

Fonderia Zanetti Srl

Argenta (FE)

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione**

Piano Conto di Sistema

Avviso 1/2019 – “Formazione a sostegno dell’innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti”

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023
Articolazione Territoriale dell’Emilia-Romagna

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

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. Obiettivi strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione.....	7
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	10
3.3 Considerazioni conclusive	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5.CONCLUSIONI	13
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	13

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 interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

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.

La scelta di analizzare il caso di FONDERIA FLLI ZANETTI dipende dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e del processo di Industria 4.0.

Proprio su questi aspetti, 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.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che ha concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2022. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

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 a FONDERIA FLLI ZANETTI - partendo dall'analisi della partecipazione di ad un Piano formativo del Conto di Sistema Avviso 1/2019 – “Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti” cercherà di mettere in luce gli 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 che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Fonderia Flli Zanetti è nata nel 1960 in località Santa Maria Codifiume, nel Comune di Argenta (Ferrara) e, ad oggi, è un'azienda a gestione familiare: fondata da due fratelli già dipendenti di una fonderia, dal 1984, in seguito alla fuoriuscita di un socio esterno, è rimasta totalmente di proprietà dei fondatori. Di recente uno dei fratelli ha lasciato l'attività, mentre l'altro ne è tuttora il titolare.

Come si legge nel sito aziendale, fin dalla sua fondazione “l'obiettivo principale dell'azienda è stato il raggiungimento ed il mantenimento della posizione di leader del mercato delle fusioni in conchiglia per gravità di manufatti in lega di alluminio”, in particolare testate, basamenti motore, telai e intercooler per il settore automotive. Di conseguenza, fin dall'inizio il target di clientela è stato identificato nei marchi più prestigiosi del settore moto ed auto, come Ducati, Audi, Porsche, Honda, Ktm ed altre delle più importanti case automobilistiche e motociclistiche presenti sul mercato. Per esempio, l'azienda fornisce alla Ducati le testate sui 100% dei modelli, e ad MV Agusta basamenti e testate lavorate per il motore.

Grazie a un processo industriale altamente performante e specializzato, ad una fase di progettazione che prevede procedure di condivisione con il cliente (co-design) e a software appositamente programmati, l'azienda riesce a fornire ad alcune tra le più importanti realtà dell'automotive parti meccaniche d'eccellenza necessarie alla produzione.

Per questo motivo la Fonderia Flli Zanetti è attenta ad innovazione e modernità ed investe ogni anno milioni di euro per poter offrire sistemi all'avanguardia e personale formato all'eccellenza. Fondamentale al fine della buona riuscita delle lavorazioni è il forte investimento in processi di ricerca e sviluppo, che hanno permesso di riaffermare nei diversi periodi la presenza dell'azienda all'interno di un mercato decisamente competitivo.

In particolare, le lavorazioni meccaniche che Fonderia Flli Zanetti offre ai clienti sono le produzioni che possono considerarsi il “cuore del motore”. Tra questi, in particolare, la direzione aziendale si concentra su teste motore, basamenti motore, parti telaio e sistemi intercooler (per alcuni modelli di auto sportive ad alte prestazioni).

Tali produzioni vengono prese in carico a partire dalle prime fasi della progettazione fino ad arrivare al design, alla produzione e alla messa a punto. Queste lavorazioni durano 3, 4 settimane ed i clienti non sono interessati ad avere dello stock, è per questo che anche il monitoraggio e lo stock del magazzino fatto dalla Fonderia Flli Zanetti è un aspetto importante dell'offerta.

Per lavorare ai massimi livelli qualitativi e tecnici, richiesti dalla committenza, l'azienda sopporta importanti investimenti sia nei macchinari di produzione, i quali rispettano i più elevati livelli di innovazione, sia nelle capacità di progettazione e nei processi di fidelizzazione di risorse umane. Grande energia viene poi profusa nei processi di efficientamento, nel miglioramento continuo della qualità e nella ricerca di progettualità all'avanguardia, che possano trainare l'innovazione di settore, senza subirla. L'obiettivo espresso dalla direzione aziendale è quello del tempismo: produrre anticipando il più possibile innovazioni, evitando di rincorrere i competitors, poiché – si specifica – in gran parte su questo campo si gioca il radicamento nelle filiere del valore delle aziende più importanti.

La costante spinta all'innovazione e alla qualità del prodotto ha permesso all'Azienda di superare la fase iniziale di monocommittenza. Inizialmente, infatti, la Fonderia Flli Zanetti lavorava esclusivamente come contoterzista di Ducati, arrivando successivamente ad ampliare la propria strategia rivolgendosi anche ad altri clienti. Ad oggi, l'azienda si compone di una settantina di collaboratori, di cui 38 dipendenti e i restanti nell'indotto, all'interno di un'area coperta di 11.000 metri quadri, cui si aggiungono circa 60.000 metri quadri di area edificabile.

I competitor sono per la maggior parte costituiti da aziende europee poiché la qualità elevata permette di essere protetti dai competitor dei paesi asiatici. Altro connotato rilevante, messo in luce dalla direzione aziendale, riguarda la costruzione di solidi rapporti di stima e collaborazione con clienti storici con cui l'azienda realizza progetti e programmi e con i quali si condivide la necessità di crescita dell'offerta produttiva, in risposta alle necessità di mercato, e conseguentemente della formazione aziendale.

Durante l'emergenza pandemica, i processi di produzione di Fonderia Flli Zanetti si sono dovuti arrestare per circa due mesi, dal momento che il codice Ateco dell'azienda non era incluso tra quelli che avrebbero permesso la continuazione delle attività. Dopo un iniziale periodo di stop, il mercato è poi ripartito con grande slancio garantendo performance importanti e aumenti di fatturato, anche negli anni a seguire: il fatturato nel 2022 si è attestato sui 25 milioni di euro., con un +17% sul 2021, a sua volta cresciuto del 22% rispetto al 2020. Tra i fattori di limite tipici del periodo post-pandemico, vanno considerati i cosiddetti “colli di imbuto” delle forniture di materie prime e semilavorati, che hanno in alcuni momenti rischiato di rallentare la produzione. Le difficoltà di approvvigionamento non hanno costituito fattore di limite per Fonderia Flli Zanetti, grazie a consolidati rapporti di fornitura, che hanno garantito vie sicure per il rifornimento di materiali, quali l'alluminio, indispensabili alla produzione. A incidere invece in modo deciso sull'attività aziendale è stato l'aumento dei prezzi dell'energia, anche se le aziende committenti hanno compreso le necessità di assorbire almeno in parte i rincari sul costo della produzione. Fonderia Flli Zanetti ha quindi aggiornato i prezzi di listino, indicizzandoli pro-quota all'inflazione energetica, per la misura in cui la quota dei rincari energetici ha inciso sui costi di produzione. L'azienda ha inoltre ottenuto un credito d'importa da parte del Governo per la quota energetica. A contenere quindi gli impatti dell'inflazione e dei limiti della produzione ha inciso in modo rilevante la forza delle relazioni consolidate che l'azienda ha potuto mettere in campo, sia nei confronti dei fornitori, sia nei confronti dei committenti.

Altro ambito importante di investimento dell'azienda si è rivelato essere quello relativo all'ambiente aziendale, nel quale la pulizia dell'aria viene garantita da un sistema evoluto di filtraggio, che trattiene il 99,9% delle emissioni di lavorazione. Il monitoraggio delle emissioni aziendali consiste in una procedura rigorosa, ripetuta ogni anno, quanto il tecnico analizza i camini e le “terre”, ossia le sabbie delle anime degli stampi. I rapporti di prova vengono mandati alle istituzioni territoriali competenti. Si aggiungono poi i controlli settimanali su sabbia e resine e le consegne dei rifiuti di produzione in discarica (quelli indicati, ma anche le scorie prodotte nei bagni di alluminio, ossia le impurità che vengono a galla durante il processo). I rifiuti prodotti vengono indirizzati verso discariche appositamente autorizzate a riciclare tali materiali oppure a smaltirli come rifiuti speciali, permettendo così di ridurre il più possibile l'impatto ambientale del ciclo di lavorazione.

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

Fondamentale risulta nelle politiche di innovazione messe in atto da Fonderia Flli Zanetti, l'avviarsi di un percorso di profondo rinnovamento dei processi aziendali attraverso una strategia di digitalizzazione, che permetta la tracciabilità di tutte le fasi della produzione, al fine di una maggiore efficienza nella gestione dei processi produttivi ed una migliore gestione delle risorse.

La trasformazione e automazione dei processi di produzione è un processo che ha radici antiche in Fonderia Flli Zanetti ed è in continuo adeguamento rispetto alle esigenze di mercato. Le linee strategiche dell'azienda quanto all'innovazione di processo riguardano la surrogazione dell'uomo con la macchina, al fine di ridurre decisamente gli elementi di rischio fisico per gli addetti alle lavorazioni più pericolose, comprimere al minimo indispensabile le operazioni di fatica e al contempo efficientare i processi produttivi. Oggi il 95% delle attività di taglio avvengono tramite sistemi robotizzati. Esigenze di sicurezza e di efficienza si affiancano, nell'esperienza di Fonderia Flli

Zanetti, tra i fini delle politiche di innovazione dei processi. Ad esempio, processi come quelli relativi alla fusione non prevedono più l'avvicinamento degli addetti alla fonderia al forno, avendo sostituito l'azione diretta dell'uomo con procedure automatizzate e controllate da personale specializzato. Secondo paradigmi simili si è intervenuti sui processi chimici, permettendo un aumento della sicurezza e al contempo dell'efficienza.

Si è poi fatto ricorso a impianti molto evoluti di RX, che permettono di verificare lo stato interno del pezzo da fondere attraverso radiografie automatiche. Il responsabile della qualità spiega che, mentre le macchine RX erano manuali e l'operatore doveva ricordarsi come posizionare la testata, ora, invece, questo processo è automatizzato: si imposta un programma e l'immagine del pezzo viene registrata.

Nonostante la rilevante componente innovativa, Fonderia F.lli Zanetti non ha proceduto nel corso del tempo alla registrazione di brevetti, anche per il fatto di essere un'azienda contoterzista, scegliendo di rafforzare invece il rapporto commerciale con la propria committenza. Questo espone l'Azienda a rischi di appropriazione indebita, come successo per il progetto dei primi forcelloni monobraccio, ideati dalla F.lli Zanetti ma poi copiati da aziende taiwanesi.

L'innovazione che la direzione aziendale ritiene strategico implementare è legata alla tracciabilità delle proprie produzioni, attraverso un sistema che permetta di rilevare e rendere disponibili i dati di produzione di ogni pezzo prodotto, garantendo la possibilità di risalire in modo automatizzato a tali dati in ogni momento. L'introduzione di tale tecnologia di rilevazione e gestione dei dati di produzione permetterebbe all'azienda di fornire servizi after market più efficaci e tempestivi alla clientela.

In questa prospettiva, Fonderia F.lli Zanetti intende arrivare a monitorare l'intero ciclo produttivo, rilevando informazioni esatte e puntuali (ad esempio le esatte temperature di lavorazione per ogni fase di lavorazione). La garanzia di processi di tracciabilità ineccepibili permette un vantaggio competitivo consistente sui mercati.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Di grande importanza per Fonderia F.lli Zanetti sono gli equilibri che permettono l'affermazione sul mercato di riferimento. In particolare, la direzione aziendale si riferisce all'equilibrio tra i fattori di qualità, che per rispondere alle esigenze della committenza deve raggiungere i livelli più elevati, del prezzo, variabile in base alla quale dipende in buona parte la competitività di mercato, e la sostenibilità del processo, che viene valutato anche nelle sue caratteristiche di salubrità e rispetto dell'ambiente. Per raggiungere un equilibrio ottimale tra queste componenti di produzione è necessario essere all'avanguardia da tutti i punti di vista.

Per quanto siano importanti le componenti tecniche e tecnologiche, anche le competenze delle risorse umane hanno parte fondamentale, come tiene a sottolineare la direzione aziendale. Anche i dipendenti devono essere adeguatamente formati, al fine di trarre la massima utilità delle tecnologie introdotte in azienda e di lavorare in completa sicurezza. Appare inoltre necessario per la strategia di Fonderia F.lli Zanetti evitare il più possibile il turn over, fidelizzando la forza lavoro. A tal fine di grande importanza sono i livelli salariali, che devono essere pienamente remunerativi delle competenze possedute dalla manodopera specializzata. Salari pienamente soddisfatti del corpo dipendente sono un elemento importante di efficienza, che si affianca però a politiche formative che permettano la piena capacitazione delle risorse rispetto ai compiti affidati in azienda.

A questo fine, è opportuno che il lavoratore si senta il più possibile sicuro e sostenuto dall'intero contesto aziendale, spiega la direzione di Fonderia F.lli Zanetti.

Attraverso politiche di attrazione e gestione del personale, Fonderia F.lli Zanetti riesce ad evitare fenomeni di

carenza di risorse umane, che oggi così di frequente colpiscono le aziende manifatturiere. La direzione aziendale sottolinea come per i dipendenti sia sufficiente creare i presupposti giusti dal punto di vista formativo e retributivo. L'ambiente aziendale, caratterizzato da tendenze di collaborazione e sostegno, permette di attrarre e trattenere le maestranze, anche le più specializzate dal punto di vista tecnico.

Di frequente la formazione tecnica più avanzata segue l'introduzione di nuovi macchinari nell'ambiente produttivo aziendale. Tale tipo di formazione, una volta introdotti macchinari, si realizza anche tramite le aziende fornitrici di tecnologia, che si preoccupano di abilitare i tecnici specializzati di Fonderia F.lli Zanetti all'utilizzo delle macchine secondo criteri di piena efficienza, poi messi a punto all'interno del contesto aziendale, anche riformando i processi produttivi e non di rado accedendo a percorsi di formazione interna, utili a diffondere competenze adeguate. Esiste infatti una fase interna di formazione per integrare nei processi produttivi interni il nuovo macchinario.

Sempre sul fronte delle competenze tecniche da maturare vi sono poi competenze specialistiche legate all'ottenimento di patenti specifiche, necessarie per l'utilizzo di determinate apparecchiature e per lo svolgimento di alcune operazioni, come per esempio la realizzazione di radiografie relative ai materiali. A tale riguardo, oggi gli operatori sono istruiti a fare provini utilizzando lo spettrometro per verificare le caratteristiche della lega di fusione, così come ad effettuare RX e verificare eventuali porosità: una maggiore responsabilizzazione e controllo sui processi resasi possibile dall'alleggerimento e dalla ridotta pericolosità di varie fasi del processo di produzione.

In particolare, sottolinea la direzione aziendale, negli ultimi 15 anni le esigenze formative si sono ampliate anche in relazione alle nuove competenze tecniche rese necessarie dalle evoluzioni tecnologiche e dalle richieste del mercato. Le aziende in competizione hanno compreso che non ci si può più permettere di non essere specializzati e di non disporre, all'interno dei cicli di produzione aziendale, di figure dedicate a ciascun ruolo. Tale stato di cose ha reso palese il bisogno di formazione svolta sia internamente, grazie alla disponibilità delle figure tecniche dell'azienda, sia esternamente ricorrendo a formatori professionisti.

Le politiche di formazione sono strettamente legate con l'ambito ricerca e sviluppo. Non a caso, l'azienda si avvale di risorse, sia interne ed esterne, che si occupano di ricerca, innovazione e che hanno compiti precisi nell'ambito della formazione. Tali risorse hanno in più casi rapporti molto consolidate con l'azienda, ultradecennali, e fanno parte organicamente della strategia di innovazione.

Un ruolo importante nell'ambito della formazione è quello giocato dalle aziende fornitrici, con cui Fonderia F.lli Zanetti condivide percorsi di formazione in partnership. Relazioni di rilievo si giocano poi da parte dell'azienda con le università, con le quali si sono messi a punto progettualità importanti e attraverso il cui expertise il personale aziendale ha occasione di acquisire competenze evolute per l'innovazione: a titolo di esempio, l'impresa si è avvalsa della collaborazione con l'Università di Bologna per la progettazione delle testate di sterzo per Ducati.

Tra gli obiettivi di Fonderia F.lli Zanetti vi è quello di mantenere elevate le capacità innovative dell'azienda, che costituiscono un forte elemento di valore nei rapporti con la committenza. Non di rado, infatti, benché Fonderia F.lli Zanetti sia contoterzista di grandi marchi dell'automotive, l'azienda ha parte importante nel proporre alla committenza innovazioni tecniche, inerenti alla forma prodotto e alla sua efficienza. Anzi, spesso sono gli stessi clienti a richiedere all'impresa di andare oltre, con tutto ciò che ne deriva in termini di competenze, figure professionali e formazione.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Non sussistono in Fonderia F.lli Zanetti procedure strutturate di rilevazione e analisi del fabbisogno formativo in azienda. Ciò in ragione del numero limitato di dipendenti che compone l'organico aziendale e dell'ampio ricorso a figure esterne, per la cui formazione l'azienda non è responsabile. Esternalizzazione e numero limitato di dipendenti fanno sì che la gestione interna della formazione sia semplificata. La rilevazione delle necessità formative si realizza normalmente a partire dall'interlocuzione tra la direzione aziendale, i responsabili dei reparti ed i singoli dipendenti, all'interno di un registro di relazioni informali, che non per questo però appaiono meno efficaci.

Vengono invece tracciate con procedure rigorose le esperienze formative realizzate e in programma per tenere traccia delle attività realizzate e anche al fine di costruire percorsi formativi di maggior coerenza.

Di norma, il fabbisogno formativo emerge in relazione all'introduzione di evoluzioni tecnologiche. La formazione, una volta introdotti i macchinari, avviene in accordo con le aziende fornitrici, che spesso si relazionano con gli addetti più esperti e specializzati i quali si occuperanno poi di informare e formare gli altri dipendenti coinvolti nel processo produttivo.

Esistono poi processi formativi obbligati, da realizzarsi per l'acquisizione delle patenti e delle certificazioni necessarie per lo svolgimento delle azioni utili alla realizzazione dei processi produttivi dell'azienda.

La direzione aziendale afferma che di anno in anno si prende in considerazione l'opportunità di potenziare le attività formazione, spesso su istanza dei clienti, coinvolgendo nel processo le maestranze che sono alle fasi di controllo della produzione ed il responsabile della qualità, figura di grande esperienza, con cui l'azienda ha un rapporto consolidato da tempo. A rientrare nel processo sono anche gli enti e i consulenti esterni.

Il fabbisogno formativo relativo al piano formativo oggetto di analisi del presente report riguarda l'introduzione di una nuova tecnologia, il nuovo gestionale, utile all'implementazione di processi di tracciabilità in azienda. Dalla rilevazione di tale fabbisogno e della sua rilevanza strategica primaria, già espressa nei paragrafi precedenti, si è individuata l'esigenza di formare il personale, anche in riferimento a competenze evolute, necessarie non solo all'esecuzione di attività, ma più latamente alla trasformazione dei cicli aziendali.

Le motivazioni che hanno condotto al piano formativo in analisi si riconducono dunque alla necessità di costruire l'apparato di competenze necessario per la valorizzazione della nuova tecnologia introdotta in azienda, il gestionale SAP, avente chiare caratteristiche di personalizzazione del sistema, essendo disegnato dal fornitore adattando la tecnologia alle esigenze dell'azienda. Il piano ha dimostrato un grado elevato di valore strategico in relazione alle esigenze di digitalizzazione dell'azienda e in rapporto agli obiettivi relativi ai servizi di tracciabilità e accessibilità formativa offerti ai clienti.

Le risorse messe a disposizione attraverso il conto di sistema di Fondimpresa si sono aggiunte agli altri fondi aziendali e al piano di formazione già previsto dall'azienda negli ambiti sopraindicati di fabbisogno. Complessivamente Fondimpresa finanzia circa il 60% della spesa per la formazione in azienda.

Il personale operativo ha manifestato negli anni necessità di aumento delle competenze al fine di operare ad un livello più elevato nella scala del valore aggiunto. Come anticipato, infatti, l'introduzione di tecnologia ha trasformato le funzioni aziendali e rivoluzionato le operazioni connesse ad esse. Si è reso quindi necessario un rinnovamento delle conoscenze e delle competenze, passate da manuali a gestionali. L'aumento delle competenze ha consolidato i ruoli aziendali e ha permesso ai singoli di rendersi autonomi nei propri compiti.

Nelle operazioni di confronto sulle esperienze formative da avviare ricorrendo a professionisti esterni – fase immediatamente successiva alla rilevazione interna dei fabbisogni formativi – per la strutturazione di percorsi formativi rispondenti alle necessità emergenti risulta importante il ruolo di consulenti con cui Fonderia F.lli Zanetti ha rapporti strutturati.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Gran parte del processo formativo si realizza d'abitudine internamente. In particolare, il processo di onboarding e di introduzione di risorse in nuovi ruoli aziendali. Importanti per le attività di piena abilitazione funzionale delle nuove risorse sono le procedure di affiancamento interno, come sottolinea la direzione aziendale. Tali procedure permettono il trasferimento di competenze tecniche, sia nella propria componente esplicita, sia nella propria componente tacita, difficilmente trasmissibile se non attraverso procedure di affiancamento.

La realizzazione del piano formativo oggetto di analisi mirava a rispondere alle esigenze formative connesse alle funzioni relative al nuovo gestionale SAP, le cui potenzialità andavano pienamente comprese e integrate all'interno del processo produttivo aziendale.

Il percorso si poneva l'obiettivo di abilitare i dipendenti alle competenze necessarie all'implementazione in azienda di processi di digitalizzazione, tracciabilità e controllo a 360 gradi di tutte le fasi della lavorazione. La finalità strategica manifestata da Fonderia F.lli Zanetti riguarda la maturazione di una capacità evoluta di tracciamento, in relazione a qualsiasi fase della produzione, dalla lavorazione della materia prima necessaria fino alla vendita del prodotto lavorato. Da tracciare inoltre anche l'impiego di risorse input nella produzione, così da controllare l'intero ciclo produttivo.

A questo scopo, il corso ha previsto attività formative di production control e production planning, anche in relazione all'applicazione di strumenti digitali per la creazione di infrastrutture di controllo dei processi produttivi. Il corso ha inteso abilitare i partecipanti all'uso del sistema informativo e alle nuove procedure operative, con un focus sulla gestione del conto lavoro (o gestione dei terzisti), esigenza tipica delle aziende che affidano determinate fasi di lavorazione a società terze, gestendone attività e tempistiche. Inoltre, per monitorare in ogni momento l'andamento dei flussi di cassa, anche da remoto, è stato installato un gestionale, denominato Casse Web, la cui formazione al corretto utilizzo è avvenuta in presenza, a cura dello stesso fornitore: il docente ha affiancato l'Ufficio Amministrazione.

Il corso formativo oggetto del piano in analisi si è svolto in aula, durante l'orario di lavoro in affiancamento con un docente di consolidata esperienza. L'attività formativa, oltre a fornire le basi teoriche e pratiche necessarie all'utilizzo delle nuove tecnologie, ha anche preso in esame tutte le casistiche che avrebbero potuto configurarsi.

Le procedure di tracciabilità sono tuttora in fase di consolidamento e miglioramento. Il ciclo produttivo di Fonderia F.lli Zanetti prevede infatti molte operazioni, un percorso decisamente lungo ed articolato poiché le fasi della lavorazione da tenere sotto controllo sono numerose: dal trattamento, alla verniciatura e all'impregnatura, fino alla fusione, allo svuotamento, al taglio. Tra le complessità da controllare vi sono poi gli approvvigionamenti di materiali: è infatti necessario all'azienda rifornire il proprio magazzino con stock di prodotti in varie fasi della lavorazione, al fine di essere il più possibile tempestivi sulle commesse in arrivo.

Ciascuno dei partecipanti è stato attribuito al corso adeguato in base a ruoli e funzioni aziendali, all'attività formativa è stata data priorità anche rispetto alla produzione, che si è fermata in alcuni momenti per permettere l'esecuzione della formazione.

Il passo successivo, per il quale sarà necessario continuare a potenziare le competenze dei dipendenti di Fonderia

Flli Zanetti, sarà l'aggiornamento lato vendita e lato magazzino delle funzioni del gestionale, attivando un processo evoluto di digitalizzazione anche delle attività connessi a tali ambiti, in modo da avere un monitoraggio preciso – e con accentuate capacità predittive delle necessità aziendali – di tutte le componenti in uscita dal magazzino.

La committenza di Fonderia Flli Zanetti richiede l'immediata disponibilità di tutte le informazioni relative ad ogni prodotto fornito. È necessario quindi realizzare procedure che permettano attraverso il solo cartellino annesso l'accesso automatico tutti i dati del prodotto venduto e il trasferimento di essi su un portale web apposito, immediatamente consultabile dal cliente, che in esso avrà riservata un'area aziendale, con tutti i documenti relativi alla produzione acquistata. Una tale funzionalità, nelle aspettative della direzione aziendale, è destinata a migliorare efficienza processo e soprattutto, in quanto procedura di semplificazione, a incidere positivamente sulla soddisfazione del cliente.

A questo fine, l'azienda manifesta l'intenzione di predisporre ulteriori esperienze formative in linea con il piano oggetto di analisi e tese alla piena abilitazione delle competenze del proprio corpo dipendenti.

Per la realizzazione dei corsi formativi Fonderia Flli Zanetti ha l'abitudine di rivolgersi ad un'azienda consulente con la quale ha rapporti consolidati e di ricorrere all'expertise dei fornitori, che sovente si occupano anche dell'erogazione della formazione, come nel caso dell'azienda fornitrice del software interno e dei sistemi di messa in rete macchinari ed impianti di Industria 4.0. Il potenziamento delle capacità di lavorare con efficacia sui dati è premessa fondamentale agli obiettivi individuati dall'azienda.

3.3 Considerazioni conclusive

Fonderia Flli Zanetti opera nell'ambito della subfornitura di parti meccaniche per l'automotive ad elevati livelli di qualità e in rapporti diretti di committenza con alcune delle più importanti case automobilistiche e motoristiche del contesto internazionale. Il settore di mercato in cui l'azienda opera è decisamente competitivo e il raggiungimento degli obiettivi di mantenimento di quote di mercato, nonché di ulteriore affermazione dell'azienda, dipende anche dalla capacità di essa di mostrarsi attiva e recettiva sul fronte dell'innovazione, rispondendo con efficacia agli stimoli provenienti dalla committenza. A tal fine i processi di automazione e digitalizzazione hanno parte importante nelle strategie aziendali, che devono mostrarsi all'altezza delle attese dei clienti, malgrado le dimensioni contenute dell'azienda.

In questa prospettiva, l'attenzione di Fonderia Flli Zanetti per le attività di formazione tecnica appare ben decisa e ferma nel tempo. Tante, infatti, sono le attività formative, finanziate con risorse Fondimpresa e con risorse proprie, che si sono susseguite nel tempo allo scopo di preparare l'azienda ad accogliere dinamiche di automazione evoluta, nella doppia prospettiva di potenziare la competitività sui mercati e di rendere più sicura e non usurante l'attività quotidiana dei lavoratori coinvolti. L'azienda ha lanciato un ambizioso progetto di tracciabilità e accessibilità delle informazioni relative alle proprie produzioni. Il piano formativo oggetto di analisi ha inteso rispondere a tali esigenze.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il piano formativo oggetto della presente analisi si poneva l'obiettivo di abilitare i dipendenti coinvolti alle

competenze necessarie all'implementazione in azienda di processi di digitalizzazione, tracciabilità e controllo a trecentosessanta gradi di tutte le fasi della lavorazione. La finalità strategica manifestata da Fonderia Flli Zanetti a cui il piano ha dato risposta riguarda infatti la maturazione di una capacità evoluta di tracciamento, in relazione a qualsiasi fase della produzione, dalla lavorazione della materia prima necessaria fino alla vendita del prodotto lavorato.

Le attività formative di production control e production planning, anche in relazione all'applicazione di strumenti digitali per la creazione di infrastrutture di controllo dei processi produttivi, realizzate nel corso del piano formativo, hanno risposto positivamente alle attese dell'azienda, contribuendo a conferire le competenze attese. L'operatività quotidiana aziendale dimostra come il corso intrapreso e finanziato attraverso le risorse di Fondimpresa abbia avuto l'esito di abilitare i partecipanti all'uso del sistema informativo e alle nuove procedure operative. Infatti, nuovi processi di tracciabilità e digitalizzazione hanno avuto luogo a seguito di esso.

La realizzazione del piano formativo oggetto di analisi ha permesso di rispondere alle esigenze formative connesse alle funzioni relative al nuovo gestionale SAP, le cui funzioni sono state comprese ed effettivamente integrate all'interno del processo produttivo aziendale. I corsi realizzati hanno permesso di avvicinare il nuovo strumento al personale aziendale favorendo dinamiche di evoluzione dei processi aziendali nel senso auspicato della tracciabilità del prodotto e della digitalizzazione del processo. A tale riguardo, il responsabile della qualità ha parlato esplicitamente di "benefici evidenti e misurabili" nella gestione del conto lavoro, dopo un periodo di prova che ha richiesto mesi.

Le testimonianze dei lavoratori intervistati, partecipanti al piano, e della direzione aziendale convergono sul punto ed indicano l'efficacia del corso oggetto del Piano in analisi, dimostratosi non solo rispondente alle aspettative, ma anche foriero di impatti ben identificabili in ambiti precisi dell'attività lavorativa assegnata ai dipendenti.

In particolare, tra gli impatti rilevati dalla direzione aziendale si indica una maggiore velocità nella comunicazione con il cliente, attraverso la condivisione immediata dei dati relativi ai prodotti venduti, una maggiore trasparenza nell'accesso alle informazioni. Tali risultati stanno migliorando il rapporto di Fonderia Flli Zanetti con i propri clienti e contribuendo ad un maggior coinvolgimento del personale che, anche grazie alla formazione, mostra una disponibilità più netta alla condivisione delle sfide aziendali. I dipendenti in formazione tengono a sottolineare la maggior sicurezza di fronte all'elemento tecnologico e una maggiore capacità di affrontare sfide strategiche, in un ambiente fortemente caratterizzato da dinamiche di cambiamento e rinnovamento.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'intervista realizzata alla direzione aziendale e ai dipendenti coinvolti in formazione dimostra l'efficacia e l'impatto del piano formativo finanziato con risorse del conto di sistema. Il piano sembra rispondere efficacemente agli obiettivi aziendali di costruzione di competenze per la digitalizzazione dei dati di produzione e per l'implementazione di procedure rafforzate di tracciabilità, utili in particolare per i servizi after market da fornire ai clienti e all'immediatezza di accesso alle informazioni relative ai prodotti aziendali, oltre che al fine di favorire un miglior controllo dei cicli di produzione da parte dell'azienda stessa.

Il Piano ha inoltre favorito una migliore emersione di ulteriori fabbisogni formativi legati a processi di controllo, tracciatura e digitalizzazione nei settori delle vendite, degli acquisti e del magazzino aziendale. È nelle intenzioni dell'azienda implementare percorsi formativi che, sulla base delle competenze acquisite, permettano la costruzione di competenze in tali ambiti, considerati strategici per l'efficientamento delle attività aziendali. A titolo di esempio,

al momento l'attività di vendita è gestita manualmente; nell'immediato futuro si punta ad informatizzare anche questo processo, in modo che tutti i dati sul prodotto, inclusi i certificati fisici, siano riportati tanto sulla bolla di accompagnamento quanto in un portale Web consultabile dal cliente, il quale potrà in tal modo visionare e scaricare i certificati stessi: questo si tradurrà in una maggiore efficienza interna e in un miglior servizio al cliente.

5.CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che risultano aver determinato un impatto positivo del piano oggetto di analisi in relazione agli obiettivi della formazione si può annoverare la concretezza degli obiettivi stessi, ben chiari sia alla direzione aziendale, sia ai dipendenti coinvolti in formazione. Il raggiungimento di tali obiettivi risulta ben misurabile nella quotidianità lavorativa per ogni singola funzione e per la complessità dell'azienda stessa.

Si nota inoltre un'integrazione efficace della pianificazione formativa con gli obiettivi aziendali di medio e lungo termine, il che permette alle politiche di formazione di acquisire il massimo impatto, anche in rapporto alle dinamiche di sviluppo e di innovazione aziendale.

Tra gli elementi produttivi di impatto, si può annotare anche la forte coesione aziendale che permette il forte coinvolgimento del corpo dipendenti verso gli obiettivi complessivi dell'azienda.

Più in generale, appare importante il ruolo delle aziende fornitrici, che spesso erogano formazione e sono coinvolte nei percorsi di costruzione delle competenze e il ruolo delle aziende clienti, le cui committenze stimolano Fonderia Flli Zanetti ad intraprendere percorsi formativi evoluti.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Per quanto sia difficile individuare buone prassi formative all'interno di un contesto aziendale di dimensioni così contenute come è Fonderia Flli Zanetti, dal momento che le singole pratiche per divenire riconoscibili necessitano di processi strutturati atti ad essere descritti dettagliatamente e quindi a divenire ripetibili, si possono comunque individuare alcuni elementi di qualità non comuni. In particolare, si ritiene di sottolineare quale buona pratica la priorità assegnata dall'azienda alla formazione, che ha portato in alcuni momenti anche ad arrestare la produzione al fine di dare pieno corso alle azioni formative.

Inoltre, va considerata positivamente l'abitudine a dare forma a pianificazioni annuali della formazione, coinvolgendo varie figure interne ed esterne all'azienda, tra cui la direzione aziendale, il responsabile qualità e i professionisti della formazione con i quali si hanno rapporti consolidati. Delle azioni formative svolte viene poi tenuta traccia puntuale al fine di una più efficace programmazione dei percorsi formativi futuri.

5.3. Conclusioni

Complessivamente, l'azienda Fonderia F.lli Zanetti appare pienamente consapevole delle opportunità legate alla formazione, anche in rapporto alle dinamiche di innovazione e di potenziamento della competitività aziendale sui mercati. Quanto al piano in oggetto, ad apparire con tutta evidenza è la forte connessione tra obiettivi aziendali concreti e misurabili e pianificazione delle esperienze formative finanziate. I percorsi di digitalizzazione e tracciabilità avviati in azienda riscontrano nelle competenze del personale aziendale una componente essenziale, a completamento dell'introduzione di nuove tecnologie, la cui piena espressione di potenzialità si lega strettamente al know-how disponibile in azienda.