

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

WITTUR:
Mettere a sistema il know how aziendale

Ambito tematico strategico:

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

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 302672

Blue Collar Training System

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.....	10
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	12
3.3 Considerazioni conclusive.....	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 Il corso e l'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative.....	16
5. CONCLUSIONI.....	16
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	16
5.2 Le buone prassi formative aziendali	17
5.3 Conclusioni.....	18

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 Wittur S.p.a. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Wittur 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: Wittur S.p.a. ritiene necessità dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale dei suoi lavoratori. Questa crescita si concretizza con il contributo della formazione in azienda strutturata in tutto e per tutto secondo un sistema di formazione continua.

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 Wittur S.p.a., partendo dalla partecipazione ai Piani del 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

Wittur spa è stata fondata nel 1968 a Miesberg vicino a Monaco (Germania). Horst Wittur, fondatore dell'azienda, nel 1977 decide di aprire uno stabilimento inizialmente nella zona sud del parmense, spostato in seguito verso il nord di Parma, dove rileva uno stabilimento (Selcom SpA) con un gruppo di soci italiani e francesi. L'attività conosce uno sviluppo importante: la commercializzazione di porte e di componenti per gli ascensori avanza in Germania, Italia e inizia a diffondersi in Europa.

La storia di Wittur si intreccia a quella di Selcom, tant'è che ancora oggi vi sono prodotti aziendali marchiati "Selcom" o "Wittur Selcom", gli ampliamenti iniziali dell'azienda avvengono sul territorio spagnolo, francese e in Turchia attraverso una joint venture con un socio del luogo. Poi, ancora, in Australia, Regno Unito, Germania e, non in ultimo, Cina (oggi lo stabilimento produttivo più grande del gruppo), seconda una visione decisamente avanguardista per l'epoca. Nascono negli anni 2000 stabilimenti in Argentina, Svezia e Singapore.

Il restante degli ampliamenti viene effettuato da una dirigenza del gruppo nuova: nel 2006 un consorzio di banche rileva il gruppo Wittur e introduce importanti e significativi cambiamenti. Il primo fra tutti è un cambiamento gestionale. La nuova dirigenza introduce un management strutturato, forte di altre esperienze imprenditoriali, composto da CEO e Manager i quali lavorano in modo indipendente nella propria filiale, senza la strutturazione di "multinazionale". Viene implementato in Wittur un tipo di organizzazione matriciale, e la nuova gestione permette all'azienda di riprendersi dai grossi investimenti effettuati prima del rilevamento di Cerberus, Goldman Sachs e Credit Suisse, come, per l'esempio l'acquisto di un ramo del business di Kone, uno dei concorrenti, nonché principali clienti della stessa Wittur.

Proseguono gli ampliamenti dell'azienda in Slovacchia, India e con ulteriori sedi commerciali nel globo, scanditi da un aggiuntivo rilevamento di Wittur da parte del Gruppo Triton and Capvis e successivamente da Bain Capital, un fondo di investimento, la quale nel 2016 acquisisce Sematic, un importante concorrente dell'azienda che è in oggetto al presente report. Sematic al momento del rilevamento era da poco un'azienda non padronale; aveva sede a Bergamo, più precisamente a Osio Sotto. Il processo di integrazione che ha fatto seguito all'acquisizione è stato particolarmente sfidante e lungo, e si è concluso con la chiusura dello stabilimento bergamasco, nel 2021. Nel frattempo, però, sono stati rilevati gli stabilimenti produttivi e commerciali Sematic negli Stati Uniti, in Messico, in Cina e in Ungheria.

Nel 2019 il 32% della proprietà entra a far parte del fondo PSP.

Non sono solo le dimensioni e il numero di consociate ad essere cresciute dalla prima Wittur Aufzugteile GmbH & Co con sede Sulzemoos – Wiedenzhausen, ma anche il suo ventaglio di prodotti: tramite le varie integrazioni aziendali, al commercio di porte per cabine e componenti per ascensori, si è aggiunto quello di componenti prodotti internamente, quali porte per ascensori (porte di cabina e porte di piano), motori, dispositivi di sicurezza (limitatori di velocità, paracadute...), cabine, arcate di cabina, accessori di vano...

Le dimensioni dell'azienda hanno raggiunto un organico di 5000 dipendenti totali e oltre 900 milioni di euro di fatturato annui. Il portfolio di clienti dell'azienda parmense è diversificato; il 60% del fatturato è da riportare a commesse da multinazionali: i principali clienti dell'azienda sono rappresentati dai principali player del settore, ossia Schindler, Otis, Kone e Thyssenkrupp (TK Elevator dal 2021). Questo mercato è caratterizzato da contratti pluriennali e da garanzia di volumi di produzione. Il restante 40% è composto da una costellazione di piccoli clienti indipendenti servita attraverso la rete di vendita aziendale in Europa. Si tratta di un mercato, in termini di volumi di produzione, più limitato rispetto al primo, caratterizzato da una dinamicità elevata, e da più variegate aspettative dei clienti che compongono il business (*business project based*).

Lo stabilimento di Parma è lo stabilimento principale in Europa a servire il project based business; il 20%-25% della produzione è destinato a clienti multinazionali. Lo stabilimento di Colorno è quello che fra gli altri detiene un know how particolarmente cospicuo: se si tiene conto del fatto che è stato il primo stabilimento e che l'azienda ha avuto modo di crescere nel tempo, è indubbio che abbia a proprio credito una conoscenza approfondita di prodotti e processi di Wittur. Per fare un esempio dell'importanza acquisita, l'azienda sita a Colorno può vantarsi del fatto che le porte degli ascensori presenti nella sede Apple a Cupertino sono di sua produzione, così come nella Torre Isozaki di Milano e nella Tower 42 di Londra.

I dipendenti della sede parmense oscillano tra le 500 e le 600 persone, di cui circa 270 diretti. Il numero è comprensivo delle cooperative che supportano l'azienda nei momenti di picchi di produzione, soprattutto per la parte di movimentazione dei materiali in ingresso e in uscita, e per la parte di verniciatura. Le fluttuazioni sono, in termini di numeri, importanti. Peraltro, le stesse fluttuazioni rappresentano uno dei motivi che hanno spinto l'azienda ad organizzare la formazione, come vedremo nei prossimi capitoli del presente report.

Per quanto riguarda la distribuzione di genere, l'azienda presenta una maggioranza di lavoratori uomini, in modo particolare nel reparto produttivo, in quanto si tratta di un lavoro fisicamente pesante. Si tratta, in linea di massima, di una popolazione del 14% di genere femminile sul totale dei dipendenti Wittur a Colorno. L'azienda in sede di intervista dichiara di essere attenta al tema e, dove possibile, di assumere personale di sesso femminile, almeno per quanto riguarda le linee di montaggio dove la movimentazione è limitata. L'età media si aggira intorno ai 43 anni per il reparto impiegatizio aziendale, mentre scende a 40 anni tra i lavoratori della produzione. Vi è in azienda un gruppo di persone che annovera una spiccata anzianità lavorativa, e al contempo un ulteriore insieme di lavoratori invece particolarmente giovani. L'età media si sta abbassando via via che le persone ottengono il pensionamento. L'azienda è caratterizzata da bassi turnover, ma da elevati picchi lavorativi gestiti perlopiù dal reclutamento di personale stagionale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici e i processi di innovazione dell'azienda si possono evincere dalla sua storia. Gli ampliamenti all'estero, l'implementazione di una rete commerciale sempre più estesa, la serie di integrazioni e riequilibri che hanno fatto seguito ai cambi di proprietà, alle joint venture o alle acquisizioni, e, non da ultimo le certificazioni ottenute e la serie di centinaia di brevetti depositati.

Rappresentano ulteriori testimonianze alla vocazione all'innovazione la serie di miglioramenti processuali e gestionali che l'azienda ha implementato nel tempo, ora attraverso nuovi prodotti, ora tramite l'acquisizione di software di gestione che sostituivano quelli vecchi.

Peraltro, è obiettivo dell'azienda *“Far progredire l'industria degli ascensori, (...) la nostra tecnologia, spesso invisibile agli utenti, fa funzionare gli ascensori in modo sicuro. Combiniamo la più vasta gamma di prodotti leader nel settore e la nostra capacità di innovare per fornire ai nostri partner soluzioni su cui costruire insieme il futuro della nostra industria.”*

I siti di produzione Wittur ammontano a 13, assieme a 7 centri di competenza e oltre 40 paesi nel mondo serviti dalla fitta rete commerciale aziendale. I brevetti sopra citati, raggiungono un numero che va oltre le 600 unità, a cui si aggiungono le 126 invenzioni. Conta oltre 140 ingegneri nel dipartimento di Ricerca e Sviluppo, più di 800 certificazioni di prodotto, 6 laboratori per le prove di efficienza dei prodotti, 22 nuovi prodotti lanciati negli ultimi 12 mesi.

Ad oggi Wittur produce e commercializza porte di piano, porte di cabina, cabine, arcate, dispositivi di sicurezza, limitatori di velocità, accessori di vano, motori gearless, packages, modernizzazioni, adeguandosi a diverse tipologie di clienti: sul proprio sito aziendale Wittur elenca i propri prodotti evidenziando la destinazione d'uso di questi ultimi, come per esempio l'industria, gli ospedali, gli uffici, le case private, i trasporti, condomini a molti piani, sollevatori domestici, hotel e per i centri commerciali.

Una delle innovazioni introdotte negli ultimi tempi, che non riguarda specificamente il prodotto, fa riferimento al servizio di post vendita di Wittur. Le porte progettate di Wittur hanno una durata di 20 anni che comprendono circa 3-5 milioni di cicli (entrata/uscita): Wittur si propone nella parte che compete alla manutenzione. Vi sono prodotti che richiedono un controllo ogni anno, altre ogni 3, 4 mesi, altre ancora 5 anni. Il servizio post-vendita viene effettuato anche per mezzo di un particolare prodotto Wittur, “Sensor”, il quale si presenta nel kit e va posizionato sulle porte. Sensor permette di monitorare l'utilizzo delle porte, la richiesta di manutenzione, l'usura dei componenti... direttamente da un'applicazione sullo smartphone. Questo permette di pianificare le manutenzioni e di mantenere un contatto con i propri clienti, dando modo a Wittur di vendere non solo il prodotto, ma anche il servizio, in maniera decisamente innovativa.

Wittur coniuga la dimensione locale di un'azienda a quella globale di una multinazionale: accosta alla commercializzazione dei propri prodotti all'estero, una capacità di copertura internazionale, attraverso la propria fitta rete commerciale, passando attraverso la possibilità di sviluppare soluzioni personalizzate assieme ai clienti.

Si fa portavoce di valori quali “Empowering People”, il “winning together culture”, l’“integrity”; mettere al centro il cliente, cultura orientata al processo, e, non da ultimo, il tema della cura declinato sull'inclusione sociale e sulla protezione dell'ambiente. Nel 2022 Wittur ha prodotto un report sulla sostenibilità, preparato in accordo con i GRI standard, con intenzione di aggiornarlo ogni anno¹.

Insomma, tutto ciò che riguarda innovazione di prodotto e di processo per Wittur sono componenti fondamentali.

“Facciamo dell'innovazione un elemento di competitività importante”

Accompagna al processo di modernizzazione dei propri prodotti un gruppo di ricerca e sviluppo importante nei suoi numeri e nella composizione delle proprie attività. Ogni stabilimento è dotato di un team R&D, e poiché vi è un'organizzazione di tipo matriciale, ogni centro di ricerca e sviluppo è autonomo, ma si rifà all'organizzazione centrale: vi è un Chief Technologic Officer che guida la funzione dalla propria sede in Italia.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Fondamentale risulta, nelle politiche di innovazione messe in atto da Wittur Spa, l'avvio di un profondo rinnovamento dei processi aziendali attraverso una strategia di standardizzazione della formazione, che permette la riduzione delle tempistiche della formazione senza rinunciare, anzi, incrementando, la qualità della produzione, al fine di una maggiore efficienza nella gestione dei picchi produttivi aziendali e ad una migliore gestione delle risorse umane in azienda.

La formazione in azienda e il suo intreccio con le strategie d'impresa ci è stata anticipata tramite un video che la stessa ha inviato al gruppo di ricerca prima dell'effettiva intervista. Il video ci ha dato modo di addentrarci nell'azienda e nelle volontà che hanno spinto la stessa a programmare e organizzare la formazione in modo così strutturato e specifico.

La formazione ai formatori viene effettuata dall'istituto Kaizen. La collaborazione è in essere da circa 3 anni: vengono disposti appositi corsi, utili ai trainer per lavorare con i nuovi assunti, ma non solo. Infatti, viene fatta a rotazione una formazione continua anche sui dipendenti dell'azienda che già vi lavorano da tempo, sulla propria postazione e su quella di altri prodotti e/o linee di montaggio. Il video inviatoci presenta la formazione sul reparto operaio dell'azienda, sui cosiddetti “Blue Collar”, nello specifico mostra quali azioni vengono implementate nella formazione di una settimana del neoassunto. A partire dal giro in azienda, alla formazione teorica, a quella pratica, alla valutazione delle conoscenze acquisite e infine, al via vero e proprio nella linea di montaggio.

Il video è stato prodotto in occasione dei Kaizen Awards, il cui premio annuale, nell'ultima edizione, è stato vinto da Wittur con la formazione appunto sui Blue Collar con metodo Kaizen.

¹ <https://www.wittur.com/it/sustainability/sustainability-report.aspx>.

Il tutto nasce circa due anni e mezzo fa, con l'esigenza da parte del direttore di produzione di migliorare la formazione in entrata in azienda. Di ottenere una formazione lineare e standardizzata rispetto alle modalità lavorative dei dipendenti. L'azienda si è resa conto che le risorse inserite venivano affiancate da lavoratori con anzianità lavorativa maggiore. Questo a lungo termine portava ad una perdita di know how: ognuno acquisiva la competenza lavorativa che serviva alla funzione strumentale di adempiere al proprio ruolo alla macchina di montaggio, ma ognuno assimilava degli standard lavorativi diversi da quello dei colleghi.

Considerando che uno dei valori sui quali l'azienda si fonda è la cultura orientata al processo, il gruppo dirigenziale aziendale si è reso conto che le modalità di mantenimento del know how aziendale risultavano dispersive, per nulla ottimizzate.

A partire da questo elemento è nata la collaborazione con il Kaizen Institute, con il quale si è iniziato a ragionare di un percorso di TWI, ossia di Training Within Industries. Il TWI prevede come primo step quello di riconoscere quali persone possono effettivamente diventare "trainer", cioè formatori; in sede di intervista ci è stato spiegato che non basta basarsi sull'anzianità lavorativa, ma era necessaria un'analisi più approfondita che allegasse all'esperienza anche le competenze comunicative delle persone. La skill più importante, in questo caso è risultata essere quella dell'empatia, del saper comunicare, del saper trasmettere il proprio sapere. Il formatore scelto avrebbe dovuto sviluppare dei percorsi di inserimento in azienda e avrebbe dovuto interloquire con persone che entravano in azienda per la prima volta in assoluto: una prima sfida per l'azienda è stato proprio individuare una persona che sapesse mettere a proprio agio gli altri, con empatia, capacità di coinvolgimento, senza mettere pressioni o giudizi. Ed è stata una delle componenti più fondamentali dell'implementazione della "nuova formazione in entrata". Infatti, non è la sola mera competenza a fare delle persone delle buone insegnanti, tutt'al più serve un buon comunicatore: l'esperienza si acquisisce col tempo, le capacità relazionali, pure, è vero, ma vi è una componente di predisposizione individuale non ignorabile.

Se si considera che la maggior parte delle formazioni in azienda vengono effettuate in questo modo già questa prima parte rappresenta un elemento di assoluta novità all'interno del tema della formazione continua in azienda.

Quindi, una volta scelto il formatore, tra i Blue Collar, naturalmente, per una questione di identificazione e credibilità, si prosegue alla formazione dei formatori. L'azienda ha peraltro, inizialmente, scelto persone che sono progredite di carriera, per cui il processo iniziale si è ripetuto due volte.

Ai formatori è stata somministrata la preparazione sul campo (linea di montaggio), ed in effetti il metodo TWI prevede esattamente questo: imparare "le cose" attraverso una spiegazione e una dimostrazione pratica; a questo segue una spiegazione del perché si fa in un determinato modo e quali sono le altre fasi di lavoro per un determinato prodotto al quale si sta lavorando. Insomma, la formazione non è vista come solo occasione per spiegare in modo strumentale come si esegue il lavoro, ma include la spiegazione del perché si fa in un determinato modo, quale è la linea di montaggio totale, quale è il risultato finale, quale è il nostro impatto come lavoratori nella linea e come lavorare al meglio per permettere al collega successivo nella linea di montaggio di lavorare più disteso, senza errori e in armonia.

Il metodo Kaizen prevede un'attività costante di identificazione dei punti critici del processo: i trainer durante la loro formazione hanno affrontato temi teorici e si sono concentrati su diverse attività, come la scomposizione di un'attività, e come questo dia vita all'identificazione di una serie di potenziali punti critici sui quali si può trovare soluzione in via anticipata. L'esempio che ci è stato testimoniato ha riguardato, in sede di formazione ai formatori, quello di "piegare una maglietta". Hanno effettuato questo test e hanno dimostrato che ogni studente utilizzava un metodo diverso. A questo è seguita una sintesi scelta per un metodo comune a tutti, e successivamente si è passati alla scomposizione di questo iter; i trainer si formavano a vicenda affinché si riuscissero a percepire tutti i punti critici all'interno di ogni passaggio.

È stato un esperimento molto utile, a quanto testimoniato in fase di intervista, perché si ha avuto modo di comprendere che trasmettere la spiegazione di una cosa semplice come "piegare una maglietta" può risultare molto difficile e richiede delle strategie di standardizzazione, scomposizione, e comunicazione.

Il metodo TWI prevede un passaggio fondamentale che evolve quello che classicamente avviene nelle formazioni tradizionali: il formatore domanda al formato se ha compreso quanto spiegato, naturalmente il più delle volte lo

studente risponde di sì, che ha capito, ma nel TWI vi sono ulteriori passaggi. Prima al formato viene mostrato fisicamente come si esegue un determinato lavoro; una volta mostrato l'iter, con annessa spiegazione di ogni passaggio durante l'esecuzione, segue l'attuazione da parte dello studente, sempre accompagnata dalla spiegazione di quanto sta facendo. L'ultimo passaggio prevede che la manovra venga mostrata un'ultima volta dal trainer con sempre annessa spiegazione di cosa si sta facendo e del perché lo si sta facendo.

L'elemento di novità di questa parte di formazione risiede nel fatto che il futuro formatore sa che non dovrà limitarsi a dire cosa fare, ma dovrà spiegare il perché di un determinato iter, rendere partecipe il lavoratore dell'intera catena di montaggio, superando l'idea dell'omino alienato della catena di montaggio alla Charlie Chaplin. Prima l'operatore non era a conoscenza dell'impatto del proprio lavoro all'interno della macchina aziendale.

La pratica di standardizzazione dei processi ottimizza i tempi, incrementa la qualità del prodotto finale, ed è di tutela del lavoratore e della sua persona.

Una volta strutturata e somministrata la formazione ai trainer, questi sono pronti per organizzare, a loro volta, la formazione da somministrare ai nuovi entranti in azienda. Le nuove reclute sono iniziate sia alla propria futura mansione, sia più in generale al contesto aziendale: infatti, il primo giorno e la metà del secondo è previsto un corso sulla sicurezza, come normativa prevede; la mezza giornata rimanente del secondo giorno è dedicata alla presentazione dell'azienda. Si fa fare un tour dello stabilimento, della propria postazione, delle linee di montaggio, e durante il percorso si inserisce il primo lessico sul materiale utilizzato.

Questo processo ha già dato i suoi frutti in quanto si registra in azienda una forte riduzione dei reclami: questo denota una maggiore qualità dei prodotti finali.

Quello di cui si è resa conto l'azienda è molto semplice: chi entrava e riceveva una formazione dal trainer lavorava con uno standard; chi era dipendente da un po' di tempo, paradossalmente, no.

Nel futuro vi è l'intenzione di investire sulla formazione riguardante i temi della *diversity* e dell'ambiente. Di implementare una maggiore valorizzazione, inoltre, sia sui trainer, sia sulle persone coinvolte nella crescita formativa, attraverso un coinvolgimento del Kaizen Institute.

Per quanto riguarda il reperimento delle nuove risorse umane, l'azienda differenzia tra l'acquisizione di dipendenti nel dipartimento impiegatizio e quello operaio. Partendo dal reperimento di lavoratori nei reparti produttivi, l'azienda si appoggia ad agenzie esterne; nello specifico Gi Group ha a disposizione un ufficio all'interno dell'azienda per adempiere al meglio il mandato di reclutamento di personale "Blue Collar". Sul personale impiegatizio, in questo caso specifico, ingegneristico, l'azienda detiene diversi contatti con l'università di Parma e collabora attraverso la partecipazione agli open day universitari, e ospitando per un giorno interno classi di ragazzi che sono prossimi al conseguimento della laurea magistrale in Ingegneria Gestionale. Nella mattinata, in queste occasioni, si fanno attività di team building e di Plant tour, mentre nel pomeriggio agli studenti è data la possibilità di approfondire degli studi di caso con i Manager aziendali, anche per aiutarli e stimolarli nelle loro scelte future lavorative. Dal contatto accademico nascono diversi tirocini, percorsi di tesi universitarie e non di rado, assunzioni.

Con le scuole di ordine e grado minori vi sono rapporti più sporadici, in passato è capitato di ospitare percorsi di stage all'interno dei progetti di alternanza scuola lavoro.

L'azienda sta implementando una fornita formazione sulla *diversity*. Durante l'intervista il responsabile HR ci ha restituito l'informazione riguardante l'attivazione di una nuova sezione di formazione sulla piattaforma di E-Learning aziendale, la quale avrebbe generato le prime lezioni con i primi partecipanti di lì a breve. Si tratta di un tema sul quale l'azienda sta lavorando, che sente particolarmente importante e che porterà avanti nei prossimi anni, attraverso una formazione mirata e obbligatoria per i propri dipendenti. La formazione finora somministrata ha riguardato temi come le differenze culturali, l'eloquio da utilizzare con i clienti, quali possono essere modi di dire offensivi... ecc. Per il momento la formazione sulla *diversity* è pensata per gli impiegati; in futuro si sta pensando di coinvolgere anche gli operai sugli stessi temi.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda ha indubbiamente saputo far fronte alle diverse trasformazioni subite lungo l'arco della sua vita. Si è trattato di cambi di proprietà, ampliamenti, processi di integrazione e ampliamento dei propri prodotti. Implementando nel tempo anche una strategia legata alla formazione aziendale. La formazione in azienda è strutturata e ha generato risultati importanti, miglioramenti peraltro misurabili.

La formazione dei Blue Collar è frutto di una strategia che ha come obiettivi ridurre i tempi di formazione, incrementare la qualità dei prodotti attraverso la standardizzazione dei processi di lavoro, ridurre gli errori e generare una polivalenza all'interno dell'azienda attraverso matrici delle competenze e scomposizione dei processi lavorativi. Questo tema verrà approfondito nei prossimi capitoli.

L'azienda è in stretta collaborazione con i propri competitor, in quanto, per esempio, per questi, rappresenta il principale fornitore. Wittur sta ben attenta a non concentrarsi su una produzione che non sia direttamente in concorrenza con le altre multinazionali di cui è fornitrice. L'azienda che è oggetto del presente report ha il vantaggio competitivo di essere più globale delle competitor, in alcuni paesi detiene anche oltre il 50% di share sui propri componenti. Ha conosciuto una crescita importante in Cina, negli Stati Uniti e in India. Riesce a proporre lo stesso prodotto, la stessa piattaforma di prodotto su diversi continenti attraverso un intreccio tra standardizzazione e modernizzazione.

I trend globali che avvantaggiano l'azienda sono: l'invecchiamento demografico della popolazione, a cui consegue una maggior domanda di edifici con ascensori; l'ammodernamento delle componenti degli ascensori per motivi legati all'energia; le riqualificazioni degli edifici e le urbanizzazioni di alcune zone. Questo fa sì che la domanda dei prodotti Wittur sia crescente e costante, determinando un mercato lontano dall'essere definito saturo.

L'approccio dell'azienda rispetta in toto la filosofia di business nipponica del KAIZEN (Kai= cambiamento, Zen=miglioramento): "Cosa posso fare per migliorarmi?" e questo rappresenta indubbiamente un fattore che influisce positivamente anche sul tema della formazione in azienda.

Per entrambe le situazioni di disagio di entità globale che hanno colpito aziende e cittadini (e non solo), ondata pandemica e riflessi del conflitto Russia-Ucraina, alla domanda su quale impatto hanno avuto sull'azienda, Wittur risponde che il fatto di essere "globali" ha aiutato.

Partendo dall'emergenza pandemica da Covid-19: lo scoppio è avvenuto in Cina e ha raggiunto l'Italia qualche mese più tardi. Lo stabilimento produttivo Wittur situato in Cina aveva già quindi affrontato la diffusione del Virus con tutto ciò che ne conseguiva (chiusure, contagi, disagi di vario genere ed entità). L'esperienza cinese ha fatto involontariamente scuola allo stabilimento italiano, il quale, per affrontare l'immenso disagio che la pandemia ha provocato, sapeva già come muoversi, o almeno, aveva avuto indicazioni dalla consociata cinese, che altre aziende del territorio non avevano. I Manager director di Parma avevano già a disposizione una serie di documenti da consultare e azioni da implementare in termini di Plant, dando modo all'impresa di tornare a lavorare quasi subito, appena le riaperture di maggio lo hanno permesso. Pur con i rallentamenti l'azienda ha recuperato completamente i volumi di produzione persi, in Italia come in Europa.

Per quanto riguarda i temi della pandemia e del conflitto Russia-Ucraina; invece, l'azienda non ha avuto grosse ripercussioni. Il contesto che la guerra in Europa ha generato è un po' il medesimo: l'azienda ha subito un importante incremento di costi, oltre che una grave difficoltà a reperire le materie prime, e non da ultimo, Wittur ha conosciuto un disagio nei trasporti. Il profilo di reazione dell'azienda è stato abbastanza positivo: l'impresa in sede di intervista nella persona del Plant Manager dichiara di aver reagito abbastanza bene grazie alla propria organizzazione matriciale. L'organizzazione ha avuto possibilità di visualizzare tutti gli stabilimenti e le catene di fornitura, e, facendo leva sul concetto di dual sourcing (dove per principio non ha mai un solo fornitore), ha potuto rifornirsi da diversi supplier. L'azienda ha inoltre fatto leva sui multi-stock che ha sui vari stabilimenti: si è distribuita i materiali da uno stabilimento all'altro, dirottando i volumi di produzione a seconda del costo dell'energia del territorio. Le risposte ai disagi sono state mirate e controllate centralmente attraverso una coordinazione costante.

Questo ha permesso all'azienda di crescere del 25% lo scorso anno, un anno di crisi, connotato di aziende che mettevano in pausa le proprie linee di produzione perché a corto di materiale.

Su questo la dimensione multinazionale dell'azienda ha aiutato. Certo, non è stato semplice: i margini hanno subito contrazioni molto forti per via del costo dei materiali esploso, ma l'azienda ha adottato misure per mantenere e recuperare le marginalità.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

I fabbisogni formativi in Wittur nascono da diversi stimoli, cui l'Azienda ha disposto diverse modalità per farvi fronte.

Ad esempio, se la necessità è quella di formare un neoassunto nel dipartimento operaio, l'impresa ha strutturato un procedimento molto chiaro e definito di onboarding;

se la necessità è quella di disseminare i valori (integrità, ambiente, ...), altre tematiche legate all'utilizzo dei sistemi e dei prodotti aziendali e temi sul trattamento dei dati, allora l'azienda si è dotata di una piattaforma di E-Learning nella quale sono disponibili una serie di panel formativi su diversi di temi, consultabili e usufruibili quando servono, ossia quando il lavoratore ne abbia volontà o quando il suo superiore decide che strategicamente è arrivato il momento per una determinata persona di sottoporsi ad un certo tipo di formazione.

Nella piattaforma di formazione online aziendale sono presenti, nella maggior parte dei casi, video lezioni accompagnati da slide, con alla fine un test di valutazione sull'apprendimento. Il modulo di E-Learning utilizzato dall'azienda è SuccessFactor del software SAP, all'interno vi è un catalogo di corsi da poter seguire... una delle iniziative implementate quest'anno riguarda la formazione sulle certificazioni di sostenibilità e su quelle riguardanti ambiente e sicurezza. L'idea è somministrare questa tipologia di formazione in modo perpetuo e con una certa periodicità.

In azienda vengono proposte anche campagne informative su diversi temi, come per esempio sul trattamento dei dati personali (GDPR), ma la formazione risulta sempre più efficace in quanto comprensiva di una strutturazione maggiore, oltre che, da un test finale. Tendenzialmente si tratta di una formazione che si somministra nella prima settimana di assunzione in azienda, che può essere oggetto però di riprese successive.

Su questo in Wittur vi è un'iniziativa, che in realtà può rappresentare una sorta di formazione continua, legata alla CyberSecurity. Il responsabile IT aziendale ha lanciato, attraverso il provider di post elettronica una "HOXHUNT", che sostanzialmente è un'iniziativa di scamming. Ogni tanto vengono inviate delle mail che sembrerebbero provenire dall'organizzazione, ma che in realtà simulano virus e attacchi hacker, e la popolazione aziendale è messa alla prova: i dipendenti devono essere in grado di capire che in realtà è appunto una mail fasulla che rischierebbe, se fosse vera, un danneggiamento all'impresa. Agli impiegati è richiesto di riportare eventuali minacce di virus o hackeraggio, e, in questo modo, qualora rilevassero la finta mail di minaccia, vengono premiati attraverso un punteggio; si viene inseriti in una graduatoria e si vincono delle medaglie d'oro, d'argento o di bronzo a seconda della propria posizione. Naturalmente si tratta di una iniziativa simpatica che mira a sensibilizzare sul tema, attraverso una modalità più leggera e più gratificante. L'idea è allenare le persone alla capacità di individuazione di attacchi esterni.

La formazione online permette agli studenti di organizzare il proprio tempo; le lezioni, ad esempio di inglese, avvengono con un docente attraverso una modalità 1 a 1: è il lavoratore a fissare gli appuntamenti col docente e scelgono di volta in volta i temi che si ritengono preferibili approfondire. Naturalmente su questo vi è un processo

di validazione prima: il responsabile decreta se un lavoratore ha necessità di un corso di inglese, e allo stesso, viene attribuita la licenza, e viene tenuto sotto monitoraggio.

I feedback ricevuti dall'azienda da parte dei dipendenti su questa modalità sono molto positivi. Gli studenti hanno la possibilità di organizzare il proprio tempo, mentre prima, l'obbligatorietà della presenza scoraggiava l'impegno dei partecipanti.

Non vuole dire che l'azienda non prevede corsi di formazione in presenza: l'ultimo corso, ad esempio, ha previsto 30 partecipanti. In alternativa, vi sono corsi in forma mista, una parte online e una parte in presenza. Non tutta la formazione viene effettuata internamente all'azienda: ad esempio la formazione sul team building viene svolta all'esterno, o in modalità mista: in questo caso gli HR hanno richiesto la certificazione di quattro coach e si è optato per la modalità che in quel momento risultava essere la più efficace.

Questo riguarda principalmente i White Collar, ossia i lavoratori del settore impiegatizio.

Sempre per quanto riguarda gli impiegati l'azienda prevede un processo di verifica dei fabbisogni annuale. Ogni anno vi è un processo di valutazione delle performance: è strutturato su più fasi, vi è una review di metà periodo, e una a fine periodo. L'intero processo prende il nome di OPR, ossia Organization and People Review; da questo percorso nascono i fabbisogni formativi segnalati dai responsabili. Gli eventuali gap vengono individuati dai responsabili attraverso un flusso documentale informatizzato. Ai dipendenti è sempre fatta salva la possibilità di avanzare specifiche richieste in ambito formativo, oltre al processo strutturato appena descritto.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Per quanto riguarda il processo formativo dei piani, vi sono diverse modalità.

Il percorso strutturato: gli HR raccolgono le valutazioni dei vari responsabili rivisti e ordinati secondo un'urgenza specifica. Il personale che si occupa delle risorse umane procede così ad un'analisi delle richieste, cercando di dare una coerenza con le strategie aziendali. In linea di massima, vi è la possibilità di anticipare la pianificazione della formazione ed evadere i fabbisogni in relazione al budget aziendale, e alla possibilità di piani finanziati.

Il budget aziendale per la formazione è composto da risorse esterne e risorse interne: il peso della formazione finanziata su quella totale risulta vario a seconda del periodo: ci sono stati anni in cui la formazione, causa Covid-19, non è stata possibile farla, dando così modo all'azienda di accumulare più credito in Fondimpresa; e poi vi sono stati anni in cui, invece, sono stati utilizzati diversi fondi da bandi in scadenza. Tendenzialmente il rapporto è 70 su 100 di formazione finanziata (tra Fondimpresa e Fondirigenti) e 30 risorse proprie.

Per la progettazione dei piani di formazione l'azienda in parte si appoggia all'esterno: sia per quanto riguarda la progettazione, sia per quanto riguarda la rendicontazione. In parte, invece, la progettazione avviene internamente con il supporto diretto dei fornitori. Avviene una sorta di co-progettazione con questi ultimi, a partire sempre da un fabbisogno.

Il processo di valutazione delle performance parte da una attribuzione degli obiettivi. Alla persona si assegnano determinati obiettivi che poi vengono approvati dal personale. Di fatto, gli obiettivi vengono condivisi e messi a sistema entro il mese di febbraio o di marzo. A metà anno, parte la review, nello specifico nel mese di luglio. Si valuta con questa middle review se gli obiettivi sono ancora corretti da mantenere nell'anno o se ci sono degli aggiustamenti da fare in termini di aggiornamento. Questo processo avviene tramite colloqui individuali tra responsabile e dipendente. Tutti gli obiettivi condivisi ed emersi in sede di colloquio (e gli eventuali successivi aggiornamenti) vengono caricati sulla piattaforma di SuccessFactor, come Performance Management SuccessFactor.

Alla fine dell'anno è contemplata anche una parte di autovalutazione, che riguarda sia gli obiettivi di performance, sia gli obiettivi misurabili; parliamo quindi di competenze sia soft, che tecniche. L'azienda propone di autovalutarsi

su una batteria di competenze: capacità di lavorare in squadra, problem solving, attitudini, valori aziendali... e viene chiesta indicazione anche di come sono stati raggiunti determinati obiettivi.

Gli HR una volta all'anno inviano una sorta di questionario ai responsabili che richiedono la formazione in sede di raccolta di fabbisogni formativi, nel quale vi è richiesta di feedback circa la formazione in azienda: se questa ha dato frutti, se vi sono stati miglioramenti, se il docente è piaciuto, se il materiale fornito era utile... In pratica si domanda al responsabile la stessa sequenza di questioni poste al discente alla fine di un corso di formazione. Entrambi sono chiamati a valutare l'adeguatezza dell'organizzazione, la chiarezza del docente, il materiale fornito... L'idea è ricostruire l'informazione sull'utilità del corso stesso ma anche se quest'ultimo abbia effettivamente colmato un gap avanzato da parte dei responsabili.

3.3 Considerazioni conclusive

La formazione in azienda assume una rilevanza fondamentale e viene pianificata in modo meticoloso.

Oltre a questa particolare attenzione al tema delle competenze vi sono trend globali che avvantaggiano l'azienda, come le sue dimensioni, gli orientamenti di urbanizzazione declinati come rigenerazioni di edifici esistenti, o di costruzione di nuovi (attraverso un'impronta green attenta al consumo energetico), e, non da ultimo, i trend legati agli stili di vita delle persone e alle tendenze demografiche dei paesi più occidentali (intese come stili di vita). Abbiamo stili di vita più sedentari e una cultura orientata alla "comodità", e allo stesso tempo, si sta scontando globalmente un invecchiamento della popolazione; in entrambi i casi la richiesta di ascensori (e relativi componenti) è in aumento.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il corso e l'impatto della formazione

L'intervista con il partecipante al piano formativo ci ha restituito un racconto sul corso stesso e sull'organizzazione della formazione in azienda decisamente ricco di informazioni, sia di tipo qualitativo e sia di tipo quantitativo.

Il corso a cui si fa riferimento è quello che è in oggetto al presente report, sulla formazione Kaizen sui Blue Collar. La formazione è stata somministrata nel marzo 2022 presso il Kaizen Institute, per una durata di un paio di mesi e ha riguardato la gestione dei nuovi inserimenti in azienda, il metodo TWI, come trasmettere un insegnamento in modo intuitivo ed empatico a ragazzi e ragazze giovani che si avvicinavano ad essere inserite in azienda. In realtà il metodo assimilato dalla presente formazione è stato implementato anche per la formazione delle reclute aziendali esistenti, come vedremo in un passaggio successivo di questo report.

I trainer in Wittur si occupano di tutta la componente della formazione: lezioni, valutazioni, gestione delle scomposizioni dei processi, matrici delle competenze. Il ruolo presenta una serie di sfaccettature e i compiti vanno ben oltre la mera formazione dei neoassunti.

I risultati del corso Kaizen ci sono stati presentati, in sede di intervista, attraverso grafici e tabelle. Il formatore si occupa di una sezione specifica all'interno di Wittur denominata "Augusta AEVO", all'interno di questo dipartimento ha creato uno standard di inserimento che specifica giorno per giorno gli step e le attività da portare a conclusione. Il primo giorno e mezzo si inizia con il corso sulla sicurezza (primo giorno 8 ore, secondo giorno 4 ore), che durante il periodo di covid veniva fatto esternamente, anche online; ora viene fatto in azienda nell'aula preposta alla formazione, da persone deputate a questa specifica formazione. La formazione comunque inizia con un giro in azienda, per fare in modo di far prendere confidenza ai nuovi lavoratori con l'ambiente, per metterli a proprio agio. Viene mostrata lo show room dell'azienda, il prodotto aziendale, viene spiegato lo stesso prodotto,

non da ultimo, viene fatta una prima infarinatura dei dispositivi di protezione individuale. Lo studente viene portato in area training, l'aula appunto adibita alla formazione, che peraltro rappresenta essa stessa il risultato del corso seguito dal formatore tramite il piano Fondimpresa.

Durante l'intervista ci viene mostrata l'aula "studio" in tutte le sue parti: l'area per la teoria, l'area per la pratica, la lavagna... il banco dove viene simulato in tutto e per tutto il banco che il lavoratore si ritroverà in linea di montaggio, la trasposizione della postazione in linea, in modo da simulare in tutto e per tutto durante il periodo di formazione le mansioni che verranno fatte dalla settimana successiva.

Il lavoratore quando entra a pieno regime in linea di montaggio sa già svolgere il suo ruolo, e la produzione non subisce rallentamenti, anche qualora gli inserimenti fossero diversi in termini di numerosità. Il nuovo dipendente arriva in linea più rilassato, senza ansie di prestazioni varie, poiché tutte i nodi critici sono stati potenzialmente sciolti in fase di formazione.

Lo standard di formazione in ingresso prevede una formazione individuale. In questo modo nei tre giorni che restano dal corso sulla sicurezza vengono impiegati in toto per una persona alla volta: l'obiettivo è portare la nuova assunzione in linea e che possa lavorare in modo autonomo.

Il secondo giorno inizia effettivamente la formazione con metodo TWI che consiste negli step

- 1) Ti mostro come si fa – io faccio, io spiego. Il tutto molto lentamente, e altrettanto dettagliatamente. Seguono successive dimostrazioni con annessa spiegazione (più veloce).
- 2) Continuo a farlo io, ma tu spieghi cosa sto facendo – io faccio, tu spieghi. In questo secondo step le operazioni manuali vengono eseguite dal trainer, ma stavolta la spiegazione di quanto si sta facendo viene fatta dallo studente.
- 3) Lo studente mostra e fa – tu fai, tu spieghi. L'ultimo step prevede che sia la spiegazione, sia l'operazione manuale vengano eseguite dallo studente, con supervisione del trainer che corregge eventuali errori dello studente. Questo passaggio si ripete finché il trainer non ha la consapevolezza che il neoassunto abbia interiorizzato il metodo (*"Finché io sono consapevole che lui sa di sapere"*).

Una volta eseguiti questi tre step, si può passare alla postazione successiva. L'obiettivo è arrivare a 4 postazioni in 3 giorni e mezzo, in sicurezza come prima cosa, in autonomia e con qualità.

Questo metodo più o meno viene utilizzato anche per le persone che già lavorano in azienda, è solo leggermente più agevole; le differenze fondamentalmente stanno nel fatto che questi banalmente non iniziano da zero: non hanno bisogno di una formazione anche sugli strumenti di lavoro, sui prodotti, eccetera. L'addetto che già lavora qui conosce già tutte le utenze che sono in linea, e le sa già usare. Il che è un vantaggio. Lo svantaggio, e questa è la seconda differenza, è che chi già lavora in azienda arriva al corso di formazione con la convinzione di non averne bisogno (naturalmente non vale per tutti, può essere una tendenza, soprattutto per persone che hanno raggiunto una certa esperienza lavorativa). A volte è la stessa monotonia del gesto a portare a pensare di aver già acquisito un metodo, una competenza. Ma i numeri degli errori e dei reclami dimostrano il contrario, inoltre, come già detto nei paragrafi precedenti, l'azienda si è accorta che il know how aziendale era frammentato, in quanto col vecchio metodo ogni neoassunto assimilava le competenze della persona che lo affiancava, ma risultava infinte un quadro di competenze non standard. Per cui Wittur si è impegnata non solo a standardizzare il lavoro in entrata, ma anche quello esistente.

Inoltre, la formazione che viene proposta a chi già lavora in azienda può non riguardare solo la propria postazione, ma anche altre postazioni. In questo modo i dipendenti possono girare tra più postazioni: il lavoro risulta meno monotono e c'è modo di organizzare il lavoro in modo più semplice e solidale, a tratti. I capireparto possono cambiare le postazioni anche durante l'arco della giornata, o di una settimana... questo induce più concentrazione sul lavoro riducendo gli errori da distrazione.

Nella formazione ai "veterani" sovente succede che durante la formazione possano dare consigli al formatore su come eseguire un determinato compito: "io l'ho sempre fatto così", "io lo farei diversamente", "sono 15 anni che

lo faccio così”... mettendo in una posizione difficile il formatore², il cui ruolo di studente non si è esaurito con la formazione che ha ricevuto con il Kaizen Institute, ma continua ogni giorno; non di rado succede che le riflessioni dei lavoratori poi vengano accolte, andando a migliorare un processo che si pensava fosse già ottimale. Ma, del resto, questa è esattamente la filosofia alla base del Kaizen (migliorare continuamente).

Ad ogni modo la standardizzazione ha riguardato tutto il processo lavorativo, finanche a come si posiziona una vite sul piano di lavoro. Il cambiamento maggiore si sottolinea nel fatto che prima dell'introduzione di una formazione standardizzata, e più in generale di una formazione strategica aziendale, *“il lavoratore entrava in azienda, quasi alienato, faceva il suo turno di 8 ore, faceva quello che doveva fare, e andava a casa”* la soddisfazione dei formatori e in generale dell'azienda è che il nuovo metodo responsabilizza gli stessi lavoratori e cercano essi stessi di trovare nuove modalità per trovare soluzioni a criticità che incontrano nel proprio percorso. Anzi, vengono proprio stimolati a farlo. Tendenzialmente se vi sono fattori di criticità non è così frequente che vengano riportati ai propri superiori, ma la formazione di estrazione Kaizen insegna proprio il contrario: di trovare quante più fattori di difficoltà possibili per porvi rimedio.

Un'altra delle attività che il trainer ha assimilato con la formazione è la scomposizione delle attività. Ogni attività viene scomposta al minimo dettaglio, step by step, anche se può sembrare banale: *“se hai tutte i passaggi scomposti a portata di mano ogni volta che hai un dubbio puoi consultare le istruzioni comprensive di ogni singola azione da compiere”*. L'attività di scomposizione viene effettuata per ogni postazione, per ogni linea. In ogni linea sono necessari sei addetti, uno per ogni postazione. Per ogni postazione è presente il formulario delle istruzioni caratterizzato da passaggi e fotografie. Queste scomposizioni hanno dato un valore aggiunto sia alla formazione sia a tutta la produzione.

Il lavoro del trainer è composto di diverse attività: oltre alla formazione poc'anzi descritta, questi prepara le tabelle di valutazione per ogni postazione, a fine formazione, durante l'esecuzione prende i tempi di esecuzione e rileva gli errori di qualità per ogni postazione. Verifica l'utilizzo dei dispositivi di sicurezza individuali, e raccoglie i dati relativi ai reclami per tenere traccia del livello qualitativo della produzione.

A seguito dell'implementazione di questo nuovo metodo, l'intera organizzazione aziendale è stata rivisitata: ad esempio, ora, ogni mattina, ad inizio turno i lavoratori spendono 5-10 minuti a ricevere, da parte del caporeparto, un breve riassunto sull'andamento delle attività. Il fatto di tenere aggiornati i dipendenti ha un decisivo impatto sul sentiment generale: spesso ogni lavoratore ha la visione del proprio singolo lavoro, non viene coinvolto in alcun modo, e la giornata lavorativa diventa una questione monotona e alienante. La formazione Kaizen ha implementato nuovi processi organizzativi: l'addetto arriva in azienda, riceve un breve aggiornamento, controlla se la postazione lavorativa è pulita e ordinata, se il materiale è corretto, se gli strumenti di lavoro funzionano, e se rileva difformità segnala con molta tranquillità al caporeparto. Questo viene effettuato ad ogni turno, da ogni lavoratore: chi arriva trova in ordine e chi lascia, lascia in ordine.

Un altro tema emerso in sede di intervista riguarda la polivalenza. Una volta terminato un corso di formazione, il trainer inserisce l'informazione all'interno di una matrice delle competenze, connotata di legenda, righe e colonne che riassumono l'organico aziendale, le varie postazioni e il livello di formazione assimilato da ciascuno. Al termine di ogni corso il formatore produce una sorta di attestato contenente le valutazioni del formatore e un punteggio finale. L'attestato viene firmato dal formatore, dall'addetto e dal caporeparto di riferimento. Da questo momento le competenze acquisite aggiornano la skill matrix custodita dal formatore.

Al caporeparto basterà visualizzare questa matrice per verificare in tempo zero chi sa fare cosa e a quale livello di formazione. Se ha necessità di muovere le persone su varie postazioni all'interno di una settimana, se la necessità riguarda coprire una malattia, o delle giornate di ferie, l'organizzazione risulta più fluida ed efficace. Ad esempio attraverso questa matrice di competenze è possibile visualizzare chi è già esperto rispetto ad una postazione, chi

² *“C'è un equilibrio da ricercare... perché c'è un pezzo di esperienza e di sapere che si è costruito nel tempo e che è servito nel tempo... per adattarsi al lavoro... proprio il saper fare, il cosiddetto know how... quando parlato di diplomazia era nel senso che ho sfruttato questa esperienza per imparare... perché magari alcune operazioni andavano fatte in un certo modo, ma magari qualcuno esperto di 20 anni in fabbrica mi ha detto una frase che mi ha fatto cambiare quella tipologia di operazione che ritenevo adeguata e invece non era totalmente ottimale.. cerco di responsabilizzarmi anche in quel modo lì...”*

ha bisogno di essere affiancato. E rende, in una certa misura, formatore chi è stato formato. Generando, di fatto, un sistema di formazione continua inter-intra aziendale.

Sulle skills rispetto alle quali l'addetto non ha ricevuto formazione è prerogativa dei capireparto richiederla quando opportuno; a quel punto si pianifica la formazione con metodo TWI.

4.2 Considerazioni riepilogative

È indubbio di come la modalità strutturata della formazione in entrata dei Blue Collar abbia generato in azienda una serie di migliorie, sia in termini di qualità, che di ottimizzazione delle tempistiche, di sicurezza del lavoratore e non da ultimo di responsabilizzazione dello stesso all'interno del proprio ruolo rispetto ai propri colleghi. Su questo in sede di intervista ci viene testimoniato che nessuno degli studenti Blue Collar che hanno ricevuto la formazione in entrata sia "tornato indietro" perché la formazione non è risultata efficace, e, ancora, tutte le assunzioni sono poi state stabilizzate attraverso contratti a tempo indeterminato.

Dall'intervista:

"Le persone che abbiamo inserito al di là del fatto che sono molto giovani... non lo so... (...) Io ho notato che la sinergia che c'è tra caporeparto e trainer e questo ha portato un valore aggiunto, cioè ci ha dato maggiori sviluppi... ha sviluppato competenze aggiuntive anche negli stessi capireparto (...) anche a livello di responsabilità, di accettazione anche del ruolo, sono sempre più coinvolti anche nella scelta delle persone. Io sono in azienda da sei anni... fin da quando sono arrivato, la figura del direttore della produzione... era lui che decideva tutto sulle persone... ma in realtà le persone le conoscono i capireparto... devono essere loro a dare il loro feedback..."

L'intervistato riporta, involontariamente, quanto sostenuto dall'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, con il volume "Apprendimento continuo e formazione, contributi sulle dimensioni organizzative, sociali e tecnologiche dell'apprendimento" nell'introduzione di Massimo Tomassini: "lo sviluppo della Learning Organization è caratterizzato dagli orientamenti Manageriali in termini di strategie apprendimento adattivo e di apprendimento generativo. Da questo punto di vista il management si propone come un'attività che supera i tradizionali modelli del decision-making basato sul maggior numero possibile di dati e informazioni e tende invece a sviluppare conoscenza. Ciò comporta la capacità di cogliere le dinamiche cognitive interne all'organizzazione. Diventa essenziale quindi accrescere il dinamismo dei gruppi dirigenti e viene esaltato l'importante ruolo degli strati intermedi del management, diventano cruciali tutte le attività che presidiano lo sviluppo quotidiano di individui e gruppi nel vivo delle dinamiche produttive."

5. CONCLUSIONI

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

La formazione ricevuta dai formatori ha utilizzato gli stessi metodi TWI che sono stati usati per la formazione dei neoassunti (e non). 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.

³ *Apprendimento continuo e formazione. Contributi sulle dimensioni organizzative, sociali e tecnologiche dell'apprendimento*, ISFOL Strumenti e Ricerche, 1996, FrancoAngeli editore.

Ad esempio, ci viene raccontato in sede di intervista, che la sala adibita alla formazione è stata modificata 6 volte dalla sua nascita. La domanda di base che ci si deve porre è “posso fare meglio di così?”, non bisogna avere timore di sottolineare le criticità che ci sono, anzi è a partire da quelle che si possono sviluppare aggiornamenti e migliorie.

I formatori dell'Istituto Kaizen sono soventi fare visita all'azienda per vedere come questa sta implementando gli strumenti condivisi in sede di formazione.

Il trainer formato ha percepito grandi miglioramenti in azienda e questa percezione è testimoniata anche dai numeri. Durante il colloquio qualitativo ci vengono mostrati dei dati sulla formazione erogata totale con le relative crescite. È cresciuta in modo costante e continua la formazione del personale esistente. La produttività risulta in crescita nel 2023 rispetto al 2024, così come anche la qualità. Vengono registrate anche le segnalazioni: un numero elevato di segnalazioni sulle difformità rappresenta un fattore positivo all'interno di Wittur poiché è a partire dai problemi (dove è stato generato? Chi lo ha visto? Come è stato generato) che si può porre delle soluzioni efficaci. Wittur spinge a segnalare le criticità: c'è un passaggio pedonale non libero? C'è un attrezzo che non funziona? Un dispositivo di sicurezza risulta usurato? Bisogna segnalare, senza timore. “Se si segnala, si può agire per tempo e si può evitare il danno”. Nel 2022 ad esempio le segnalazioni ammontavano a 118, nel 2023 ammontano a 170 fino al mese di agosto.

Tutti questi dati sono riassunti nella lavagna che è a libera consultazione da parte dei lavoratori, ed il trainer è addetto all'aggiornamento continuo di questi dati. La lavagna viene consultata anche da capireparto, o da altri Plant Manager: hanno modo di soffermarsi ed avere una visuale su come procede il lavoro su quella determinata linea di montaggio.

La pianificazione è di fondamentale importanza così come i ruoli all'interno dell'azienda; chi è il responsabile dell'attività? Come viene selezionata la porta da montare? Come scegliere l'addetto? Dove avviene il montaggio? Quale è la frequenza di montaggio? Come si avvisa che la porta è visionabile? Quando e come interviene la Qualità? Chi smonta, imballa e manda in spedizione? Chi organizza l'area di montaggio? Chi certifica le formazioni degli addetti? Segue a questa fase quella di effettiva realizzazione, per tramite della formazione e della scomposizione, fino ad arrivare alla fase di controllo, nella quale, terminata l'operazione di montaggio, il “controllo qualità” verifica il lavoro e prosegue a compilare l'apposita checklist. Si tratta di un lavoro molto preciso che richiede continuo aggiornamento.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Diversi sono gli elementi che fanno della presente azienda un esempio di buon utilizzo dei canali di finanziamento di Fondimpresa, e più in generale di formazione aziendale.

Innanzitutto, l'azienda presenta una modalità di rilevazione dei bisogni formativi ben strutturata. La rilevazione contempla strumenti come questionari, colloqui individuali, pianificazione degli obiettivi individuali, a più riprese.

Attraverso una sinergia tra responsabili e dipartimento delle risorse umane sull'attività di mappatura delle competenze e dei bisogni formativi emerge un quadro chiaro delle opportunità di sviluppo dell'azienda. La strutturazione dei corsi di formazione, delle attività di rendicontazione, scomposizione e tenuta dei dati qualitativi rispetto alle competenze dei lavoratori, non sono attività scontate o facili. Nei capitoli precedenti si è già proceduto a sottolineare le buone prassi formative aziendali, ma in questa sede ricordiamo, fra tutte, il coinvolgimento attivo delle posizioni intermedie all'azienda sulla formazione dei lavoratori in azienda.

La progettazione della formazione risulta ben chiara e decisamente strutturata. Viene pianificata in modo meticoloso e il formatore si occupa “solo” di questo, anche se l'attività che svolge abbiamo visto essere ben più ampia, a testimonianza del peso che la formazione assume in Wittur.

Il lavoratore quando entra a pieno regime in linea di montaggio sa già svolgere il suo ruolo, e la produzione non subisce rallentamenti, anche qualora gli inserimenti fossero diversi in termini di numerosità. Il nuovo dipendente

arriva in linea più rilassato, senza ansie di prestazioni varie, poiché tutte i nodi critici sono stati potenzialmente sciolti in fase di formazione.

L'elemento di novità di questa formazione risiede nel fatto che il lavoratore è parte attiva dell'intera catena di montaggio, superando l'idea dell'omino alienato alla Charlie Chaplin. Prima l'operatore non era a conoscenza dell'impatto del proprio lavoro all'interno della macchina aziendale. Mentre ora riceve una formazione più ampia, ed è stimolato a partecipare e avanzare dubbi e problematiche.

5.3 Conclusioni

In questo ultimo paragrafo viene ribadito che l'azienda Wittur 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 al presente report, appare con tutta evidenza la forte connessione che esiste tra gli obiettivi aziendali concreti e misurabili e l'esperienza di formazione finanziata.

Il percorso di innovazione di processo avviato in azienda riscontra un discreto successo, peraltro misurabile attraverso dati, grafici e numeri; il nuovo sistema formativo mette a sistema quel know how che generalmente in azienda si crea e che il più delle volte rischia di disperdersi con le persone.

Al futuro del lavoro non basteranno in modo asettico le competenze, ma è necessaria l'attitudine ad apprendere, e apprendere continuamente. In Wittur si sta sperimentando in tutto e per tutto il cosiddetto life-long learning.