel miglioramento dei propri processi, sia attraverso l'introduzione di macchine sia attraverso un miglioramento di produttività, qualità e tempi di risposta al cliente (dall'ordine alla consegna), cosa quest'ultima non facile perché la macchina viene prodotta solo se c'è un ordine (non si lavora per stock per una questione di costi e perché le tipologie di macchine sono molto numerose), e perché si tratta di un intervento che ricade sull'intera *supply chain*.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Anche il settore Risorse Umane ha un riferimento in Germania (direttore HR di gruppo): è un settore molto integrato. L'azienda ha un sistema di *people management* strutturato, uguale per tutto il mondo KION, gestito da fine 2020 tramite un nuovo sistema gestionale IT-HR dedicato, quindi tutti i manager hanno la possibilità di gestire le proprie risorse tramite questo sistema, utilizzandolo per effettuare le valutazioni delle performance e il momento di feedback con il lavoratore, e proporre di conseguenza aumenti di merito o bonus. Questo è stato fatto anche perché vi sono dipendenti che hanno responsabili diretti in altri Paesi, e quindi "parlare la stessa lingua" è anche una questione di equità e giustizia. Questa innovazione ha avvantaggiato l'interscambio con le altre sedi del Gruppo.

Di qui nasce tutto il processo di training, di sviluppo delle competenze delle persone: competenze tecniche, ma anche legate al tema della leadership, e comunque sempre connesse ai valori del Gruppo, poiché tutti devono vivere i principi di leadership e farli vivere agli altri, secondo principi e valori comuni per tutto il Gruppo.

Sul versante HR, non potendo competere con i produttori cinesi sul costo del lavoro, il Gruppo si è dato l'obiettivo di avere "dipendenti eccellenti", per giustificare i costi dei dipendenti stessi: quindi l'obiettivo (demandato ai manager) è di far crescere le persone in base a KPI¹ per i prossimi anni. Il direttore HR di Luzzara supporta il processo e ha la sua *KP analysis*. L'organizzazione, in particolare, dovrà avere un *succession planning* completo (ogni manager, nel giro di qualche anno, deve avere un suo successore, tramite i processi interni di people management e lo sviluppo delle competenze) e colmare eventuali lacune di competenze tramite azioni *on e off the job*: l'azienda ha lanciato una matrice delle competenze e i vari manager segneranno i gap e i suggerimenti per superarli, in un'ottica di visione futura, quando serviranno profili diversi e competenze diverse, che si dovrà anticipare, lavorando sia sulle risorse interne

¹ KPI = Key Performance Indicators, ossia gli indicatori di performance più importanti, utili a misurare le performance di un'azienda per determinare quanto sia vicina a raggiungere un obiettivo strategico per la propria attività.

sia sul *recruitment*, cioè sulla selezione del personale. “Occorre già prepararsi per i prossimi 10 anni per restare competitivi”, sottolinea il direttore HR, prevedendo tuttavia difficoltà nel reperire profili specializzati nei prossimi anni, anche se a Reggio Emilia si è molto attivi: a breve partirà un corso di laurea *digital* per il quale è stato consultato lo stesso direttore HR di Still in merito alle esigenze dell’Azienda nel prossimo futuro. Egli si è recato anche in varie scuole, sempre per conto di Unindustria Reggio Emilia, per sensibilizzare gli studenti e i loro genitori sui gap di conoscenza tra domanda e offerta in un territorio, come il Reggiano, in cui la metalmeccanica la fa da padrona e vi sono prodotti molto avanzati (sia componentistica che prodotti finiti).

Fondimpresa è una grande opportunità che Still sta sfruttando, anche perché il budget per la formazione, definito centralmente, è da suddividere tra le varie sedi del Gruppo. L’azienda si avvale di una società esterna per la gestione amministrativa e burocratica dei Piani. Assai meno utilizzato è Fondirigenti. I corsi sono modellati sulle richieste ed esigenze dell’impresa; l’utilizzo di corsi a catalogo, sia pure non nullo, è comunque marginale.

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

La pandemia ha rallentato molto l’erogazione della formazione, non il processo produttivo, fermato per una sola settimana a inizio lockdown; il fatturato è calato per i muletti, ma ha tenuto per i carrelli da interno, da magazzino (prodotti per l’appunto a Luzzara), perché comunque la GDO e l’e-commerce hanno continuato a lavorare. Nel 2021 si è avuto un rimbalzo “pauroso”: da un budget di 22 mila macchine si è passati a richieste per 28 mila (quasi il 30% in più), con relative difficoltà nella supply chain perché i fornitori faticano a tenere il ritmo.

I Piani sono stati differiti, in molti casi riprogrammati insieme all’ente formativo, ed è stato fatto qualcosa solo ove era possibile ricorrere all’e-learning. Ad esempio, nel corso di *business coaching* individuale a 2 livelli, la formazione a distanza è stata un’esperienza positiva, con incontri tra il Direttore HR, il dipendente, il suo superiore e il coach per valutare l’esperienza ed approfondire eventuali tematiche. Anche il corso sul *problem solving* è stato erogato in parte con una metodologia a distanza: una corretta calibrazione degli argomenti on-line ne ha decretato il successo. È stata colta, inoltre, l’opportunità di un webinar per implementare correttamente alcuni strumenti di smart working, come ad esempio insegnare ai manager come gestire una riunione on-line. Sono stati infine svolti alcuni webinar di aggiornamento. Alcune attività inizialmente previste, come il team building, sono state invece posticipate perché non possono essere svolte on-line.

Il responsabile del lavoratore formato ha seguito alcuni eventi formativi organizzati da KION a distanza durante la pandemia: si è trattato di corsi in ambito organizzativo, mentre la formazione tecnica andrà recuperata nei prossimi mesi.

Gli ambiti di ulteriore miglioramento per il futuro sono la necessità di colmare alcuni gap culturali e valoriali a livello manageriale (alcuni manager devono “credere di più” nel loro settore, delegando maggiormente ed occupandosi di più delle persone) creando processi aziendali in grado di far vivere la cultura e i valori fondanti del Gruppo: questo era l’obiettivo dei percorsi di coaching finora intrapresi, ossia portare i manager a coinvolgere di più i propri collaboratori, comunicare di più e delegare (quest’ultimo aspetto anche per conciliare meglio vita lavorativa ed extra-lavorativa).

Riguardo invece le tematiche da sviluppare nel prossimo futuro, posto che “i fabbisogni formativi si presentano quasi quotidianamente”, come ci riferisce il direttore HR, il Gruppo ha recentemente sviluppato una forte attenzione al tema dell’ecologia, poiché anche i prodotti commercializzati dovranno adeguarsi all’economia circolare: occorrerà studiare il ciclo di vita del prodotto e cominciare ad utilizzare componenti riciclabili, progettando nuove macchine secondo questi dettami, anche in vista delle recenti e future

normative europee. Quest'attenzione agli aspetti green può comportare per il Gruppo un nuovo importante vantaggio competitivo, non essendo possibile una competitività sui prezzi nei confronti dei prodotti fabbricati in Cina o nell'Europa dell'Est.

Il Gruppo ha così deciso di istituire una nuova funzione, composta di 5 persone e allocata proprio a Luzzara, la cui implementazione sarà a cura del direttore HR, cui competerà anche il reperimento sul mercato di queste 5 figure, cosa non semplice, tenuto conto (ad esempio) che in Italia l'unico corso di laurea in Ingegneria Ambientale dedicato all'ecologia del prodotto è a Milano, con pochissimi iscritti.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'Azienda appare molto attenta a coniugare con un certo equilibrio la sua dimensione locale con l'appartenenza ad un grande Gruppo internazionale, recependo gli indirizzi "macro" provenienti dalla Casa Madre ma calandoli poi nella specificità "micro" della sede produttiva, con la propria specializzazione, la propria organizzazione interna e le proprie specifiche esigenze formative.

La formazione continua diviene così un supporto imprescindibile all'innovazione organizzativa e di processo che deriva dalla costante innovazione di prodotto.

Di conseguenza, i massicci investimenti in digitalizzazione di questi ultimi anni non si sono concentrati unicamente sulla componentistica hardware e software dei prodotti, ma hanno coinvolto direttamente anche la funzione HR attraverso un sistema gestionale di *people management* che permette – in aderenza con i valori e la mission del Gruppo – di tradurre i fabbisogni formativi rilevati in azioni formative mirate, i cui effetti sono misurabili e monitorabili nel tempo.

Il Piano formativo da noi preso in considerazione ne costituisce un chiaro esempio.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo esaminato prevedeva un percorso TPM² per la manutenzione preventiva programmata, in un'ottica lean, che permette di abbattere i costi derivanti dai fermi macchina e garantire alle stesse un rendimento migliore.

Va ricordato che la formazione sul TPM si inquadra all'interno di un percorso più ampio di approfondimento della propria esperienza di Lean Manufacturing che l'Azienda ha deciso di affrontare con la società Bonfiglioli Consulting come partner. In particolare sono stati progettati ed implementati il metodo OEE³ per la misura delle prestazioni e l'indagine degli sprechi, l'utilizzo del Flash meeting come motore per le idee di miglioramento quotidiano e una metodologia di *problem solving*, che prevede l'utilizzo di Quick Kaizen per risolvere problemi indagando le cause che ne stanno alla radice. Alcune di queste fasi sono state svolte con il contributo del Conto Formazione di Fondimpresa.

Il piano ha coinvolto un gruppo di 6 dipendenti, tra ingegneri e figure operative, con il supporto di Bonfiglioli Consulting (uno dei vari fornitori dell'Azienda) che ha strutturato un percorso complesso, durato diversi mesi, composto da una parte teorica ed una pratica in azienda. Alla fine del corso è stato implementato il TPM sull'impianto più importante presente in azienda, ossia un impianto di verniciatura robotizzata a polvere, e il personale formato ha diffuso quanto appreso agli altri dipendenti ivi operanti. Il reparto è stato scelto come pilota, per introdurre la cultura del TPM prima ancora del metodo – che in fin dei conti è sempre lo stesso – e favorirne in questo modo l'applicazione. Ora si sta partendo anche sull'area carpenteria, ove sono presenti robot, e sulla meccanica, in cui vi sono macchine CNC: il progetto dell'azienda è di estenderlo gradualmente.

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni segue il processo OCTR, ossia "Organization Capability Talent Review", un processo circolare che avviene ogni anno: la prima parte è composta dalla valutazione delle performance dei collaboratori, quindi il manager effettua una valutazione sulle performance raggiunte nell'anno passato, in termini sia di risultati raggiunti sia di comportamenti; a ciò si affianca una definizione dei potenziali talenti, ossia persone con potenzialità per crescere, la già ricordata parte del *succession planning* e l'individuazione delle posizioni-chiave più a rischio.

Questa prima parte del processo si conclude con una "*calibration conference*", in cui l'HR raccoglie questi dati, li sistematizza, ricava una sintesi a matrice e, sulla base di tale valutazione globale, prepara una presentazione che viene condivisa con il management in un incontro ad hoc, all'interno del quale possono esservi modifiche rispetto alle valutazioni iniziali: l'HR accoglie queste modifiche e appronta una certificazione del risultato finale, che viene inviato a KION, per fini conoscitivi ma anche per favorire eventuali carriere internazionali. La seconda parte è costituita dall'"*employment dialogue*", ossia il colloquio di feedback con il lavoratore: il manager condivide con il collaboratore la propria valutazione precedentemente svolta e si avvia un dialogo per definire i target futuri, le priorità e il piano di sviluppo del collaboratore.

² Il TPM, acronimo di Total Productive Maintenance, è un sistema produttivo che mira al raggiungimento della massima efficienza aziendale.

³ OEE (Overall Equipment Effectiveness) è un indicatore globale di efficienza delle risorse produttive. Si basa su tre macro-parametri: disponibilità, prestazione e qualità.

Vi è poi un altro processo, costituito da una semplice matrice delle competenze, per avere una visione “rolling”, in cui ogni manager identifica i gap delle competenze delle persone e ne risulta una richiesta di piano di sviluppo. Queste informazioni vengono raccolte e sistematizzate dall’HR, condivise con il *plant manager*, si individuano le priorità e si dà il via al piano di training vero e proprio. Anche su questo l’HR ha una serie di KPI da rispettare: entro pochi anni deve avvenire la copertura del 100% dei gap individuati.

In linea con le normative contrattuali, questo percorso riguarda tutti i settori dello stabilimento, inclusi quelli produttivi. L’Azienda assolve l’obbligo formativo previsto dal CCNL Metalmeccanici sulla base delle esigenze effettive individuate. Le RSU non entrano nella definizione dei fabbisogni, perché sono operai senza le necessarie capacità di analisi, ma danno comunque suggerimenti. Nel comitato esecutivo sulla sicurezza è presente anche l’RLS e lì si ragiona sui fabbisogni formativi legati alla diffusione della cultura della sicurezza (concretizzatisi nel progetto LU.SI., ossia “Luzzara sicura”, partito già anni fa). Le RSU sono costantemente informate sui progetti di training in azienda, non solo quelli finanziati da Fondimpresa, in un’ottica di trasparenza, coinvolgimento e responsabilizzazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Per il Piano sull’introduzione del TPM, similmente agli altri Piani formativi sviluppati in Azienda, il management di area, in questo caso la Direzione di Produzione, ha segnalato il fabbisogno e sono state passate in rassegna 2-3 società, in ossequio alla policy aziendale per gli acquisti che richiede più di un preventivo da valutare. L’HR manager ha partecipato alla fase iniziale, ossia alla definizione “macro” del progetto, parlando con il Direttore di Produzione e cercando di far introdurre nel corso anche dei concetti più culturali, oltre agli aspetti tecnici.

L’Azienda ha vari fornitori e ricerca il trainer più adatto per ogni tipo di progetto; con Adecco ha un rapporto ormai consolidato nel tempo, in particolare con una figura professionale interna. Bonfiglioli è una società di consulenza, non di formazione: propone progetti concreti da implementare e annovera personale molto preparato. L’azienda garantisce la fase di *deployment* della formazione al termine di ciascun progetto (come è avvenuto per i progetti sul TPM e sul *problem solving*): l’HR supporta e consiglia, ma sono poi i vari manager a dover garantire la crescita professionale delle risorse umane nel proprio settore.

Il monitoraggio degli esiti è strutturato sulla base della valutazione dei gap di competenze: ogni anno l’HR va a rivedere se tali gap sono stati colmati. La matrice di competenze serve a questo: per ogni persona vengono definite delle competenze necessarie, di tipo tecnico o trasversale e, per ciascuna, viene visualizzato il livello di raggiungimento di tali *skills*, anche in funzione della formazione eventualmente svolta per colmare i gap rilevati. Il ciclo di valutazione (people management) permette dunque all’Azienda non solo di pianificare i bisogni, ma anche di monitorare se effettivamente tali bisogni sono stati colmati.

Entrando ora più nello specifico del Piano formativo qui esaminato, il partecipante alla formazione, manutentore, e il suo supervisore, ossia il responsabile del reparto manutenzione, sono stati entrambi coinvolti nel progetto TPM, organizzato e svolto da Bonfiglioli Consulting al fine di identificare le perdite in alcuni reparti e su alcune specifiche macchine, per poi analizzare le azioni da intraprendere per ridurre al minimo tali perdite. Nella prima parte del corso il manutentore ha frequentato il corso, mentre il suo responsabile non lo ha seguito direttamente; ora, tuttavia, è proprio il responsabile a ritenere di usufruire maggiormente dei benefici derivanti dal progetto, nel senso che il partecipante ora immette operativamente tutte le informazioni a sistema, mentre il responsabile le estrae per ricavarne sintesi e report di quanto implementato.

Al progetto hanno partecipato altri due reparti: il reparto carpenteria (2 capituono e 2-3 operatori macchina) e il reparto verniciatura (1 capotuono e 2 operatori), che costituiscono i due reparti più “critici”

della fabbrica, su cui si manifestano più frequentemente fermi macchina che impattano negativamente sull'attività produttiva.

Dopo un corso introduttivo iniziale presso la Bonfiglioli, in cui è stato illustrato il progetto, il TPM è partito da una raccolta dati volta all'identificazione di tutte le tipologie di perdite su due macchine pilota, utilizzate in azienda e qui prese come riferimento. Ora per ora, giorno per giorno, è stato monitorato per settimane il flusso produttivo di queste macchine. Una volta identificati i fattori critici, ci si è concentrati sull'analisi di ogni singolo difetto per capire come si potesse ridurre la probabilità dell'evento e l'impatto dal punto di vista produttivo.

Insieme a Bonfiglioli sono stati costruiti degli strumenti (soprattutto database su fogli Excel) in cui inserire giornalmente i dati relativi al funzionamento degli impianti. Ad esempio, se la manutenzione riceve una chiamata per una richiesta di intervento, il responsabile annota tale chiamata tracciandola su fogli prestampati con il tipo di guasto e l'ora della chiamata; poi, a fine intervento, i tecnici compilano ulteriormente il foglio indicando i nominativi di chi è intervenuto, l'ora in cui sono intervenuti, l'ora di fine intervento, i sintomi che hanno portato al guasto, la causa del guasto, le operazioni eseguite per ripristinare l'impianto e, infine, se l'intervento è stato o meno risolutivo, oltre ad eventuali note (in particolare se il problema si è già ripresentato in precedenza, per intervenire alla radice di esso ed impedirne il reiterarsi). In questo modo si è creato anche uno "storico" per i guasti più frequenti, che ha permesso di verificare come i manutentori sono intervenuti, rendendo ogni intervento tracciabile, reperibile e quindi facilmente replicabile, oltre che socializzabile tra i colleghi che operano su turni diversi.

Periodicamente, tali dati vengono estratti ed interpretati per implementare tutte le successive azioni di miglioramento, ossia finalizzate alla riduzione dei fermi macchina e dei costi di manutenzione. Una volta completata la formazione, è stato previsto un momento di informazione / formazione sul progetto, sulle procedure e sugli strumenti in esso sviluppati, rivolto a tutti i lavoratori interessati ("a caduta").

3.3 Considerazioni riepilogative

È noto che l'applicazione in azienda di una nuova metodologia richiede una serie di passaggi gradualmente per consentire al personale di comprenderne i vantaggi, accettarla e, da ultimo, interiorizzarla, modificando non solo il proprio modo di lavorare, ma anche il proprio atteggiamento nei confronti del cambiamento e di tutte le ricadute che esso comporta. La corretta progettazione, la scelta di partire su piccola scala, l'efficace implementazione e un sistema strutturato di monitoraggio degli esiti, unitamente alla "missione", affidata ai partecipanti, di diffondere le conoscenze acquisite, ha determinato il successo di questo Piano formativo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La formazione si è conclusa nel 2020 e i dati sono stati raccolti già a partire da aprile 2019. I risultati permettono di quantificare le perdite, classificandole per macro-aree (mancanza di personale, pausa contrattuale, guasti, set-up, rilavorazioni) e di individuare quelle dovute invece a problemi di tipo organizzativo, ossia lo scarto tra la quantità prodotta e quella prevista in base alle ore di presenza delle persone nel reparto. Le perdite dovute a guasti, ossia quelle di più stretta rilevanza per i manutentori, possono poi essere analizzate in dettaglio nelle varie cause.

In due anni il numero e l'incidenza dei guasti sono vistosamente calati: vi è quindi un'evidenza oggettiva dell'utilità del TPM. Inoltre, dopo la formazione i comportamenti del personale sono cambiati: prima vi erano, ad esempio, grossi problemi nell'uso delle pistole (il personale continuava a usarle per verniciare senza effettuarvi interventi di pulizia) mentre oggi gli operatori hanno compreso che ogni tanto è meglio fermarsi qualche minuto a pulire le pistole tramite soffiatura. I lavoratori si sono quindi responsabilizzati sull'uso degli strumenti. A ciò si sono accompagnati interventi migliorativi anche nell'hardware, ossia sulle macchine, volti a minimizzare l'insorgenza di alcuni tipi di guasti. Un altro valore aggiunto della formazione risiede proprio nell'aver sviluppato nei partecipanti una migliore capacità di ottimizzare gli impianti.

Il partecipante alla formazione ha invece sottolineato come l'utilità principale del percorso risiedesse nella tracciatura degli eventi, che ha facilitato la risoluzione definitiva di certi problemi e diminuito i tempi di intervento, fermo restando che le capacità operative erano già ampiamente acquisite da tutti i partecipanti. L'attività formativa che ha prodotto gli effetti maggiori, da un punto di vista tecnico, è stata proprio l'introduzione del TPM, con una notevole diminuzione dell'indicatore OEE relativo al tempo di fermo macchina; da un punto di vista più culturale e organizzativo, invece, il corso sul *problem solving* ha introdotto un metodo di lavoro composto da un tool tecnico e da un approccio che cambia, il tutto molto più strutturato, sistematizzato, controllato (vi sono degli *step* con dei *target* da raggiungere), contribuendo a far cambiare l'approccio alle persone per cui la soluzione di un problema è sempre accompagnata dalla standardizzazione della risoluzione. In tal modo, se il problema ricapita, la sua soluzione è già stata implementata nel processo: la stessa filosofia di fondo del TPM.

Per il futuro, gli intervistati auspicano l'applicazione di un gestionale analogo per la gestione più snella ed efficiente della ricambistica. L'impianto di verniciatura è interconnesso al gestionale SAP, ottimo per tenere sotto controllo la parte amministrativa (ordini ecc.), ma piuttosto rigido e con numerose procedure manuali che talvolta frenano l'operatività. Avere un gestionale tecnico-manutentivo che si interfacci con SAP sarebbe, secondo gli interpellati, "il non plus ultra", ma al momento non è possibile implementarlo a causa di altre priorità in Azienda, in particolare la già ricordata necessità di risolvere i problemi di tipo organizzativo, in un momento in cui i guasti sono ormai divenuti un evento marginale.

4.2 Conclusioni riepilogative

Il metodo TPM ha portato all'azienda vantaggi quantitativi, con un abbattimento dei guasti e dei fermi macchina, e qualitativi, con un empowerment del personale addetto alla manutenzione che non si limita

più ad intervenire una volta sopravvenuto un guasto (cosa che, del resto, già svolgeva con molta perizia fin da prima), ma riflette approfonditamente sulle sue cause e, sviscerandolo nei minimi dettagli, pone le basi per una cultura della prevenzione e della responsabilizzazione. La capacità di stimolare una riflessione, individuale e di gruppo, sui problemi e su come affrontarli, sembra stare particolarmente a cuore al management aziendale, come dimostra anche il più volte ricordato corso sul problem solving.

5. CONCLUSIONI

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

L'Azienda e il Gruppo di cui fa parte credono fortemente nelle persone e nel loro sviluppo, e il punto di forza dell'attività formativa recente risiede proprio nell'aver strutturato determinati processi, monitorandoli nel tempo, in modo da coprire, con la formazione, gli effettivi bisogni dell'azienda e della persona.

Il percorso di *lean manufacturing*, avviato dall'azienda già prima della pandemia (in coerenza con gli obiettivi strategici del Gruppo di cui fa parte) e attualmente ancora in corso, punta molto sulla responsabilizzazione del personale e sulla capacità di disseminare le conoscenze acquisite in modo da favorire la coesione interna, l'interdipendenza tra le varie funzioni e la capacità di lavorare e comunicare in gruppo.

La funzione HR di Still, insieme al fornitore, ha saputo trovare il modo migliore per introdurre nel contesto lavorativo le numerose innovazioni apportate da questo percorso. Aver effettuato questo passaggio con gradualità, cominciando con alcune macchine pilota e con i dipendenti addetti al funzionamento e alla manutenzione di queste, ha permesso di creare nel personale un approccio orientato al superamento delle diffidenze, della convinzione che dal punto di vista tecnico non ci fosse poi tanto da imparare, in favore invece di un potenziamento delle capacità critiche, di riflessione, di confronto e ascolto attivo, fondamentali per la risoluzione di problemi e per la loro prevenzione futura. In tal modo, inserire i dati relativi ai guasti non è stato visto come un inutile e noioso aggravio burocratico, bensì come uno stimolo ad avere una visione più complessiva del presente per anticipare il futuro – una skill che, in ambito manutenzione, si traduce in una riduzione di sprechi, in un abbattimento dei fermi macchina e, di conseguenza, in maggiore produttività, aumento della longevità delle macchine e, non ultimo, condizioni di lavoro meno stressanti e più sicure per il personale.

Il successo di questa sperimentazione ha aperto la strada alla sua estensione anche agli altri settori aziendali nei quali è necessario un costante controllo sul flusso produttivo. Sarà necessario, tuttavia, rendere il personale coinvolto pienamente consapevole della crescita professionale che questa innovazione di processo comporta, senza limitarsi ad apprezzarne le miglirie dal punto di vista tecnico – un aspetto, quest'ultimo, che il partecipante al corso da noi interpellato deve probabilmente ancora cogliere nella sua interezza.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

A nostro avviso, la principale buona prassi individuabile in Still tramite il suo approccio alla formazione e, più in particolare, attraverso il Piano preso in esame, è proprio la funzione di *empowerment* generata nel personale operativo attraverso l'introduzione di un nuovo strumento che, per funzionare, ha richiesto un ripensamento dello stesso ruolo (in questo caso del manutentore): ferme restando le capacità tecniche, per le quali il livello di preparazione complessivo era già ritenuto più che soddisfacente, la nuova metodologia introdotta ha richiesto a tutto il personale del reparto, nessuno escluso, di fare un passo in avanti nelle conoscenze relative al loro ruolo e nei comportamenti che da esse derivano. I lavoratori si sono quindi

responsabilizzati sull'uso degli strumenti di lavoro, hanno sviluppato una migliore capacità di ottimizzare gli impianti, hanno standardizzato e socializzato procedure e metodologie di intervento, diventando in tal modo essi stessi facilitatori dei processi di miglioramento perseguiti dall'Azienda.

La riproducibilità e la trasferibilità di tale buona prassi sono confermate dall'intenzione, da parte del management aziendale, di estenderla, come già ricordato, ad altri settori di Still, con diverse specializzazioni ma con obiettivi analoghi di efficientamento.

5.3. Conclusioni

Still è parte di un grande Gruppo internazionale, quotato in Borsa, leader nel proprio settore. Avere un doppio riferimento (interno e a livello globale di Gruppo) comporta la necessità, per tutte le aree, di far collimare gli obiettivi operativi e la strategia di sviluppo a livello di plant con gli orientamenti strategici e valoriali del Gruppo. Nella sede di Luzzara, la funzione HR è finora riuscita a trasformare efficacemente gli indirizzi sviluppati su scala globale in concrete opportunità di crescita a livello locale, collaborando con istituzioni scolastiche ed universitarie ed avvalendosi di adeguati strumenti consulenziali, offerti da più fornitori.

Uno di tali strumenti, ossia il metodo TPM da noi analizzato nel Piano formativo Fondimpresa oggetto del presente studio, ha saputo, attraverso la formazione connessa al suo corretto utilizzo, dotare il personale del reparto manutenzione non solo di un tool estremamente valido per l'efficientamento produttivo, ma anche di un'occasione preziosa per crescere professionalmente e personalmente.