

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**Dirigere con gli occhi:
il cambiamento in Wam con il metodo Kaizen**

Ambito tematico strategico:

**Innovazione di processo: progetti formativi
che riguardano l'introduzione di nuovi
processi**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 294642

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E SUOLO 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 Considerazioni riepilogative.....	9
3. IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	9
3.2 Il processo formative dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	10
3.3 Considerazioni conclusive.....	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 Il Corso e l'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative.....	14
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	15
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 la regione 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 Wam Industriale S.p.a. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Wam le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione attraverso la formazione mirata al personale interessato. In particolare, le dimensioni dell'azienda e la sua storia rendono il caso interessante: Wam Industriale S.p.a. ritiene necessità dell'azienda di crescere attraverso la crescita umana e professionale dei suoi lavoratori. In questo contesto il contributo della formazione in azienda rappresenta un fattore di estrema rilevanza.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione le impattanti vicende geopolitiche (conflitto Russia-Ucraina), la condizione sanitaria mondiale da Covid-19 e quelli che sono i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

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 2022, 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;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei 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 aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Wam Industriale S.p.a., partendo dalla partecipazione ai Piani Conto Formazione, 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 di processo e di prodotto, sebbene 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 SUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Lo stabilimento modenese Wam, situato più precisamente a Ponte Motta di Cavezzo, è il più grande e importante laboratorio della multinazionale WamGroup. L'azienda è presente su tutto il territorio italiano ed è presente anche in Europa, Asia, America e Africa attraverso una sessantina di filiali estere, di cui una ventina sono siti produttivi (il maggiore in Cina), i restanti sono siti commerciali. Le aziende consociate di Wam commerciali variano di molto nella composizione e nel numero di addetti: ci sono aziende che contano non più di 60 dipendenti, altre, invece che non superano i 4 impiegati, ed infine, sono gli stabilimenti produttivi a presentare dimensioni decisamente maggiori, sia in termini di grandezza fisica del sito, sia in termini di personale. I dipendenti totali di Wam ammontano a 2500 circa nel mondo (+400 negli ultimi 3 anni). A livello italiano si contano 900 operatori, mentre nel sito principale di Cavezzo, dove si concentra la maggior parte dei lavoratori italiani, si contano 600-700 persone impiegate. Gli impiegati sono al 70% maschi e 30% femmine, con qualche predominanza di uomini nel reparto operaio. L'età media è di 40 anni.

La famiglia Marchesini manterrà negli anni un'organizzazione per così dire "snella": ogni filiale è una struttura indipendente che può decidere di sé stessa attraverso il coordinamento di un General Manager. Quest'ultimo è in contatto diretto con il presidente e la direzione centrale, ai quali riporta l'andamento della filiale stessa e i progetti futuri. Gli altri siti in Italia, si trovano, oltre Ponte Motta di Cavezzo (Wam Italia, Saveco Italia, Tecno CM), a Mezzano di Ravenna (Roncuzzi Srl), Roncoferraro (MN) (Savi Srl), Poggio Rusco (MN) (Flitech), Castelnovo Bariano (RO) (MVM), San Prospero di Modena (Torex Spa e Chior Meccanica SRL).

L'espansione dell'azienda è avvenuta sia in termini geografici, sia in termini di nuovi settori di operatività. Con questi due elementi vi è stato anche un aumento cospicuo e costante delle risorse umane.

I prodotti dell'azienda sono: macchine per la movimentazione di materiali alla rinfusa, trasportatori a coclea (tubolari e a canala), coclee estrattrici, coclee dosatrici, coclee verticali, coclee con elica senza tubo interno, SINTSCREW® (coclee e spire in tecnopolimeri innovativi), estrattori multipli a coclea, microdosatori, filtri depolveratori con corpo tondo o poligonale / con aspirazione o senza / con pulizia meccanica o ad aria compressa / con elementi a manica, a tasca, a manica ellittica, a cartuccia, valvole per polveri / a farfalla / a ghigliottina, dosatrici a ghigliottina / a calotta sferica, componenti per filtri depolveratori (soluzioni brevettate e materiali innovativi) - per coclee (soluzioni brevettate e materiali innovativi), fondi vibranti (per l'estrazione di polveri da sili o tramogge) - svuotasacchi manuali o automatiche (sistema di depolverazione integrato), scaricatori di solidi sfusi, curve per trasporto pneumatico. A questi si aggiungono i prodotti del settore SAVECO, ossia macchine per il pretrattamento delle acque e dei fanghi negli impianti di trattamento acque reflue municipali e industriali.

Dal sito dell'azienda: "L'italiana WAMGROUP, leader mondiale nello sviluppo e produzione di apparecchiature e componenti per impianti di movimentazione e trattamento materiali alla rinfusa, dal 2010 è rappresentata in Italia da una filiale commerciale dedicata alla distribuzione dei propri prodotti, WAM Italia. L'obiettivo di WAM Italia è fornire prodotti di qualità industriale studiati appositamente per le diverse esigenze di un'ampia varietà di settori a prezzi competitivi. Soddisfazione del cliente attraverso consulenza professionale, servizio completo e costante disponibilità a magazzino di macchine e ricambi sono i punti di forza di WAM Italia. WAM Italia si trova accanto alla sede WAMGROUP a Ponte Motta in provincia di Modena."

Wam afferisce al settore metalmeccanico e si occupa di tutto quello che riguarda lo spostamento dei materiali diffusi, quindi tendenzialmente polveri, o altro materiale trasportabile. Il prodotto principale dell'azienda è la coclea, ma nel tempo l'azienda ha sviluppato tipologie di apparecchiature diversificate entrando anche in settori nuovi, come quello del food, della plastica e delle acque reflue.

Il settore principale in cui l'azienda operava era quello delle costruzioni, con il trasportatore di polveri. Negli anni l'azienda si è ampliata fino ad arrivare oggi al settore del trattamento delle acque reflue con un Brand dedicato, SAVECO, e sta creando una rete commerciale specializzata. Il reparto della logistica è per Wam una componente

molto importante del lavoro; pur restando un'impresa del settore metalmeccanico, l'azienda si occupa anche di spedizioni e logistica, e si tratta di un servizio internalizzato.

L'azienda presenta ancora la sua forma originale dal punto di vista della gestione: il fondatore è ancora il presidente dell'impresa. Wam viene fondata 55 anni fa da Vainer Marchesini.

Il centro direzionale dell'azienda è a Cavezzo; l'azienda gestisce il suo portfolio di attività attraverso delle divisioni "prodotto". Ogni divisione prodotto ha a capo un referente. I responsabili sono tutti in Italia. La scelta di organizzare in questo modo l'attività e non attraverso delle divisioni organizzate per settore risiede nel fatto che lo stesso prodotto può essere venduto in settori diversi. Inoltre, in ogni filiale c'è un General Manager che si occupa di gestire il sito, sia esso produttivo o commerciale. I general manager si rifanno alla direzione per tutto quello che riguarda la produttività dell'azienda stessa.

La gestione del personale è centralizzata, giusto lo stabilimento cinese, per una questione di numeri, ha una gestione del personale che in parte può avvenire in loco, ma non è mai adibita del tutto alle risorse umane, l'operatore può ad esempio occuparsi di un altro reparto aziendale assieme all'attività di gestione del personale. Gli HR "veri e propri" sono in Italia.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda è connotata fin da subito da elementi di innovazione. Già a ridosso della fondazione dell'azienda, l'allora e attuale presidente aveva avuto l'idea di industrializzare un prodotto artigianale, cioè di produrre in serie un'apparecchiatura commercializzata artigianalmente. Il primo settore di attività dell'azienda è quello delle costruzioni: le prime coclee vengono prodotte per trasportare il cemento per la produzione di calcestruzzo. Successivamente, con l'apporto di tecnologie nuove e ampliamenti aziendali, Wam inizia a elaborare macchinari utili all'industria dell'asfalto e quella del gesso; si inizia, ancora, a utilizzare le coclee per i fanghi, per i mangimifici, per l'industria chimica e alimentare, per le vetrerie.

All'estensione settoriale si aggiunge quella geografica. L'ultimo ampliamento è del giugno 2022: l'azienda apre un secondo stabilimento in Croazia, nella contea di Varazdin, a pochi chilometri da Zagabria; a questi si aggiunge una più vasta gamma di prodotti implementata nel tempo, ad esempio la produzione di valvole a farfalla e a ghigliottina, e i filtri depolveratori. Non c'è una differenziazione settoriale per nazioni: ogni filiale è libera di decidere e agire secondo il proprio mercato.

Man mano che si conquistavano nuovi settori l'azienda si è formata attraverso un mix di strumenti: formazione esterna, attività di ricerca e sviluppo interna, creazione di conoscenza fisiologica durante l'attività lavorativa. Non da ultimo, Wam ha dato forza e valore al know how dei dipendenti neo-assunti con esperienze pregresse, mettendo a sistema il bagaglio esperienziale delle persone.

L'azienda è dotata di laboratori di ricerca e sviluppo con dipendenti interni all'azienda che lavorano costantemente per apportare in Wam soluzioni innovative. Wam presta attenzione al dipartimento R&D dotandolo di attrezzature e accessori all'avanguardia, per permettere ai propri dipendenti di lavorare al meglio nell'effettuazione di test di miscelazione e dosaggio dei diversi materiali alla rinfusa. Queste sperimentazioni permettono una simulazione fedele dei processi industriali, dando modo di apportare migliorie ai processi, fino ad innovarli laddove possibile. Ogni filiale Wam è dotata di un reparto di ricerca e sviluppo: questi sono supervisionati dal dipartimento R&D Corporate di WamGroup. Il personale di questo reparto realizza, tra le altre cose, test pensati su misura per i clienti, qualora serva, anche attraverso video registrati in qualità High Definition. Il servizio è a pagamento se il test non dovesse poi tradursi in una vendita di prodotti Wam.

Nel 2012 Vainer Marchesini, Ceo di WamGroup, si aggiudica il premio "Ernst & Young – L'imprenditore dell'anno" per la categoria Innovazione, grazie proprio alle attività svolte all'interno del centro di ricerca e sviluppo aziendale. Risulta utile, parlando di innovazione, menzionare la figura del presidente di Wam, Vainer Marchesini il quale, dotato di intuito imprenditoriale, nel tempo ha saputo implementare in azienda elementi di novità, di ampliamento e di miglioramento.

Dall'intervista: "Chi ha guidato e orientato le decisioni sulle innovazioni? - Il mercato - direbbe il nostro presidente. Il mercato è l'unico decisore di dove dobbiamo andare. Capisci dove investire a seconda di quello che ti chiedono i clienti, a questo devi affiancare l'adattamento e soprattutto la ricerca".

Il brillante imprenditore, simbolo del territorio e delle aziende modenesi, ha negli anni pensato ad una serie di attività, come per esempio il "Family Day", una giornata dedicata alle famiglie dei dipendenti Wam, a ridosso dell'evento sismico che ha colpito il territorio della bassa modenese.

Ancora oggi è l'imprenditore fondatore, assieme alla gestione in comune con il figlio, a coordinare centralmente le attività: detiene un rapporto diretto con i Manager Director con le filiali in Italia e nel mondo e partecipa attivamente anche alle decisioni che coinvolgono l'implementazione di percorsi di innovazione.

Tendenzialmente i General Manager utilizzano l'inglese, a volte, invece, la lingua del posto. Si tratta perlopiù di paesi di lingua spagnola o francese. Si fa più fatica, ad esempio, a trovare persone che conoscano il cinese. Pertanto, anche la formazione linguistica in azienda avviene soprattutto per la lingua inglese.

L'azienda, per i corsi di lingua inglese, si serve del servizio di fornitura di una società che propone docenti internazionali che somministrano le lezioni in modalità uno a uno. Anche in questo caso, l'azienda si augura di standardizzare questo bisogno e di stipulare accordi quadro per abbattere i costi.

In Italia, per quanto riguarda la formazione finanziata (e per il reperimento di alcuni docenti) Wam si appoggia all'ente di formazione Nuova Didactica. Si tratta di una società di formazione nata dalla volontà di diversi imprenditori modenesi associati a Confindustria. L'ente permette a Wam di entrare a far parte di un Network più ampio nel reperimento di docenti, ma anche nel rapporto con altre realtà industriali del territorio e non. Il rapporto con la scuola di formazione citata è ottimo. Non è raro però che l'azienda si avvalga anche di altri enti di formazione.

Figura 1 – Imprenditore dell'anno, Vainer Marchesini della WAM Group parla di sé, della sua azienda e del terremoto

4 **vivo**

PERSONE&STORIE

Imprenditore dell'anno

Vainer Marchesini della WAM Group parla di sé, della sua azienda e del terremoto...

di Francesco Rossetti

Sono in fabbrica, non sente i rumori? A chiederlo, dall'altro capo del telefono, è Vainer Marchesini, il fondatore e patron della WAM Group. **Imprenditore dell'Anno** secondo la Ernst & Young, classe 1946, di recente è stato premiato anche dall'Istituto Fermo Corni di Modena, la scuola che ha frequentato quando era ragazzo. "Un premio dalla scuola dove ho studiato tanti anni fa, in sala vecchi compagni di classe, persino professori di allora, beh non è stato solo emozionante, è stato commovente".

Gli studenti come l'hanno accolta?
Benel! Per i più giovani è importante nutrirsi di esempi positivi, ascoltare persone che hanno compiuto un percorso professionale di successo. Ho cercato di trasmettere quello che avrei voluto venisse trasmesso a me, all'epoca.

Alla loro età cosa sognava di fare?



Sono stato in collegio nel periodo della pubertà e della prima adolescenza, fino a 15 anni. L'aspirazione era quella di diventare bravo e avvicinarsi quanto possibile al trascendente. Quando sono uscito ho conosciuto cose nuove che mi piacevano: le compagnie, il gioco con gli amici, certe trasgressioni, le ragazze... Qualsiasi interesse fuori dalla scuola divenne importante.

Anche quello per la meccanica?

Un'altra passione coltivata fuori della scuola. Ricordo gare con i motorini, ogni settimana ne smontavi uno per vedere come rimontarlo. Le discussioni vertevano su tre fondamentali argomenti: i motori, le ragazze e lo sport. Insomma di meccanica se ne parlava un sacco.

Nel 1969 l'uomo va sulla luna e lei fonda un'impresa?

Devo sfatare un mito. Avevo 23 anni, non sapevo cosa significasse fare impresa, non sapevo nulla di strategia e di marketing. Mi sentivo solo di saper fare una certa macchinetta meglio di quella che avevo visto sul mercato.

Parla del trasportatore a coclea?

Sì, anche definito come trasportatore di Archimede. Alcuni clienti hanno cominciato ad usarla e ho pensato una banalità: se va bene per questi, andrà bene anche fuori confine. Sono partito con la mia valigetta, ho viaggiato in Francia, in Germania. Partiti come ditte artigiane, nel '74 eravamo già esportatori.



E come arrivò alla Cina?

Provo a raccontarle tutta la storia. Prima c'è stato l'approdo al mercato americano. L'idea di eliminare fasi intermedie fra produttore e cliente, e di creare nostre società di trading e di produzione. Questo negli anni '80. Poi siamo arrivati alla Cina. Che 20 anni fa era molto diversa da oggi. Il popolo girava ancora con la camicetta di Mao.

Tutti in bicicletta?

Incontravi dei muri ai semafori, un fiume di gente in bici. Nelle grandi città non c'erano grattacieli né taxi, e pochi hotel. Ma anche lì, non è che il mercato sia decollato subito, bisogna saper affrontare anche periodi di scarsa vendita.

Lei è ferrarista?

Sono italiano. Se la Mercedes fosse in Italia, la tiferei. Per fortuna abbiamo la Ferrari, che poi mi sembra la migliore...

E tifa Modena?

Certo, sono socio di Ghirlandina Sport!

La Wam e Cavezzo colpita dal sisma

Marchesini, i vostri stabilimenti di Cavezzo erano proprio nell'epicentro della scossa del 29 maggio?

Quella mattina è stata una shock. Mi credea, la discriminante fra vivere il terremoto e sentirlo da un po' distante è la paura di morire, quella vera, concreta. La scossa è stata lunga, superiore al 6 per intensità. Ricordo l'attesa quella mattina per capire se tutti si erano salvati.

In quelle settimane la WAM ha assolto anche ad una funzione sociale?

Tenga conto che il 10% della popolazione di Cavezzo è occupata da noi. La situazione era per tutti terribile dal punto di vista psicologico. La sera vai a dormire in macchina e non riesci a dormire: la casa distrutta, il mutuo da pagare... La mattina dopo ci troviamo ai cancelli un sacco di gente. La domanda era: quando riusciremo a ripartire?

E voi, cosa decidete?

Pensammo fosse fondamentale far sì che la gente trovasse una speranza nel futuro, per la famiglia e il territorio. Nel giro di poche settimane il 100% dei dipendenti era di nuovo occupato. Ma il problema era che non avevamo il lavoro: i magazzini erano inagibili, le macchine non erano ancora pronte per produrre. Eppure, alla lunga, fu utile motivare le persone, trovarle un posto dove non pensare al disastro.

A sei mesi, non avete ricevuto nulla dallo Stato?

Per le ditte non un euro. Giusto privilegiare le scuole però ci sarà un 40% di aziende che non riapriranno. Un delitto!



Fonte: Sito Web dell'azienda.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Che ruolo ha la formazione nell'adattamento dei nuovi mercati, dell'ampliamento e dell'implementazione di nuovi prodotti e processi innovativi per Wam?

In azienda, – specifica l’HR – la formazione tecnica viene effettuata dal personale interno; sulle competenze utili agli agenti che operano nella rete commerciale sono i Product Manager a organizzare e somministrare la formazione ai nuovi dipendenti commerciali che andranno a vendere i prodotti Wam. In questo caso la formazione avviene centralmente, attraverso corsi online; all’azienda risulta semplice somministrare una formazione ai dipendenti interni sulle caratteristiche dei propri prodotti, utilizzando un linguaggio comune per nozioni di tipo tecnico e di competenze che afferiscono alla sfera delle soft skills.

Ogni filiale Wam, per il resto, è libera di organizzare e gestire la formazione ai dipendenti come meglio ritiene opportuno. In futuro vi è la volontà di centralizzare attraverso un sistema strutturato anche la formazione continua in azienda, ossia la formazione somministrata da soggetti esterni e non rivolta ai dipendenti della rete commerciale. L’idea è di implementare il “Learning Management System”.

Tendenzialmente, la formazione a più ampio spettro viene progettata con il supporto di scuole di formazione e di consulenti esterni.

In azienda l’età media è di circa 40 anni; in fase di intervista ci viene riferito che è volontà della proprietà attirare più giovani, soprattutto nel settore commerciale. L’azienda è caratterizzata da un basso turnover e questo rappresenta un bene, perché significa che chi entra in azienda decide di restarci e crescere professionalmente all’interno. L’altro lato della medaglia è rappresentato dal fatto che ad un certo punto della vita dell’impresa è necessario un ricambio generazionale; in parte è fisiologico (pensionamenti vari), in parte è una componente strategica l’inserimento di risorse giovani. L’azienda sottolinea come sia difficile reperire nuove risorse, oggi.

L’attività di recruitment è in capo al dipartimento delle risorse umane dello stabilimento di Cavezzo. Ad ogni filiale, però, viene lasciata possibilità di gestire e decidere sul proprio organico.

Per fare fronte alle difficoltà di reclutamento di manodopera l’azienda ha deciso di investire su un’iniziativa di formazione interna. Si tratta di un’Academy Talent, più precisamente “Welding Academy”: un corso riservato ad una decina scarsa di partecipanti, composto da 120 ore di teoria e pratica, al termine del quale con buone probabilità c’è la possibilità di un contratto di assunzione stabile.

La Welding Academy nasce a settembre 2022 e ha come obiettivo qualificare o riqualificare le persone sulla mansione di saldatori. I partecipanti sono interni, ma WamGroup, lascia possibilità anche a corsisti esterni di prendere parte all’iniziativa. La scuola di formazione ha già concluso due sessioni formative per esterni dalla sua inaugurazione in novembre 2022.

L’amministratore delegato di Wam, al Resto del Carlino del 10 gennaio 2023, spiega che *“Per gestire la crescita aziendale, oltre agli investimenti in termini di spazi (nuovi edifici industriali), oltre all’implementazione di macchinari e tecnologie di ultima generazione (macchine automatiche o semi-automatiche), vi è estrema necessità di personale qualificato, formato e aggiornato”*.

L’idea dell’impresa è allargare il progetto ad un livello internazionale, e attualmente, a ridosso della stesura del presente report, Wam ci spiega che sta per partire con un nuovo progetto di caratura internazionale con 13 dipendenti, di cui 9 sono europei e/o degli Stati Uniti.

Sul tema formazione l’azienda sigla un accordo con la FIOM di Mirandola nel maggio 2021, con il quale l’azienda si impegna a destinare ulteriori 24 ore di formazione professionale, oltre a quelle già previste dal CCNL. L’idea di comune accordo tra Wam e CGIL era valorizzare e sviluppare le figure professionali altamente specializzate con competenze polifunzionali, con successivo adeguamento del livello contrattuale.

Nello stesso accordo l’azienda si pone come obiettivi una serie di azioni concrete al fine di migliorare l’ambiente circostante (piantumazione di alberi, sostituzione dei macchinari alimentati a diesel o benzina...). Inoltre, non da ultimo, avrebbe istituito delle borse di studio per i figli dei dipendenti WAM più meritevoli.

L’azienda collabora con le Università (di Modena e Reggio Emilia, Bologna e Ferrara) attraverso la partecipazione ai Career Day organizzati dalla stessa. Il rapporto con il mondo accademico si attua anche nell’interlocuzione che il dipartimento di ricerca e sviluppo ha con le Università.

Wam predispone progetti per chi entra in azienda attraverso percorsi di tesi o tirocinio, e organizza attività di alternanza scuola lavoro per gli studenti e le studentesse degli istituti delle scuole superiori, soprattutto della zona di Mirandola e Carpi.

2.4 Considerazioni riepilogative

Nonostante l'emergenza da Covid 19 l'azienda presenta un fatturato in crescita. Certo, vi è stata una flessione nel 2020, ma già l'anno successivo, il calo viene recuperato e anzi, vengono superati i livelli pre-Covid sia in termini di produzione che, di conseguenza, di fatturato. Il fatturato aziendale si aggira sui 400 milioni di euro annui.

Il fatto che l'azienda fosse globale ha aiutato in fase di pandemia: se all'inizio la crisi ha interessato il versante asiatico, più precisamente quello cinese, l'occidente compensava, e, viceversa, quando la pandemia ha piegato l'occidente, la Cina si stava riprendendo e poteva compensare il disagio europeo.

L'azienda ha adottato le misure standard: chiusure, gestione dei contagi attraverso il contingentamento dei flussi in azienda delle persone, mitigando, attraverso, per esempio, l'utilizzo dello smartworking per gli impiegati. Conclusa la fase emergenziale sono tornati tutti a lavorare in presenza, senza più utilizzo del lavoro da remoto dalla propria abitazione.

L'azienda è stata interessata dal terremoto del 29 maggio 2012. Ha subito diversi danni alla struttura dello stabilimento, il quale è stato poi dichiarato inagibile. I danni ammontavano a 40 milioni di euro, a questi si aggiungevano 7000 metri di capannone inagibile e diversi crolli avvenuti durante la scossa del sisma. La produzione in quel frangente si è fermata, ma entro 8 settimane dal sisma è potuta ripartire, attraverso delle delocalizzazioni nel mantovano, nel ravennate e nel modenese; in parte a Cavezzo, e in parte a Formigine (in via Giardini sud 76) con 40 dipendenti in più, per mezzo di uno stabilimento in affitto. Nell'attesa della conclusione delle attività di ripristino, le attività impiegate dell'azienda si sono spostate, invece, a Modena città. Gli spostamenti sono stati intrapresi in accordo con i sindacati, con i quali si sono condivisi, inoltre, gli orari di lavoro, la cassa integrazione per chi non rientrava al lavoro, e un servizio navetta per chi doveva raggiungere Formigine e Modena.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'azienda, durante la somministrazione dell'intervista, si trovava in una fase di transizione in termini di modalità di analisi del fabbisogno in azienda. In futuro questa attività di rilevamento dei bisogni sarà gestita in modo più automatico e leggero attraverso la piattaforma di LMS (Learning Management System), la quale dovrebbe aiutare i Manager a gestire e identificare le varie necessità del proprio team o della propria filiale.

Tendenzialmente, in azienda il rilevamento dei fabbisogni era effettuato dai responsabili dei vari team, a seconda delle richieste che emergevano da questo, o che lo stesso coordinatore rilevava a proposito del proprio gruppo di lavoro. Successivamente, il Manager colloquiava con il gruppo HR aziendale per definire le necessità dei vari reparti, cercando di dare sintesi e priorità agli stimoli emersi. Si delineava un quadro generale dell'azienda, utile ad allineare i fabbisogni formativi alle strategie aziendali ed efficace a mappare competenze e lacune in Wam. L'organizzazione dei corsi da somministrare rappresentava il passo successivo.

Da un paio di anni, oltre alla mappatura delle esigenze formative a livello di team, l'azienda ha sviluppato anche un sistema di analisi dei fabbisogni formativi individuali. Entrambe queste rilevazioni verranno implementate nel sistema LMS.

Le filiali sono state autonome nella gestione della formazione da somministrare in azienda, al netto di iniziative organizzate a livello centrale, o internazionale, e nelle cui occasioni era lo stabilimento italiano ad invitare le consociate a partecipare. In linea generale, comunque, le filiali sono autonome.

La finalità dello strumento di Learning Management System è quello di avere un unico strumento utilizzabile in maniera trasversale da divisioni e filiali, che dia la possibilità ai vari dipartimenti di avere visione del complesso aziendale a 360 gradi. L'azienda vorrebbe contenere il rischio che ogni consociata o divisione si distacchi di molto in termini funzionali e strumentali dal gruppo: pur valorizzando l'entità e l'autonomia della stessa, vorrebbe mantenere un coordinamento delle filiali, per delineare obiettivi, linguaggi e sistemi di gestione comuni.

L'utilità di uno strumento unico risiede anche nell'abbattimento dei costi, per via di una calendarizzazione e standardizzazione delle attività formative; darebbe, inoltre, modo di cercare fornitori internazionali per stipulare accordi quadro ed evitare che ognuno inizi da zero progetti formativi senza che gli venga data una più larga visione del complessivo.

La modalità di rilevazione dei bisogni formativi in azienda, però, è in fase di cambiamento. Se fino a questo momento si trattava di una modalità non standardizzata e decentrata, basata sulle sensibilità dei Manager delle singole filiali, ora si sta procedendo verso il LMS. La differenza maggiore risiederà nel fatto che si utilizzeranno metodi e strumenti precisi: interviste qualitative e questionari specifici, e una piattaforma web unica.

Uno degli obiettivi dell'implementazione della piattaforma è responsabilizzare i Manager e farli lavorare in modo coordinato tra di loro. Ora hanno visione solo del proprio team, come ci viene raccontato durante l'intervista. Invece, con il nuovo metodo avranno modo di dialogare con altre realtà: comunicare i loro gap formativi, organizzare momenti riflessivi comuni e pianificare una formazione a 360 gradi.

L'unificazione delle procedure che prima venivano svolte sulla base delle singole sensibilità permetterà a Wam una più facile, puntuale e snella organizzazione aziendale.

Al momento l'azienda è in fase di implementazione della piattaforma; l'idea è renderla operativa entro la fine dell'anno, almeno in Italia e a seguire all'estero. È stata presentata ad un meeting con i General Manager non molto tempo fa, ma non è al momento operativa. L'HR intervistato sottolinea come sarà importante effettuare una formazione specifica per l'utilizzo della piattaforma ai Manager, prima dell'utilizzo effettivo. In seguito, la formazione specifica su LMS verrà somministrata a tutta la popolazione Wam.

La piattaforma avrà il ruolo di servire non solo i General Manager in tema di gap formativi, ma anche tanti altri responsabili di strutture, divisioni e team, anche perché questa permette un sistema di dialogo con tutte le applicazioni Microsoft rendendola in tutto e per tutto un sistema gestionale nuovo. L'LMS può recuperare funzioni statistiche e di reportistica: questo, a livello strategico, sarà utile per la pianificazione delle strategie aziendali future.

La piattaforma avrà funzioni anche di messaggistica per rendere più fluida la comunicazione in Wam.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti si può descrivere nella sua strutturazione finora utilizzata, senza cioè considerare gli obiettivi futuri di implementazione della piattaforma LMS.

Una volta che il responsabile rileva (secondo modalità non formali e non strutturate) i bisogni formativi del proprio team, riporta queste informazioni all'HR. I responsabili delle risorse umane si occupano di valutare se il bisogno emerso da una specifica divisione è comune a più unità di lavoro, ossia se in qualche modo è possibile organizzare delle aule più estese e strutturare la formazione con un servizio di fornitura che permetta un'ottimizzazione tra bisogni/costi e tempistiche.

Nel caso in cui la risposta a questa domanda sia affermativa, il dipartimento che si occupa delle risorse umane inizia a lavorare sulla pianificazione della formazione. Innanzitutto si chiede quale sia il bisogno, successivamente mette in fila l'ordine di grandezza del suddetto bisogno, ed infine, una volta messo a punto un piano formativo (almeno in linea generale), cerca di capire se l'attività è finanziabile con qualche linea di finanziamento oppure se valutare la formazione a libero mercato. In genere le necessità formative sono raccolte a inizio anno e una parte di esse trova spazio in un Piano formativo, previa verifica insieme a Nuova Didactica degli aspetti economici e di fattibilità. Si possono avere progetti che coinvolgono tutte le aziende del gruppo, ma anche Piani aziendali per l'impresa di

maggiori dimensioni, ossia Wam Industriale, che spesso richiede progetti indipendenti e specifici. Il gruppo cerca sempre di utilizzare integralmente il disponibile sui vari Conti Formazione.

In Wam la formazione è varia: si somministrano sia corsi tecnici, sia corsi legati alle soft skills. La parte più consistente in termini economici riguarda la formazione tecnica quando l'argomento di cui si deve trattare è molto specifico. Anche la formazione sulle soft skills è particolarmente dispendiosa: si tratta di corsi lunghi, che includono più giornate di formazione e qualora si voglia puntare ad una formazione di qualità l'impiego delle risorse è particolarmente alto.

Questo, ad esempio, è un altro dei motivi che spingono l'azienda a standardizzare i processi di rilevazione dei fabbisogni e della pianificazione della formazione: l'abbattimento dei costi.

La formazione viene proposta sia al reparto impiegatizio dell'azienda, sia al reparto operaio. C'è una preponderanza di formazione somministrata agli impiegati, anche perché, a livello operaio, l'azienda fa più fatica a reperire risorse che possano sostituire i colleghi impegnati in formazione. C'è necessità di mantenere costante il flusso produttivo, ma si tende comunque a proporre la formazione a tutti, impiegati e operai.

La valutazione degli esiti formativi fino ad ora è avvenuta secondo modalità non particolarmente strutturate. Si dava un feedback a caldo, post-formazione, attraverso una scheda di valutazione, tipo questionario, nel quale il partecipante poteva dare un giudizio tramite alcune domande standard (soddisfazione sul corso, soddisfazione sul docente e sulle modalità utilizzate, utilità del corso...).

I Manager sono coinvolti in questa parte di valutazione degli esiti in un secondo momento, quando, trascorso un periodo di tempo dalla formazione, si può valutare l'impatto effettivo della stessa sul lavoro pratico quotidiano.

Con l'implementazione della piattaforma LMS anche il processo di valutazione degli esiti seguirà un processo di standardizzazione e di automatismo. I partecipanti ai corsi si troveranno sempre, alla fine di qualunque corso, una mail che chiederà loro un feedback. Si tratterà di un processo più automatico, che l'azienda spera di attivare, sia come iter, sia nelle persone. Fino a questo momento chi si occupava di inviare una mail di richiesta feedback era l'HR: uno alla volta, con cinque classiche domande (sulle aspettative, sull'andamento del corso, sulla qualità del docente, sull'utilizzo degli strumenti didattici, sulla soddisfazione) organizzate secondo una scala Likert di intensità, dove uno voleva dire "molto scarso" e cinque "eccellente".

3.3 Considerazioni conclusive

La gestione del processo formativo interessa sia la formazione finanziata, sia la formazione a mercato. Fondimpresa rappresenta per Wam uno strumento fondamentale, ed è stato particolarmente rilevante durante gli anni della pandemia, anni in cui è stato possibile collezionare del credito, poi utilizzato abbondantemente negli anni successivi, entro la scadenza dei bandi.

Il peso della formazione finanziata su quella totale varia a seconda degli anni presi in considerazione, e anche dalla singola filiale. Per quanto riguarda quella italiana, la formazione finanziata su quella totale pesa per un 20% circa.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il Corso e l'impatto della formazione

L'intervento formativo aveva come obiettivo quello di stimolare un ripensamento del modello organizzativo della produzione in azienda, al fine di migliorare il livello di efficienza delle performance industriali, e si colloca all'interno di un più ampio e ambizioso programma di riorganizzazione in chiave *lean* delle linee produttive, denominato *Wam Excellence Programme* e basato sull'insegnamento dei concetti relativi alla *lean organization* soprattutto ai livelli intermedi, con successiva disseminazione a tutto il personale. Alla base di tale progetto deve esservi pertanto una formazione bivalente: l'insegnamento dei concetti si lega strettamente a come trasferire gli stessi concetti in modo

da innescare in tutti i dipendenti il processo di miglioramento continuo, cambiando radicalmente cultura e mentalità (approccio *breakthrough*) con il fine ultimo di “ringiovanire” ed aggiornare un’organizzazione produttiva per molti aspetti ancora di tipo tradizionale.

Si è trattato di un corso di 80 ore somministrato a 8 dipendenti Wam (4 operai, 3 impiegati e 1 quadro) dall’istituto Kaizen Institute di Bologna. La formazione è stata somministrata presso l’azienda e ha previsto un training continuo, con una modalità didattica declinata su attività pratiche e di presentazione di esperienze e studi di caso, anche utilizzando la stessa Wam come oggetto di studio. La gestione del piano formativo in analisi è stata supportata da Nuova Didactica.

L’intervista viene somministrata ad uno dei partecipanti del corso, il quale ricopre il ruolo di responsabile della produzione in azienda. Il partecipante al corso ha avuto modo di partecipare anche alla fase definitiva del piano: ha potuto interloquire nella messa in opera del piano formativo con i consulenti facendo presente, assieme al direttore industriale di Wam Industriale, le esigenze dell’impresa. Al consulente è stata elencata una serie di obiettivi di miglioramento dell’officina e quest’ultimo ha declinato queste necessità su un concreto piano di azione.

La particolarità di questo corso è che è seguito ad una sorta di progetto pilota sul metodo Kaizen in azienda, intrapreso nel 2020 con una diversa società di consulenza. Il consulente aveva imbastito un progetto per la cosiddetta “Prima Fabbrica” ossia un reparto aziendale dal quale partono tutti i processi produttivi, dal quale iniziano tutte le lavorazioni dei prodotti, che non è quindi propriamente un reparto specifico di produzione, ma un’area di lavoro che serve tutte le linee produttive. Wam ha linee di prodotto con ampia variabilità di configurazione, di conseguenza i reparti sono configurati per linee di prodotto: la scelta di un reparto il più possibile trasversale, e di base per le successive lavorazioni, era giustificata dalla natura in un certo senso pionieristica del progetto pilota. I risultati sono stati parzialmente positivi: la linea è stata efficientata nel layout ma, essendo stati applicati solo alcuni punti della *lean*, non si è pervenuti a un vero e proprio “miglioramento continuo”. Facendo tesoro dell’esperienza di questo progetto, che ha avuto il merito di mostrare ai vari livelli i vantaggi potenziali derivanti da una possibile riorganizzazione, si sono introdotti i necessari correttivi al piano formativo del 2021.

Le 80 ore di formazione erano parte di un progetto molto più ampio che ha coinvolto ogni reparto per 20-22 giornate, ed erano strutturate in modo da prevedere teoria e pratica. A livello di teoria si sottolinea, innanzitutto, il significato di Kaizen. Kaizen deriva dalla composizione di due termini giapponesi Kai (cambiamento) e Zen (miglioramento), ossia miglioramento continuo. Si tratta di una filosofia imprenditoriale dell’industria nipponica, riferita con particolare attenzione al Toyotismo. Il Kaizen prevede approcci alla produzione e alla gestione di Lean Manufacturing, di riprogettazione continua, di controllo di gestione (costi e benefici), di utilizzo di sistemi di misurazione e di organizzazione. Il Kaizen segue una logica di bottom-up: individuazione delle criticità come obiettivo e successivo rimedio, in modo anticipatorio rispetto alla manifestazione di una problematica.

Le ore di formazione hanno riguardato, ad esempio, l’individuazione dello spreco di tempo in reparto (“muda”), aspetti legati alla movimentazione nel capannone e più in generale un ripasso del funzionamento del reparto. In aula erano presenti i responsabili, i capireparto e quelli che oggi sono Team Leader, che sono sostanzialmente coloro che aiutano i capireparto nello svolgimento dell’attività quotidiana.

Dopo la prima parte di formazione teorica, il docente ha creato piccoli gruppi di lavoro, ben distinti in quanto sul reparto “trasportatori a coclea”, che sarà poi il reparto sul quale si attuerà il metodo di lavoro acquisito con la formazione Kaizen, si conoscono bene i flussi, che sono tre, ognuno costituito di una quindicina di persone e capitanato da un responsabile. Il reparto trasportatori a coclea, con tubolare e motore elettrico autoprodotti, è stato prescelto per la prima vera implementazione del Kaizen proprio per la sua organizzazione relativamente semplice e perché è uno di quelli con volumi maggiori, ma anche – nelle parole degli intervistati – perché era il reparto che ne aveva maggiormente bisogno. I primi livelli avevano comunque già le idee chiare grazie al progetto pilota.

Il consulente ha prestato la propria attività in modo costante nel tempo e nello spazio aziendale. Era molto presente e disponibile durante la formazione, ma anche prima dell’attuazione del piano e dopo l’attuazione. Prima come, appunto, attività di consulenza, non rendicontata nel piano, e dopo come supporto volto a controllare la giusta attuazione dei metodi imparati durante il corso.

Un altro strumento imparato durante il corso riguarda le 5 ESSE:

- SEPARARE
- ORDINARE
- PULIRE
- STANDARDIZZARE
- DISCIPLINA

Ognuna di queste voci dell'elenco è una traduzione di termini giapponesi, che iniziano per l'appunto con la lettera "S". Nel primo caso Separazione sta per individuare cosa è necessario e cosa invece non lo è, e scartarlo. Ordinare sta per riorganizzare lo spazio a seconda dei bisogni degli operatori: banalmente, organizzare il tavolo di lavoro e gli strumenti in modo comodo, ordinato e sicuro. Pulire: il luogo di lavoro deve restare continuamente pulito. Standardizzare, quanto più possibile, affinché i processi siano chiari ed essenziali. Disciplina, infine, per non perdere d'occhio il rigore con cui bisogna lavorare, e diffondere questa metodologia a tutte le aree aziendali.

La giornata inizia dedicando i primi 5-10 minuti alla visualizzazione di una serie di informazioni che riassumono l'andamento aziendale. Si tratta di una serie di indicatori, quali diagrammi di flusso e di processo, andamento della produzione, matrici di competenza che riassumono le skills dell'organico aziendale (chi sa fare cosa, con quale valutazione) ... Si tratta di strumenti che vengono lasciati in eredità dalla formazione effettuata per il tramite di Fondimpresa.

Oltre a questo momento riepilogativo, segue un incontro dei Team Leader con gli operatori diretti. Si condividono liberamente informazioni su quali obiettivi siano stati raggiunti, quali invece no, se sono emerse delle criticità, se vi sono stati impedimenti di qualche tipo, come sta andando la produzione. L'obiettivo è proprio di rendere partecipi le persone che sono coinvolte nelle attività di produzione, ma che spesso e volentieri, sono impegnate in una parte del processo, senza aver ben chiaro l'intero iter. In questo modo anche essi si responsabilizzano, superando in un certo senso la monotonia della quotidianità, e si rendono partecipi dell'andamento aziendale; non da ultimo, l'azienda si pone con un approccio di accoglimento degli errori, stimolando le persone a sottolinearli, a riportarli, senza paura e anzi, premiando l'atto: poiché è a partire dall'individuazione di un errore che vi si può rimediare.

L'attuazione del progetto ha richiesto circa un anno. Si è trattata di una rivoluzione in azienda che ha coinvolto sia l'organizzazione fisica dello spazio, sia la mentalità e la cultura delle persone impiegate in azienda. Tutto ciò che concerne il cambiamento culturale richiede tempo, soprattutto se il cambiamento deve digerirlo un dipendente con diverse decine di anni di esperienza! I giovani, sottolinea il partecipante, sono più fertili all'assimilazione del nuovo.

Ci viene fornito un esempio. Nel reparto trasportatori è chiaro l'impatto che ha avuto il corso. Lo spazio è decisamente più pulito e ordinato. Prima c'era un reparto dove vi operavano una cinquantina di persone e il materiale girava senza segnaletica orizzontale o verticale, in maniera consuetudinaria. Non c'erano indicazioni su dove posizionare il materiale e non si capiva nemmeno chiaramente quale fosse il materiale in entrata e quale quello in uscita. Il lavoro veniva svolto con un bagaglio di esperienze costruito dal tempo, dalle abitudini, dalle consuetudini lavorative.

Con l'organizzazione assimilata con il piano Kaizen ognuno sa prima di iniziare il turno quali obiettivi deve raggiungere. Al singolo lavoratore viene data informazione sulle figure di riferimento a cui rivolgersi. È stato cambiato inoltre l'abbigliamento: prima i colori erano misti, ora gli operatori diretti con divisa di colore blu, il caporeparto che ha una divisa di colore rosso, mentre il Team Leader ha un'uniforme verde. Anche a livello visivo l'impatto è decisamente diverso, migliore. Chiunque entri in reparto, addetto ai lavori o non addetto, ha già perfettamente idea di dove si trova, a chi si può rivolgere, quali percorsi (anche fisici!) percorrere.

I miglioramenti sono stati immediati e riscontrabili, non solo a livello di organizzazione di reparto, ma anche e soprattutto come mentalità e cultura. Il cambiamento organizzativo ha fatto sì che si passasse da un unico caporeparto e pochi "esperti" a più responsabili di linea e d'area, piccoli gestori di team in grado di cogliere opportunità di miglioramento e individuare rapidamente gli eventuali problemi, riportandoli alla Direzione. Secondo il partecipante, si è trattato di una svolta importante per ridurre gli sprechi e potenziare il problem solving nell'intero reparto. Come si è detto, gli effetti benefici sulla produttività sono già evidenti e misurabili: nel reparto trasportatori si è passati da una produzione giornaliera di 50/60 tubi a un centinaio, pur con una consistente

riduzione delle scorte di semilavorati. Il maggiore coinvolgimento del personale ha inoltre portato ad una diminuzione del tasso di assenteismo.

L'impatto positivo ha portato la Direzione ad estendere i progetti anche negli altri reparti, facendo tesoro dell'esperienza sin qui maturata: attualmente è coinvolto il reparto filtri, che conta circa 45 dipendenti e sul quale sono impegnati 3 consulenti, uno per flusso produttivo. Le nuove implementazioni partono avvantaggiate dal fatto che i responsabili, grazie al precedente affiancamento, conoscono già le basi del Kaizen. Un altro processo produttivo recentemente analizzato e riorganizzato, sulla linea dei riduttori, ha portato ad un aumento della produzione da 40 a 60 riduttori al giorno con lo stesso numero di addetti (5).

4.2 Considerazioni riepilogative

Il lavoro che è stato svolto ha riguardato in buona parte la cultura aziendale. La riorganizzazione aziendale che ha seguito la formazione Kaizen ha generato una maggior pulizia in reparto, ha dato modo di delimitare delle zone in azienda con colori e metodologie specifiche, colori che vengono utilizzati per comunicare una serie di informazioni, già a partire dalle divise della popolazione dipendente Wam. Questo impatta senza alcun dubbio sul tema sicurezza: il corso ha migliorato la sicurezza in azienda. Le condizioni del lavoro sono migliorate. Lo stesso materiale che gira ha la possibilità di percorrere linee ben chiare e di essere posizionato in aree aziendali delimitate con colori chiari e diversi; materiale che entra, materiale che è in lavorazione e materiale in uscita. Ad esempio, le persone sanno che non possono sostare su determinate zone, o che certi percorsi sono esclusivi per i prodotti e altri per le persone.

Con l'implementazione di queste nuove disposizioni organizzative in azienda, Wam ha decisamente migliorato le condizioni di sicurezza all'interno dei propri locali di lavoro. Restituendo anche all'accordo siglato con il sindacato FIOM del maggio 2021 l'impegno preso su ambiente e sicurezza. In quella sede Wam sottoscriveva di prestare particolare attenzione al tema della sicurezza, attraverso un piano di intervento per azzerare infortuni e migliorare l'ambiente di lavoro e per mezzo di un budget definito messo a disposizione per raggiungere gli obiettivi.

Non solo la sicurezza, ma la produttività e l'efficienza sono notevolmente migliorate, con una maggiore uniformità tra i vari reparti e un flusso di lavoro molto più intuitivo e standardizzato: sono presenti legende su ogni porta di entrata e uscita dei capannoni, mentre le lavagne (dashboard) con indicatori, diagrammi di flusso e matrici di competenza sono sempre a disposizione dei team leader e sono anche reperibili su file condiviso in rete, quindi consultabili anche dagli uffici. Ma è soprattutto "il modo di rapportarsi con le persone e dar loro fiducia", come riporta uno degli intervistati, ad essersi modificato positivamente, con ricadute a cascata su clima aziendale, motivazione, accettazione del cambiamento e – non ultimo – attitudine all'apprendimento.

5. CONCLUSIONI

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

Il progetto pilota alla "Prima Fabbrica" è stato fondamentale nell'attuazione della riorganizzazione del reparto trasportatori. Quando è partita l'attuazione del metodo Kaizen sono stati posti anche diversi cartelli con legende che riportavano tutte le indicazioni per comprendere la nuova organizzazione: mappe, colori, percorsi pedonali e non, riferimenti.

La formazione ricevuta dai partecipanti ha utilizzato gli stessi metodi Kaizen per implementare migliorie in azienda. I partecipanti sono stati stimolati attraverso continue domande, la risoluzione di criticità individuate, e attraverso l'input della scomposizione dei processi. Le tabelle di valutazione, l'attività di scomposizione, le *skill matrix*, l'organizzazione logistica dell'area è frutto di una ricerca continua volta al miglioramento. I formatori sono sovente fare visita all'azienda per vedere come questa sta implementando gli strumenti condivisi in sede di formazione.

Rappresenta un elemento che ha influito positivamente sulla formazione il rapporto tra azienda e ente di formazione. La fiducia che vi è alla base permette un'interlocuzione proficua, che ha portato, per quanto compete all'obiettivo del presente report, un altro fatto positivo legato al piano formativo: la disponibilità dei docenti.

Non da ultimo, rispetto a quanto già sottolineato lungo i capitoli del report, la volontà dell'azienda di investire sulla formazione, l'idea che la stessa azienda ha del valore della ri-qualificazione dei propri dipendenti. Al futuro del lavoro non basteranno in modo asettico le competenze, ma è necessaria l'attitudine ad apprendere, e apprendere continuamente.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Un elemento che connota l'azienda positivamente è che la formazione è a pieno titolo parte della strategia Wam. Durante l'intervista l'HR ci condivide parte dei documenti strategici di Wam, in tema di formazione. Per WamGroup la formazione aziendale rappresenta l'insieme delle attività finalizzate ad aumentare le competenze sul ruolo; accelerare il talento nelle persone per farle crescere all'interno dell'azienda; crescere e formare il Management presente e futuro, per Italia e per Estero; sviluppare un percorso di Leadership per figure chiave (GM e responsabili). L'elenco delle attività è finalizzato all'ottenimento di obiettivi strategici aziendali, basati su strumenti di misura quali fatturato, market shares, ROI e clima aziendale.

L'azienda effettua la formazione sui temi ambientali, in relazione ai propri prodotti Saveco, l'organizzazione di WamGroup che si occupa della commercializzazione di macchine e accessori per il pre-trattamento meccanico degli effluenti e dei fanghi negli impianti di depurazione delle acque civili e industriali nonché per zootecnia e biogas.

5.3 Conclusioni

È particolare l'azienda se si considera che è di grandi dimensioni e che, pur lasciando che ogni stabilimento sia autonomo, il fondatore è stato in grado di organizzare un sistema di gestione centralizzato sulla sua persona. È al fondatore che i responsabili e manager devono riportare sul proprio operato. Naturalmente, il sistema di gestione è frazionato, ad esempio è il figlio del presidente assieme alle altre figure di direzione dell'azienda a gestire il lavoro, ma il presidente resta comunque una figura centrale, attiva, appassionata e molto presente, anche nelle decisioni che coinvolgono le innovazioni in azienda.

Il partecipante al corso ha percepito grandi miglioramenti in azienda e questa percezione è testimoniata anche dall'impatto visivo che si ottiene visitando il reparto trasportatori. Il lavoratore, quando inizia il proprio turno è edotto della situazione che riguarda la produzione, trova un reparto pulito e ordinato, conosce gli obiettivi della giornata, in un rapporto con colleghi e superiori improntato alla fiducia e alla collaborazione reciproca.