



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO 2020

AZIENDA: Gnutti Transfer SpA

AMBITO TEMATICO STRATEGICO:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

TITOLO DEL PIANO: Piano formativo per il personale di Gnutti Transfer SpA – Anno 2018

TIPOLOGIA: Piano aziendale

CODICE IDENTIFICATIVO DEL PIANO: 215238

TEAM DI MONITORAGGIO:

Per OBR Fondimpresa Lombardia le attività di intervista e redazione report sono state realizzate da Fabrizio Carlo Giagoni.

Per Gnutti Transfer SpA hanno partecipato alle interviste:

Benedetta Gnutti – Strategic Business Development

Alessandra Preti – Risorse umane

Roberto Gregori – Responsabile reparto premontaggio

Marco Menassi – Responsabile ufficio programmazione

INDICE

1 INTRODUZIONE	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	7
2.3.1 Aspettative della formazione	8
2.3.2 Impatto della formazione	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.5 Considerazioni riepilogative	9
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	10
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	10
3.4 Considerazione riepilogative	11
4 CONCLUSIONI	12
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
4.2. Le buoni prassi formative aziendali	12
4.3 Conclusioni.....	14
Sitografia	15

1 | INTRODUZIONE

La scelta di considerare l'esperienza di Gnutti Transfer SpA, industria del settore meccanico, è dovuta alla specificità del piano formativo oggetto di monitoraggio n. 215238, che ha avuto il pregio di intervenire trasversalmente sui processi dell'impresa bresciana grazie a un'azione che combinasse la filosofia di produzione *lean* e la cultura dell'eliminazione degli sprechi in direzione di un miglioramento di tutte le performance aziendali. Il piano formativo in analisi ha interessato 10 responsabili di area per un totale di 32 ore di formazione erogata e 320 ore formazione allievo e è riconducibile, inoltre, all'ambito tematico strategico A: "Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto". L'intervento formativo sul piano è il primo capitolo di una serie di certificazioni che l'azienda ha messo in cantiere in un'ottica di miglioramento continuo. La progressione naturale del *Lean Six Sigma Yellow Belt* (azione oggetto del monitoraggio) è infatti un secondo livello di intervento: il *Lean Six Sigma Green Belt* che Gnutti Transfer ha già provveduto a realizzare attraverso le successive azioni finanziate. Il *Green Belt* prevede un ulteriore *step* d'implementazione della filosofia *lean* in azienda attraverso lo sviluppo di specifiche competenze operative identificate dall'acronimo *DMAIC*: *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*. Il livello più alto della certificazione è infine denominato *Black Belt* e prevede lo sviluppo di competenze elevate in termini di strumenti, metodologia e strategia in chiave *lean*. L'adozione della metodologia *Lean Six Sigma* da parte di Gnutti Transfer si inserisce pienamente in quelli che sono gli *asset* strategici dell'azienda, riportati nei paragrafi successivi. Data la natura e le caratteristiche dell'azienda, l'impatto dell'azione, per quanto trasversale sui ruoli, ha avuto particolare riverbero sui processi legati all'ambito produttivo, vero cuore dell'attività di Gnutti Transfer.

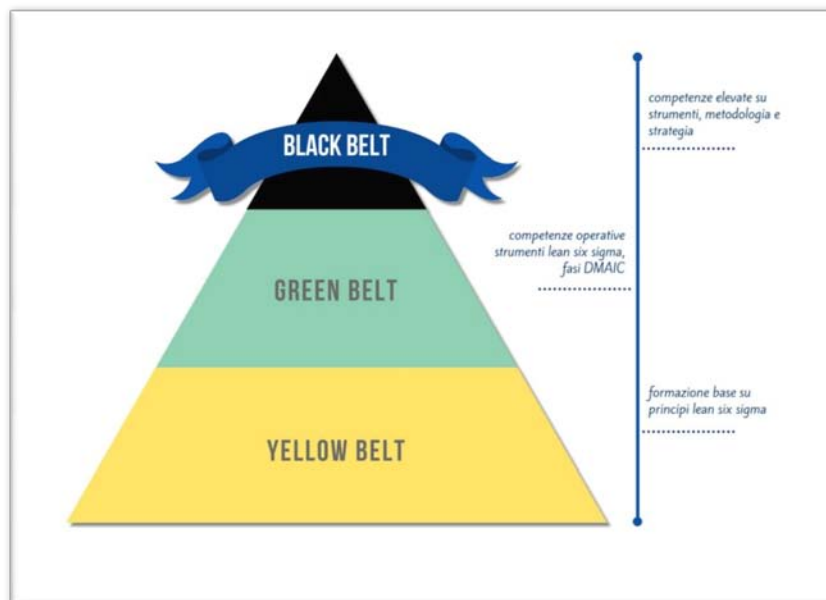


Figura 1 - I diversi livelli della metodologia Lean Six Sigma: il piano 215238, oggetto di monitoraggio, ha preso in considerazione il livello Yellow Belt.

2 | STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Gnutti Transfer nasce nel 1955 inizialmente come officina per Trafilerie Carlo Gnutti. In breve tempo, tuttavia, comincia a specializzarsi realizzando torni automatici destinati alla produzione di dettagli di rubinetteria e contemporaneamente dedicandosi alla produzione di macchine a trasferimento automatico del pezzo. (n.d.r.: la macchina a trasferimento automatico del pezzo, più comunemente chiamata "transfer", è un macchinario che combina in un'unica unità produttiva le funzioni di una serie di macchine separate, unificando operazioni di carico e meccanismi di trasferimento. Una macchina transfer è costituita da una serie di stazioni di lavoro che operano contemporaneamente; queste macchine sono "pezzi unici" in quanto vengono costruite intorno al componente da realizzare). La produzione di Gnutti Transfer affronta un forte incremento della domanda negli anni 60 confermando la presenza dell'azienda di Ospitaletto sul mercato, mentre nel decennio successivo l'azienda, all'apice delle richieste di mercato, attraversa un momento di forte innovazione con il passaggio a tecnologia idraulica e la realizzazione di macchine capaci di un numero di operazioni simultanee maggiori. Al termine degli anni 70 e nei primi anni 80, Gnutti Transfer coglie le opportunità rappresentate dall'introduzione dell'elettronica applicando ancora una volta soluzioni tecnologiche d'avanguardia e rivoluzionando di fatto il settore delle macchine transfer. È in questi anni che l'azienda comincia a rivolgersi al settore automotive annoverando come prima realtà tra i suoi clienti l'americana General Motors. L'evoluzione delle macchine Gnutti Transfer passa negli anni '90 attraverso ulteriori elementi di innovazione: diventa infatti fondamentale per l'azienda e per il mercato che i nuovi programmi e i nuovi accessori siano compatibili con le macchine precedenti in un'ottica di integrabilità e modularità. Innovazione continua che attraversa anche i primi anni 2000 durante i quali il mercato richiede un approccio costruttivo sempre più flessibile al quale Gnutti Transfer risponde con nuovi modelli di macchine. Nel 2009 viene aperto il *branch* americano per assistenza tecnica e magazzini di ricambio a Valders in Wisconsin. Il senso di affidabilità delle macchine Gnutti è trasmesso a partire dai primi anni 10 del 2000 dalla ricerca di una nuova linea di design industriale. In questo senso nasce il modello "Piccola", un prodotto Gnutti Transfer in cui l'esercizio di stile completa lo sforzo progettuale del prodotto e lo rende capace di comunicare affidabilità e prestazione con approccio ergonomico. La bontà del progetto è confermata dalla vittoria di due premi internazionali: la menzione d'onore ADI Index nel 2013 e il Red Dot award nel 2014. "Piccola" è una macchina che associa alle alte performance un design moderno e caratteristiche lean. La volontà di Gnutti Transfer diviene tra le altre cose quella di trasformare le sue macchine in strumenti comunicativi oltre che funzionali. L'evoluzione del parco macchine da questo momento sarà caratterizzata da un'attenzione sempre crescente per l'Industrial Design. Nel 2016 apre il *branch* tedesco a Boesingen – filiale service con vari *tasks*. Ad oggi e a 65 anni dalla fondazione, Gnutti Transfer, arrivata alla terza generazione, è ancora azienda costruttrice di macchine utensili specificamente transfer e leader di mercato del suo settore. L'azienda ha sempre avuto la capacità e la lungimiranza di guardare non solo al mercato interno ma anche a quello estero esportando in tutto il mondo e potendosi riferire inoltre a diversi settori merceologici che spaziano dall'*automotive* alla rubinetteria sanitaria. Il settore della produzione di macchinari transfer è fortemente competitivo: si tratta in prevalenza di un

mercato che in Italia è localizzato nell'area di Brescia ed in parte nella provincia di Monza e Brianza. Gnutti Transfer sostiene tale competitività anche grazie alla rete di rapporti internazionali, forte dei tre *branch* commerciali: uno negli Stati Uniti con magazzino ricambi, uno in Germania con magazzino ricambi anch'esso e uno più recente a Shanghai. La sede di Ospitaletto resta sito produttivo unico per l'azienda. In tale quadro di riferimento il settore della Ricerca e Sviluppo in Gnutti Transfer costituisce sicuramente una parte fondamentale dell'azienda stessa che realizzando macchine speciali non può sottrarsi all'implementazione continua dei suoi sistemi in funzione del mantenimento della competitività in un mercato ricco di player del settore e nell'ottica di un costante miglioramento tecnologico che consenta di interpretare le esigenze stesse del suo settore. Un partner tecnologico deve, quando è possibile, cercare di anticipare le esigenze stesse del mercato con intelligenza, per fare un esempio l'azienda è la prima sul territorio ad avere adottato le necessarie tecnologie per entrare nel mercato del plurimandrino, precorrendo i tempi in termini di tecnologie abilitanti. Ad oggi ciò che tuttora caratterizza l'attività di Gnutti Transfer tenuto conto della specifica produzione di macchine speciali, è l'attenzione per il processo che deve essere fortemente integrato: dalla progettazione alla produzione e questo si rivela per l'azienda una carta vincente nel mantenimento della competitività sul mercato.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gnutti Transfer ha individuato tre grandi *asset* strategici per il futuro, tutti della medesima importanza per l'azienda.

- A) Il primo *asset* è certamente la digitalizzazione, declinata in termini di aggiornamento ed implementazione del sito produttivo, del prodotto stesso e dei processi connessi alla sua realizzazione. Il tema del miglioramento tecnologico continuo ha interessato l'azienda fin dalla sua fondazione attraverso un aggiornamento frequente di tecnologie sempre al passo coi tempi che hanno permesso all'azienda di mantenere un'alta competitività sul mercato del settore. Oggi tecnologia significa digitalizzazione dei processi, trasversale rispetto a tutte le aree dell'azienda.
- B) Il cambiamento tecnologico non può che accompagnarsi ad un cambiamento di *mindset* che interessa probabilmente la maggiore questione dei prossimi anni: l'ambiente. Il tema ambientale è infatti un altro *asset* fondamentale su cui basare l'implementazione di strategie future. Esso porta con sé non solo l'attenzione al pianeta ed alle sue risorse ma anche i temi della salute e della sicurezza. Durante l'intervista l'azienda pone fortemente l'accento sull'idea di un futuro in cui tutte le attività siano ascrivibili al concetto di "green".
- C) Grande attenzione strategica è riposta infine nell'individuo e nell'investimento per la sua formazione. La persona è speciale come sono speciali le macchine realizzate da Gnutti Transfer. L'uomo è quindi al centro dell'attività e la sua formazione determinante per la rotta dell'azienda verso il futuro. Come anticipato si tratta di un cambiamento di *mindset* che da un lato riguarda l'ottimizzazione dell'attività interconnessa con l'ambiente dall'altro

riguarda la possibilità di intervenire sul personale con metodologie innovative, al passo coi tempi ed in grado di stimolare ulteriormente le capacità di problem solving del personale.

Tra le peculiarità che rendono speciali le macchine di Gnutti Transfer vi è l'adozione negli ultimi anni di un rinnovato approccio al disegno industriale che valorizza l'offerta dell'azienda. I riconoscimenti ricevuti da Gnutti (ADI Index nel 2013 e il Red Dot award nel 2014), divengono efficaci strumenti di marketing soprattutto per questo settore ed hanno un triplice beneficio: (A) Il miglioramento delle performance dell'impresa nello stock market, (B) Il distacco dalla concorrenza e la dissuasione dall'imitazione (C) l'affiatamento e appagamento del team di progettazione. Si ritiene quindi particolarmente strategico massimizzare l'impegno d'industrial design del prodotto.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Gnutti Transfer è azienda "industry 4.0 ready", in questo specifico quadro ed in riferimento agli asset appena descritti l'azienda si è impegnata in un'attività di crescente digitalizzazione di tutti i processi, specialmente quelli legati alla produzione. Insieme alla digitalizzazione, ed in evidente accordo con una logica *green* di riduzione degli sprechi, diviene importante per l'azienda l'adozione di una filosofia *lean* che impatti inoltre su: (A) semplificazione del lavoro per i dipendenti, (B) aumento della produttività, (C) riduzione dei tempi di produzione. La formazione scelta intende quindi allinearsi a tali obiettivi attraverso la proposta di modelli che forniscano alle persone coinvolte gli strumenti adeguati per una revisione dei processi produttivi in linea con gli *asset* strategici. Da qui l'interesse per l'applicazione, ormai imprescindibile per una realtà industriale di grandi dimensioni e di respiro internazionale come Gnutti Transfer, di una specifica metodologia *lean* in grado di modificare, attraverso un approccio attento all'eliminazione degli sprechi ed alla semplificazione, ogni processo importante in azienda. Il piano formativo ha sempre come priorità gli obiettivi da raggiungere ed intende coprire le lacune da colmare individuate. Nello specifico, in fase di stesura i soggetti interessati (i responsabili di reparto, ndr) valutano se tali lacune siano da attribuirsi a singoli soggetti o siano ascrivibili all'intero dipartimento in oggetto. Non sempre l'analisi viene fatta su base annuale, spesso una nuova esigenza in termini di obiettivi o un nuovo progetto fanno scattare nell'immediato la necessità di presentare un nuovo piano. Tra gli elementi che Gnutti Transfer annovera tra i fondamentali per la presentazione di un piano formativo, si trovano senz'altro: una valutazione della potenziale efficacia dell'azione formativa, una formulazione corretta degli obiettivi, risorse adeguate in funzione dei soggetti coinvolti e metodologie coerenti con gli obiettivi stessi. In fase di stesura del piano le parti sociali con rappresentanza interna, sono state coinvolte in maniera informativa, attraverso la condivisione ed approvazione delle specifiche attività previste per la formazione. Tendenzialmente, per il conseguimento degli obiettivi aziendali vengono inoltre coinvolti tutti i processi afferenti i vari comparti in azienda. Nello specifico caso della formazione in analisi, le azioni sono state fortemente rivolte all'ambiente produttivo.

2.3.1 Aspettative della formazione

Le aspettative relative al piano in questione si riflettono nell'esigenza emersa di iniziare un percorso di sensibilizzazione ad uno specifico modello organizzativo rappresentato dal *Lean Six Sigma*. L'azienda era interessata ad ottenere nel tempo il coinvolgimento di diversi dipendenti nell'attività formativa, vista la specificità dei contenuti e la loro importanza per gli *asset* strategici. In previsione di una generale diffusione del modello *lean Six Sigma* sono state infatti previste nuove edizioni, successive al piano in oggetto, per portare altri dipendenti alla certificazione "*Yellow belt*" ed azioni per certificazioni successive sull'impianto Six Sigma ovvero: "*Green belt*" e "*Black belt*". In sintesi, il bisogno di Gnutti Transfer era quello di uniformare il più possibile la popolazione aziendale ad un modello *lean* di produzione che garantisse da un lato l'aumento delle performance e dell'altro l'aumento della competitività. La formazione ha consentito l'ottenimento di una Certificazione riconosciuta a livello internazionale, in accordo a:

- Standard ISO 18404, che definisce le competenze delle Belt Lean Six Sigma
- Standard ISO 13053, che definisce le modalità operative e specifica gli strumenti
- Indicazioni ASQ (American Society of Quality), che regola le linee guida e i requisiti di Certificazione

2.3.2 Impatto della formazione

Il piano n. 215238 ha sicuramente contribuito agli obiettivi aziendali attraverso una formazione sui ruoli di coordinamento che a cascata hanno trasmesso le metodologie al personale generando così diversi vantaggi. La riorganizzazione dei processi in chiave *lean*, col piano in oggetto e con le successive riedizioni, ha favorito insieme agli obiettivi già evidenziati nel paragrafo 2.3, il raggiungimento di altri macro-obiettivi, fondamentali per l'azienda: (1) la crescita di fatturato unita ad una effettiva riduzione degli sprechi, (2) un generale aumento della soddisfazione dei clienti che oggi possono avvantaggiarsi di migliori tempi di consegna, (3) un generale aumento delle quote di mercato. Sono queste le dirette conseguenze di una formazione che ha permesso di rivedere i processi favorendo in primis una corretta e migliore applicazione dei tempi di produzione.

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

Nel periodo dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'azienda ha attivato già dalle prime fasi l'attività di smartworking laddove necessario. L'attività aziendale è proseguita nel tempo attraverso l'organizzazione del personale in turni e con una diversificazione degli orari. Per far sì che la presenza in azienda fosse meglio distribuita, l'azienda ha provveduto ad alcuni accorgimenti organizzativi come l'aumento dei turni della mensa. Sono state montate speciali pareti nelle aree di contatto comuni e negli uffici, quindi sono stati consegnati dispositivi di sicurezza ed organizzate

squadre che controllassero che tutto venisse applicato per garantire una presenza in azienda sempre più frequente che è diventata totale da giugno 2020. Rispetto alla formazione, tutte le azioni che al momento erano già state previste sono state riprogrammate ed organizzate con formazione a distanza. Questo ha permesso a Gnutti Transfer di proseguire con i piani già approvati in una logica di perseguimento degli obiettivi. Nel corso del tempo tutta la formazione erogata è avvenuta in modalità FAD. A questo proposito l'azienda ravvede senz'altro maggiori vantaggi nella realizzazione di azioni che prevedano il contatto diretto coi formatori. Diviene infatti più semplice interagire in maniera più chiara e produttiva se con il docente si sviluppa un rapporto di fiducia che poi si consolida nel tempo: più facile per gli utenti e formatori comunicare e calarsi in situazioni reali specie quando la formazione riguarda l'attività produttiva. Nonostante l'esigenza dettata dalla situazione contingente, si ritiene infatti che la formazione a distanza, rispetto ad una comunicazione reale, porti con sé alcuni limiti intrinseci. Manca infatti la possibilità di un'applicazione in tempo reale delle competenze messe in campo. Il riscontro diretto alle domande che i partecipanti rivolgono al formatore è motivo di scambio fluido ed il setting contribuisce a rendere la formazione ben ritagliata sull'azienda. Per fare un esempio riconducibile al piano in esame, svoltosi in presenza ed in tempi pre-covid, fondamentale per i responsabili di Gnutti Transfer era stata la riorganizzazione fisica degli spazi di lavoro in azienda in linea con le richieste della formazione a tema *lean*.

2.5 Considerazioni riepilogative

Gnutti Transfer SpA opera nel settore dei macchinari "*transfer*" da 65 anni con *know how*, tecnologie ed idee innovative che nel tempo hanno permesso all'azienda di essere leader di un settore altamente competitivo che ha nel bresciano la sua principale localizzazione. Le scelte in ambito formativo si allineano sempre agli obiettivi aziendali ed al sorgere di specifiche necessità collegate col settore produttivo di riferimento. L'azienda riassume così i suoi *asset* fondamentali: digitalizzazione, ambiente e persone. *Asset* su cui Gnutti Transfer focalizza anche la formazione grazie al trasferimento di metodologie *lean* a cascata sulla popolazione aziendale per il perseguimento degli obiettivi come avviene con il piano oggetto di monitoraggio. Durante la prima emergenza Covid, grazie ad una serie di accorgimenti e riorganizzazioni di orari ed abitudini, l'azienda mantiene le proprie specificità, senza riconversioni, applicando in prima istanza lo *smart-working* ove possibile ed attuando tutte le misure preventive necessarie alla sicurezza del personale. In questo complesso frangente, la formazione in presenza viene riconvertita in FAD. Poiché *asset* fondamentale è il capitale umano, Gnutti Transfer pone grande attenzione alla qualità della formazione che viene erogata alternando, nella costruzione dei piani, competenze tecniche a *soft-skills* affinché siano valorizzate le interrelazioni tra i soggetti in azienda. In senso generale, l'accento è posto sulla formazione in presenza ed il cosiddetto *action learning* per una trasmissione delle *skills* che preveda un contatto ed una interazione frontali in grado di generare immediata applicabilità dei contenuti.

3 | LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La presentazione di un piano avviene su base annua. Ad ottobre, ogni anno, vengono raccolte le esigenze formative dai responsabili di settore che a loro volta interrogano il rispettivo team per individuare quelle che sono necessità aziendali in linea con gli obiettivi strategici. Viene fatta inoltre una valutazione delle competenze pre-esistenti a disposizione e vengono rilevati i *gap* di competenze da colmare. Vengono quindi considerati tutti gli elementi inclusi i potenziali costi della formazione. L'analisi del fabbisogno interessa tutte le aree dell'azienda. Gnutti Transfer ha rilevato che a fronte del maggior numero di corsi erogati nel tempo, la diffusione dei contenuti fa sì che altre aree si interessino ai corsi già erogati e venga espressa la volontà di ripetere azioni qualora si ritenga che tale possibilità possa avere valore anche su ruoli aziendali diversi. Per questo vengono monitorate le possibilità offerte dal territorio e se viene individuata un'attività che si adatti perfettamente alle esigenze, viene acquistata formazione già confezionata altrimenti si richiede agli enti attuatori di organizzare un corso con le specifiche caratteristiche immaginate.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il fabbisogno formativo ha interessato alcuni ruoli specifici dell'azienda, in particolare hanno partecipato alla formazione: un responsabile logistica, due responsabili del reparto produttivo, il responsabile dell'area pre-montaggio, il responsabile del sistema qualità, un responsabile del collaudo, un responsabile degli acquisti e del magazzino, il responsabile del servizio prevenzione e protezione, il responsabile della programmazione e un addetto al controllo qualità per un totale di n.10 soggetti coinvolti nella formazione per un corso di 32 ore. La formazione erogata sui responsabili delle diverse aree aziendali ha lo scopo di permettere che a cascata vengano fornite indicazioni operative ai collaboratori. Rispetto agli obiettivi aziendali si crea in particolare la possibilità di avere notevoli miglioramenti dell'attività riferita alla fase produttiva, dall'approvvigionamento alla realizzazione del prodotto.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Se da una parte Gnutti Transfer utilizza spesso cataloghi presentati dagli enti attuatori per orientarsi nel panorama delle competenze messe a disposizione dalla formazione professionale, la scelta dei contenuti e delle figure necessarie all'erogazione della formazione riferita al piano in oggetto ha seguito un iter diverso: sono stati infatti selezionati la presentazione e con essa il curriculum del docente che avrebbe erogato il corso relativo a *Lean Six Sigma Yellow Belt*. L'azienda ha instaurato subito, tramite il supporto del referente dell'ente attuatore (Fondazione AIB - divisione ISFOR, ndr) un rapporto di fiducia col docente col quale sono stati scambiati feedback in entrambe le direzioni.

Lo scambio di informazioni è avvenuto per tutta la durata del piano: a partire dalla presentazione del corso ai dipendenti fino alla reale applicazione dei contenuti erogati ed al termine della formazione. Poiché nel caso del piano formativo in questione i contenuti dell'azione venivano erogati per la prima volta, il docente ha impostato le aule in maniera autonoma, senza particolari indicazioni di sorta da parte dell'azienda. Durante le azioni successive rivolte al personale dei reparti (su piani diversi, ndr), le attività formative sono state maggiormente personalizzate e mirate alle funzioni dei vari settori. Il corso, erogato nel periodo precedente all'emergenza sanitaria, si è svolto in presenza. Un sistema di monitoraggio interno ha garantito durante le attività la possibilità di eventuali azioni correttive qualora si fosse ravvisato un approccio troppo teorico rispetto alle aspettative o fosse stata percepita una curvatura del gradimento da parte del personale coinvolto. In quel caso l'azienda sarebbe stata pronta ad intervenire con eventuale segnalazione al docente.

Al termine dell'azione formativa l'azienda ha disposto un questionario per rilevare il gradimento. Nella valutazione dell'impatto del piano in riferimento agli obiettivi aziendali, viene richiesta ai responsabili un'analisi di quanto il corso sia stata efficace: in particolare quanto le azioni abbiano avuto carattere di replicabilità. Viene quindi analizzata dall'azienda la possibilità di riproporre una specifica formazione particolarmente significativa anche sul resto della popolazione aziendale. Si analizza infine la possibilità di procedere all'introduzione di formazioni più specifiche che prendano in considerazione i livelli successivi di apprendimento data una metodologia. Nel caso del piano in questione, la rilevazione ha messo in luce un generale gradimento della formazione erogata che ha portato allo sviluppo ed alla presentazione di ulteriori piani sui differenti livelli di Six Sigma. Durante l'erogazione, sono stati proposti diversi modelli ascrivibili alla filosofia *lean* con un'attenzione particolare allo specifico contesto di Gnutti Transfer ("L'azienda Gnutti Transfer spa vuole incrementare le competenze del proprio personale attraverso corsi mirati nell'ambito dei processi produttivi." – Formulario del piano formativo). Durante l'erogazione, l'azienda ha cominciato ad impostare una strategia atta a ridurre gli sprechi ed aumentare la produttività. Si sono analizzati i processi in tempo reale per cercare di modificare gli aspetti insiti nel processo stesso. Ad esempio: per applicare tale formazione uno dei reparti è stato suddiviso in macro-aree per una visione focalizzata delle attività. A sua volta ci si è concentrati sulla singola area di reparto. Su quell'area l'attenzione è stata quindi quella di individuare le varie problematiche connesse con le attività in essere grazie all'aiuto degli operatori interni supportati dalla metodologia del docente. Questa attività ha permesso di risalire alle cause radice dei problemi individuati. Sono state quindi introdotte delle azioni correttive a partire dalle singole suddivisioni dei settori, che oggi vengono monitorate.

3.4 Considerazione riepilogative

La scelta di Gnutti Transfer di intraprendere un percorso di certificazione lean Six Sigma nei vari gradi di tale certificazione e procedere col piano in oggetto ad una formazione sui responsabili dei reparti per una diffusione verticale dei contenuti risponde alla precisa volontà dell'azienda di perseguire obiettivi strategici riferibili ad *asset* specifici: il tema dell'ambiente e della conseguente riduzione degli sprechi e la valorizzazione del capitale umano. Tale scelta deve essere tuttavia interpretata alla luce delle azioni successive che l'azienda ha compiuto: estendere cioè la

certificazione di primo livello (*yellow belt*) e i successivi gradi (*green e black belt*) e fornire così al suo personale un completo *know how* su metodologie lean. La scelta della formazione ha seguito un iter non ordinario rispetto al classico aziendale partendo dal docente e dalle sue caratteristiche. Questo ha permesso di stabilire un rapporto di reciproca stima col professionista anche grazie al supporto dell'ente attuatore che ha fatto da tramite. La formazione è stata supportata da un feedback costante tra le parti che ha favorito dialogo e confronto. Al termine del piano è seguito un monitoraggio che ha interessato il gradimento dei partecipanti: da questa analisi è emersa la volontà di proseguire con le azioni formative nello stesso ambito per uniformare le competenze della popolazione aziendale in merito tecniche della metodologia lean. Sul piano delle aspettative aziendali è stato possibile rilevare un riscontro effettivo e misurabile tra il prima ed il dopo formazione: l'azienda ha infatti deciso di considerare i tempi di spostamento della merce osservando in particolare la riduzione di questi tempi a seguito della formazione.

4 | CONCLUSIONI

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

La qualità della formazione è da ricercarsi prevalentemente nell'offerta di strumenti metodologici in grado di modificare profondamente i comportamenti in azienda. Punto di forza è stato il grande coinvolgimento dei dipendenti che attraverso la guida di un docente qualificato sono diventati più partecipi del processo in analisi. La possibilità di una formazione ritagliata sul contesto aziendale specifico di Gnutti Transfer ha sicuramente garantito migliori livelli di attenzione e partecipazione: la formazione sul campo ha interessato anche l'organizzazione fisica di reparti. La qualità formativa si è riflessa inoltre sul miglioramento del dialogo e dello scambio coi dipendenti stessi dai quali oggi arrivano i suggerimenti per il miglioramento delle attività. L'acquisizione e la padronanza, infine, delle specifiche dei processi a seguito dell'intervento è per l'azienda fondamentale per il mantenimento qualitativo del *know how* produttivo. Con l'applicazione del *lean six sigma* aumenta l'ordine nella gestione di procedure e nel *setting* alimentando anche la sicurezza all'interno dei reparti.

Come già evidenziato, si è rivelata vincente l'idea di proporre la formazione ai responsabili di diversi settori al fine di diffondere una cultura della produzione agile. Ulteriore elemento di valore è stata la possibilità per i partecipanti al corso di riprendere i contenuti a disposizione tramite dispense e materiali didattici con particolare riferimento alla parte di formazione legata al tema delle 5s per il monitoraggio dell'ordine e della pulizia del reparto (analisi all'interno delle buone prassi, ndr).

4.2. Le buoni prassi formative aziendali

Verranno analizzate di seguito quelle prassi che, al termine della formazione, hanno generato per Gnutti Transfer particolare capacità di risposta alle esigenze dell'azienda. Tali prassi sono altresì dotate dei requisiti di qualità, continuità e trasferibilità.

- 1) Applicazione della metodologia delle 5S ai reparti in azienda.

- 2) Adozione del modello lean DEMAIC come metodologia di lavoro.
- 3) Introduzione della misurazione dei tempi di spostamento della merce.
- 4) Implementazione dei programmi di lavorazione.

Applicazione della metodologia delle 5S

In tema di lean manufacturing, a seguito della formazione, all'interno dell'azienda è stata applicata la metodologia delle "5s" che consiste in un metodo sistematico e ripetibile per l'ottimizzazione degli standard di lavoro e quindi per il miglioramento delle performance operative, il tutto in cinque passaggi. Le 5s indicano cinque vocaboli giapponesi:

- Seiri - Scegliere e Separare. Eliminare qualsiasi cosa che non serve nella postazione di lavoro
- Seiton - Sistemare e organizzare. Sistemare in modo efficiente gli strumenti, le attrezzature, i materiali.
- Seison - Controllare l'ordine e pulizia creati;
- Seiketsu - Standardizzare e migliorare. Mantenere l'ordine e la pulizia creati, cercare di migliorare ripetendo le fasi continuamente: Seiri, Seiton, Seison;
- Shitsuke - Sostenere nel tempo. Imporsi disciplina e rigore per il proseguo.

L'applicazione concreta ad un'attività produttiva consiste nel compiere alcuni semplici passaggi operativi in ciascuna postazione di lavoro: il primo passaggio (separare) consiste nell'attività di rimuovere qualunque oggetto dal tavolo di lavoro per poter selezionare solo gli oggetti indispensabili all'attività produttiva che si intende compiere. Il secondo passaggio (organizzare) pone l'attenzione sulla distribuzione degli strumenti di lavoro sul tavolo in maniera tale da renderne facile l'identificazione e l'utilizzo. Terzo passaggio (ordine) ha a che vedere con la pulizia di ambienti e macchinari per favorire l'attività. Il quarto passaggio (standardizzare) permette replicabilità e trasferibilità del modello attraverso la ripetizione dei passaggi precedenti ed infine il quinto passaggio (sostenere nel tempo) permette che le corrette procedure diventino abitudini. All'interno di questo sistema è possibile definire ulteriori aspetti: gli obiettivi di miglioramento, gli incarichi (per la pulizia ad esempio), le responsabilità, gli strumenti per integrare i processi nelle normali attività di lavoro. I vantaggi per gli operatori riguardano la qualità e la piacevolezza del lavoro, la soddisfazione ed alcuni margini di creatività. I vantaggi per l'azienda riguardano un aumento della qualità del prodotto e a cascata una maggiore soddisfazione del cliente. A questa metodologia, Gnutti ha fatto seguire una revisione ed un aggiornamento dei layout dei reparti perché fossero funzionali al rispetto del modello favorendo in questo modo il riordino dei materiali ed una ottimizzazione dei processi produttivi anche in relazione alla gestione del magazzino.

Adozione del modello lean DEMAIC

Il modello DMAIC è un modello solitamente associato a Six Sigma finalizzato al miglioramento delle performance e dei risultati dei processi aziendali. L'acronimo è composto dai vocaboli anglosassoni: *define, measure, analyze, improve e control* che ben definiscono l'intervento a livello di processo che viene fatto all'interno di un reparto. Anche in questo modello, come per le 5S, sono presenti 5 fasi ulteriormente suddivise in più passaggi. Il modello parte dalla definizione del problema e degli obiettivi del progetto con particolare attenzione all'analisi dei bisogni del cliente (tali bisogni sono definiti come "*critical to quality*", è cioè necessario il rispetto degli standard qualitativi per soddisfare il cliente). Si procede poi alla definizione di quei parametri di processo che abbiano il maggior effetto sui risultati, all'identificazione delle possibilità di miglioramento (costi, requisiti, rischi) ed infine alla fase di controllo e consegna del progetto.

Introduzione della misurazione dei tempi di spostamento della merce

Si tratta di un semplice parametro di misurazione che permette tuttavia un rapido confronto tra il pre e il post-formazione e l'applicazione delle metodologie trasferite. Tale parametro è direttamente correlato ad alcuni fondamentali elementi: la velocità dei tempi di produzione, la gestione del magazzino, i tempi di consegna al cliente e la relativa soddisfazione, la competitività.

Implementazione dei programmi di lavorazione.

Nell'ambito delle tecnologie abilitanti Industry 4.0, l'azienda nelle figure dei responsabili di reparto e a seguito della formazione, è intervenuta attraverso la preparazione dei programmi di lavorazione ed attrezzaggio macchina con schede utensili e con verifica CadCam. Nell'ambito della progettazione e fabbricazione assistita questa introduzione ha l'obiettivo finale di organizzare le fasi relative alla produzione in maniera da rendere l'attività nel suo insieme più snella ottimizzando inoltre i tempi generali di produzione.

4.3 Conclusioni

Il piano formativo n. 215238 che ha impegnato i responsabili dei vari settori di Gnutti Transfer sulla metodologia lean Six Sigma Yellow Belt ha permesso all'azienda di Ospitaletto di introdurre importanti innovazioni in termini di processo. Il pensiero agile ha caratterizzato specialmente l'area produttiva interessando tuttavia ogni reparto in azienda. I vantaggi derivati dalla formazione sono riassumibili nell'adozione di specifiche modalità di lavoro: buone prassi che hanno carattere di replicabilità e trasferibilità sia all'interno di altri reparti in azienda che in altre realtà dei settori produttivi. La formazione, in linea con asset strategici, è risultata funzionale agli obiettivi dell'azienda che nelle azioni successive ha riproposto ed ampliato le azioni rivolte al personale su metodologia lean.

SITOGRAFIA

Daniele Baratta, 2018, "Il valore del Design per il B2B in Industria 4.0" Alma Mater Studiorum – Università di Bologna – 157pp

http://amsdottorato.unibo.it/8504/1/Daniele_Baratta_tesi.pdf

Gnutti Transfer, 2020, Sito Ufficiale

<https://www.gnuttitransfer.com/azienda.php>

Red Dot Award, 2014, Sito Ufficiale

<https://www.red-dot.org/project/piccola-31752>