

MONITORAGGIO VALUTATIVO DI FONDIMPRESA

Articolazione Territoriale della LOMBARDIA

Azienda: RPE Srl

Ambito tematico strategico: A) Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione

Titoli Piani formativi:

“C.A.P.I. - Consolidamento e Aggiornamento della Professionalità nelle imprese metalmeccaniche” AVS/76B/17I

“P.I.C. - Promuovere innovazione e Competitività nelle imprese metalmeccaniche” AVS/86B/17I

Codice identificativo del piano: 213949 e 213962 (Conto di Sistema)
Rapporto realizzato nel mese di Dicembre 2020

Team di monitoraggio

Per AT Lombardia l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Tania Salucci

Per **Humana.Forma Srl** hanno partecipato:

Cinzia Trabacchin, referente del Soggetto attuatore

Per **RPE Srl** hanno partecipato:

Florinda Ravazzani, Direzione RPE e Referente per le attività formative

Paolo Grimoldi, Responsabile della produzione e partecipante al corso

SOMMARIO

1.INTRODUZIONE	3
2.STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	7
2.3.1 Aspettative della formazione	7
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	9
3.1 L'analisi del fabbisogno	9
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	10
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.....	10
3.4 Considerazioni riepilogative.....	11
4.CONCLUSIONI.....	12
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
4.2 Le buone prassi formative aziendali	13
4.3 Conclusioni	18
Bibliografia	18

1.INTRODUZIONE

La Società RPE S.r.l. (di seguito "RPE") rientrava nella rosa di n. 56 imprese selezionate dall'OBR Fondimpresa Lombardia.

Il settore di attività economica, così come indicato nel Documento Excel "*Lombardia – Selezione CAPI*" risultava essere quello del Manifatturiero – Produzione ricambi per elettrodomestici (all'interno della macrovoce *Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici*).

Presentava un Piano formativo finanziato nell'ambito del Conto Formazione svolto nel periodo 2017-2019 su tematiche informatiche (utilizzo applicativo Excel). Risultava poi beneficiaria, di n. 4 azioni formative finanziate nell'ambito di n. 2 Piani Conto Sistema Avviso 4/2017 Competitività, entrambi presentati da ATS con soggetto capofila Humana.Forma:

- 213949 "**C.A.P.I. - Consolidamento e Aggiornamento della Professionalità nelle imprese metalmeccaniche**" AVS/76B/171
- 213962 – "**P.I.C. - Promuovere innovazione e Competitività nelle imprese metalmeccaniche**" AVS/86B/171

Le azioni formative appartenevano all'area tematica "Qualificazione processi produttivi e prodotti" prevista dall'Avviso 4/2017, quindi **interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione**. I contenuti formativi delle azioni finanziate sono apparsi di interesse in quanto attinenti alla ridefinizione dei processi produttivi nell'ottica Lean production ed ottimizzazione degli stessi per un totale di 96 ore, quindi senz'altro riconducibili all'Ambito Tematico Strategico A.

Altri elementi che hanno motivato la scelta della RPE quale oggetto del Monitoraggio Valutativo 2020 sono stati:

- Dall'analisi del Documento Excel "*Dettaglio Formazione finanziata per unità produttiva con evidenza tematiche formative*", RPE presentava una buona percentuale (59,77% pari a 416 ore su un totale ore di 696) della tematica formativa "Tecniche di produzione" rispetto alla formazione totale di cui l'azienda ha beneficiato, facendo quindi presumere un collegamento agli obiettivi dell'indagine CAPI riportati nel PO 2020 che a loro volta vengono declinati a partire dagli indirizzi del Comitato di Indirizzo Strategico del Fondo. Tale elemento acquistava ancora più valore, in considerazione del fatto che si trattava della sola tematica formativa riportata nella stringa di dati.
- L'analisi del sito internet aziendale ha permesso di evidenziare che RPE produce elettrovalvole che trovano applicazione in differenti settori, fra cui medicale e pulizia professionale, e di conseguenza poteva trattarsi di un'attività che plausibilmente aveva continuato l'attività nel corso dell'emergenza sanitaria.
- In ultima analisi, dovendo garantire una rappresentatività provinciale nel campione di imprese della Lombardia, RPE permetteva di coprire la Provincia di Como.

2.STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1972 dall'attuale Presidente Giuliano Ravazzani, RPE produce inizialmente elettroserrature per passare poi alla progettazione e produzione di elettrovalvole e solenoidi in ogni suo componente, contaltri, riduttori di pressione e filtri. Le elettrovalvole RPE (di fatto una componentistica industriale) utilizzate per il controllo automatico dell'acqua e/o del vapore hanno svariati impieghi che identificano i settori/mercati di riferimento: macchine da caffè professionali tradizionali e quelle automatiche e superautomatiche, così come le macchine da caffè destinate ad un utilizzo prevalentemente residenziale e privato, distributori automatici di acqua e bevande (vending), forni industriali, macchine per la produzione del ghiaccio, idropultrici, lavabicchieri e lavapiatti industriali (a tunnel), impianti di irrigazione ed impiantistica sanitaria con rubinetteria automatica. Forniscono anche componentistica per l'industria meccanica della catena alimentare. Si caratterizzano per le ridotte dimensioni, l'elevata customizzazione, la componibilità, le multi-uscite, la tenuta ad alte pressioni e temperature, le molteplici connessioni e la possibilità di fornitura di acqua fredda o calda.

Nel corso dell'intervista è emersa la costante e continua capacità di sviluppo innovativo del prodotto "elettrovalvole" che ha contribuito anche alla diversificazione dei mercati di riferimento. Agli inizi della sua attività, RPE produceva elettrovalvole principalmente per l'irrigazione e per il settore di mercato "bianco" (lavatrici e lavastoviglie), che è stato progressivamente abbandonato sia per ragioni economiche (la produzione in Italia non è competitiva), sia per le caratteristiche standard del settore. A partire dalla metà degli anni Novanta, RPE inizia la diversificazione del suo prodotto, indirizzandosi verso altri mercati (ad esempio quello delle macchine del caffè) che rappresentano particolari nicchie di mercato e dove innovazione e qualità diventano le chiavi del suo vantaggio competitivo.

Oggi, la produzione dell'elettrovalvola RPE (unica sede produttiva a Carbonate in provincia di Como) è completamente integrata: i suoi prodotti sono sviluppati in ogni parte dalla progettazione, bobinatura, stampaggio, assemblaggio e packing. La produzione è fortemente automatizzata e con gli incentivi previsti dal Piano Industria 4.0 sono stati inseriti i sistemi di monitoraggio da remoto, sia per le macchine da stampare che per le macchine automatiche che comunicano con un PDM (Product Data Management) che gestisce i parametri e l'efficienza delle macchine (specifiche della fase di produzione). Automatizzato anche il laboratorio interno dove sono testati e validati tutti i prodotti che sono poi inseriti nella linea produttiva. Anche la progettazione dell'elettrovalvola avviene internamente in azienda: un team di otto persone sviluppa il prodotto e lo customizza in base alle esigenze espresse del cliente. Alcune componenti del prodotto RPE sono brevettate e il marchio è depositato.

L'80% del fatturato di RPE è realizzato all'estero: Europa (soprattutto Germania e Inghilterra), Asia (sia aziende che RPE serve direttamente, sia aziende a cui RPE manda i suoi prodotti e questi sono assemblati in Cina), Sud America e USA.

Il posizionamento dei prodotti RPE varia in funzione dei settori/mercati di riferimento. Senz'altro operare su settori di mercato diversificati rappresenta un vantaggio per RPE, in quanto può adattare la produzione in base ai trend di ognuno: se un settore soffre, la produzione è spostata verso un altro che magari registra un andamento di crescita.

L'elettrovalvola prodotta da RPE detiene un buon posizionamento nel vending (distributori acqua, bibite e soda stream) e nelle macchine del caffè, due settori che negli ultimi anni hanno permesso a RPE di crescere, in quanto interessati a loro volta da un trend in salita, anche quest'anno nonostante la pandemia da COVID-19. A tal proposito, nel 2017 secondo Confida, Associazione Italiana Distribuzione Automatica, sono oltre 810 mila i distributori automatici nel nostro Paese che è il primo in Europa per numero di distributori seguito da Francia (590 mila) e Germania (550 mila).

Altro settore a cui RPE deve la sua crescita è quello della rubinetteria automatica in quanto RPE realizza una particolare elettrovalvola che permette l'integrazione con i "cigni" (rubinetti con i sensori a infrarossi). La crescente installazione di questo tipo di rubinetteria nei vari settori della pubblica amministrazione e nel mondo della scuola ha contribuito ad un ulteriore sviluppo dell'azienda. Buono anche il posizionamento di RPE nel settore dei macchinari per la panificazione e dei forni industriali (serve due dei principali produttori mondiali).

Recente l'ingresso dell'azienda nel mercato sanitario-medicale grazie ad un programmatore temporizzato, ovvero un prodotto che sfrutta l'esperienza maturata nel mercato delle centraline elettroniche per l'irrigazione e che permette a RPE, unica azienda in Italia, di realizzare questo sistema che le ha permesso di continuare a produrre in regime di lockdown.

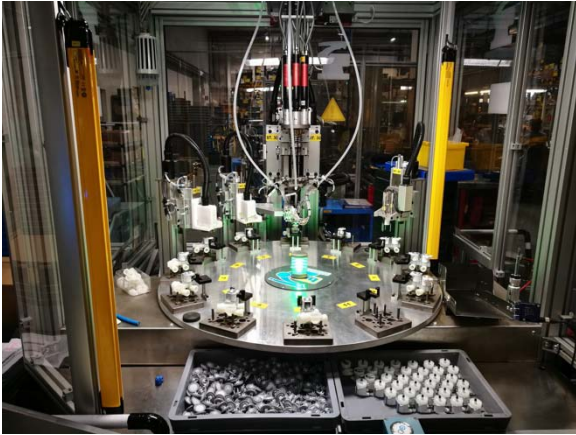
I competitor, alcuni di grande dimensione (per lo più stranieri) e l'intensità della concorrenza variano a seconda del settore: ad esempio, nelle macchine del caffè, RPE registra una forte concorrenza tedesca. Pur tuttavia, proprio le sue piccole dimensioni e la forte customizzazione del prodotto, permette a RPE di ritagliarsi la sua nicchia di mercato con soluzioni specifiche ed anche numeri limitati (centinaia di migliaia di pezzi e non milioni, su cui invece devono tararsi i concorrenti più grandi).

Oggi, con una storia di quasi mezzo secolo, RPE è un importante punto di riferimento sia in Italia che nel mondo, grazie alle tecnologie sviluppate e alla continua evoluzione nel mondo delle certificazioni alimentari ed elettriche.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici fondanti di RPE che sono emersi nel corso dell'intervista seguono due direttrici parallele: innovazione e qualità. Con specifico riferimento alle strategie in atto al momento dell'erogazione dei Piani formativi oggetto di monitoraggio, RPE aveva avviato un progetto di trasformazione globale del processo produttivo secondo logiche pull: partendo dal prodotto finito, all'interno di un processo produttivo molto verticale, sono state riprogrammate (all'indietro) tutte le fasi di lavorazione.

Parallelamente all'implementazione della Lean production, RPE ha introdotto una serie di innovazioni tecnologiche (anche abilitanti) che hanno impattato non solo sulla produzione ma anche su tutta l'organizzazione: Macchine utensili controllate da computer, Controllore Logico Programmabile (PLC), Scambio Elettronico di Dati (EDI), Gestione elettronica delle risorse (ERP), Manufacturing Execution System (MES), Stampa 3D (progettazione).



Riteniamo utile delineare anche altri orientamenti strategici che in parte si sommano a quanto descritto in precedenza e che aiutano a comprendere meglio l'azienda e le sue dinamiche.

- **Innovazione di prodotto.** RPE da sempre si caratterizza per una forte apertura alla Ricerca e Sviluppo, verso la quale destina una quota significativa delle proprie risorse (solo nel 2019 sono stati depositati due nuovi brevetti). Fra le innovazioni tecnologiche abilitanti introdotte nella fase di progettazione, vi è la stampa 3D (per la prototipizzazione rapida), sia quella a resina che quella a laser.
- **Miglioramento qualità del prodotto.** La qualità è uno dei temi a cui RPE dedica grande attenzione, declinandosi su tutti gli aspetti aziendali, non solo a livello di organizzazione e produzione, ma anche per il prodotto finito. L'elettrovalvola RPE che è una componentistica industriale finita, (quindi come componente va dentro un altro elettrodomestico) possiede la sua certificazione che valida tutti gli aspetti del suo funzionamento. Le elettrovalvole destinate all'utilizzo nel settore alimentare, e che per questo entrano in contatto con cibi e bevande, godono delle certificazioni MOCA e NSF che garantiscono l'assenza di sostanza chimiche nei componenti utilizzati nella realizzazione del prodotto finito. Sempre nel settore delle certificazioni alimentari, RPE ha ottenuto le certificazioni KTW, WRAS e ACS, le quali garantiscono la sicurezza del prodotto e la relativa non tossicità per tutte le componenti che entrano in contatto con l'acqua potabile, in accordo alle normative di riferimento nei principali mercati europei ed internazionali come: Germania, Francia, USA e Canada. L'attenzione alle certificazioni consente a RPE di avere grande credibilità specie nei confronti dei clienti di grande dimensione, oltre ad essere un riconoscimento di competenza e di affidabilità.
- **Accesso a nuovi mercati.** Anche l'accesso a nuovi mercati è un orientamento strategico presente in azienda, strettamente connesso con la molteplicità di usi del prodotto RPE e con la capacità dell'azienda di sfruttare l'esperienza maturata in un settore per individuare

nuovi usi e nuove funzionalità del prodotto in un altro mercato, magari caratterizzato da trend in crescita anche per gli eventi storici che stiamo vivendo (vedi caso del settore del medicale).

Quindi una PMI con grande sensibilità ai temi dell'innovazione e dell'efficienza e che opera sul mercato mondiale con un prodotto innovativo, custom e certificato.

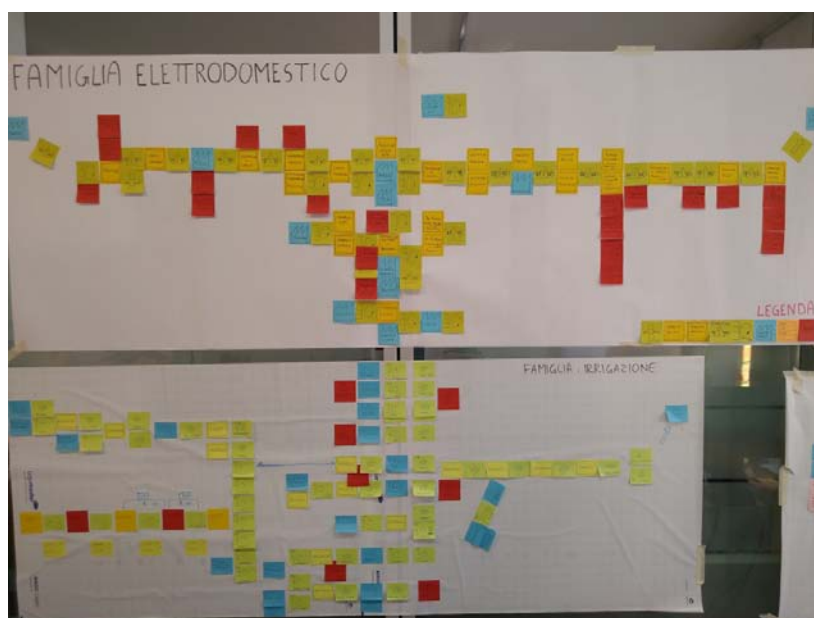
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La formazione oggetto di indagine concerne quattro azioni realizzate, in parallelo, nel corso del 2018 contenute all'interno dei Piani formativi CAPI e PIC finanziati con il Conto Sistema:

1. **Piano CAPI, Lean Production**, rivolta a n. 8 dipendenti per un totale di n. 16+16 ore
2. **Piano PIC, Lean Production**, rivolta a n. 7 dipendenti per un totale di n. 32+32 ore

2.3.1 Aspettative della formazione

In base alla documentazione fornita dal Soggetto attuatore e dalle informazioni raccolte nel corso dell'intervista, entrambe le azioni formative sono la conseguenza dell'implementazione di un percorso di ottimizzazione e di adattamento della produzione in un'ottica Lean iniziato prima del 2018 (e che di fatto continua ancora oggi). Si tratta di un'innovazione che ha permesso a RPE di recuperare flessibilità produttiva e facilitare la customizzazione del progetto, di fatto i suoi principali vantaggi competitivi.



L'implementazione di una gestione "tirata della produzione" prevede che materie prime e semilavorati fluissero nel ciclo produttivo sulla base della domanda effettiva proveniente dalle fasi a valle, estendendo le logiche di gestione visuale a tutte le fasi della lavorazione (utilizzo del cartellino kanban fisico ed elettronico con la lavagna). In questo modo, tutta la prima fase del ciclo

di produzione (avvolgimento, stampaggio, assemblaggio delle parti comuni dell'elettrovalvola) è gestito a kan-ban (con condivisione della lavagna elettronica con i fornitori), mentre l'ultima fase del ciclo viaggia a commessa con l'occupazione delle linee di produzione legate all'ordine cliente. Le azioni **Lean production** facenti parte dei due Piani di Conto Sistema hanno supportato l'implementazione dell'applicazione kan-ban box elettronico per l'ottimizzazione del processo produttivo (riduzione di costi e sprechi in produzione) ed organizzativo dell'azienda.

2.3.2 Impatto della formazione

La formazione svolta ha fortemente impattato il processo produttivo di RPE e, a cascata, anche tutta l'organizzazione. Uno dei principali risultati ottenuti concerne la capacità di utilizzo da parte degli operatori della produzione della lavagna elettronica (risultato concreto facilmente riscontrabile) e la conseguente implementazione del kanban elettronico in produzione sia per i processi interni sia nei confronti dei fornitori. A distanza di due anni dalla formazione, RPE è completamente autonoma nell'utilizzo del kanban elettronico e lo stesso Ufficio acquisti è in grado di "agganciare" i fornitori all'utilizzo della lavagna, formandoli sul suo utilizzo.

I benefici più evidenti sono stati un'importante riduzione del livello di scorte e del tempo di attraversamento, nonché un generale aumento del livello di flessibilità del sistema produttivo dell'azienda. Nel corso dell'intervista la Direzione RPE ha evidenziato come proprio l'aumento della flessibilità di produzione, abbia permesso la crescita dell'azienda, adattandosi alle dinamiche dei suoi mercati di riferimento per sfruttare i trend di sviluppo di ognuno. Non a caso, nell'ultimo decennio RPE ha avuto una crescita elevata registrando un tasso di crescita tra il 4-10% all'anno (per il 2020 la stima è del 2-3%). Non da ultimo, l'intervento realizzato ha reso RPE più efficace nei confronti dei grandi gruppi, presentandola come un fornitore competente ed efficace nonostante la sua dimensione di piccola impresa.

Relativamente al ruolo delle parti sociali, in RPE non sono presenti rappresentanze sindacali, la condivisione del Piano formativo è avvenuta a livello territoriale.

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

Nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19, a parte una chiusura di circa dieci giorni, RPE ha continuato la produzione, su autorizzazione della Prefettura di Como, solo per i clienti con i codici ATECO rientranti fra le attività economiche essenziali, producendo elettrovalvole per il settore acqua e sanitario.

Nel corso dell'anno, RPE ha svolto attività formativa sia in presenza che a distanza. È stata svolta per lo più formazione sulla sicurezza (formazione obbligatoria), per lo più in presenza e finanziata dall'impresa. È stata anche realizzata un'attività formativa sempre sul tema della produzione Lean (36h totali) finanziata con il Conto Formazione che si è svolta parte in presenza e parte a distanza.

Per il prossimo futuro, le priorità formative di RPE non sono destinate a cambiare e restano connesse al piano continuo di implementazione dell'approccio Lean alla produzione.

Oltre alla formazione aziendale che è svolta in orario di lavoro, a partire da quest'anno RPE ha promosso una "Scuola di formazione" al sabato mattina, gratuita e aperta a tutti i dipendenti. I corsi di formazione hanno contenuti diversi, risultato di un'indagine aziendale, e rispondono ad aree personali di interesse espresse dai dipendenti: excel, lingue, qualità, etc. La possibilità per i dipendenti di avere una formazione personale e a libera scelta è un'impostazione che RPE vuole mantenere. In conseguenza dell'emergenza sanitaria, se la formazione non potesse essere svolta in presenza, sarà convertita a distanza, ma con il docente a distanza e i dipendenti presenti all'interno dell'aula in azienda. Questo anche in conseguenza dell'assenza per alcuni partecipanti di un device idoneo per fare formazione a distanza e della difficoltà dell'azienda di garantirlo a tutti.

Con un monte ore di formazione di circa 8000 ore annue, RPE rappresenta un esempio virtuoso di utilizzo delle risorse sia del Conto di Sistema che del Conto Formazione di Fondimpresa, ai quali si aggiungono le opportunità offerte dai Fondi regionali. La grande attenzione ai temi dell'innovazione, della qualità e la presenza di aree aziendali fortemente vocate al miglioramento e all'aggiornamento (ufficio tecnico, ufficio qualità, produzione, ecc) rendono RPE un soggetto affidabile e ricettivo a cogliere tutte le opportunità di finanziamento della formazione coerenti con le tematiche legate ai sistemi di progettazione, ai processi di miglioramento organizzativo, alle tecniche della Lean Production e più in generale alle innovazioni tecnologiche di Industria 4.0.

2.5 Considerazioni riepilogative

RPE è fortemente orientata al modello industria 4.0: macchinari all'avanguardia, governo dei processi ed attenzione alla qualificazione delle risorse umane. La continua attenzione ed aggiornamento delle certificazioni (tre risorse dedicate solo a quest'attività) permette a RPE un costante ed attento perfezionamento di tutti gli standard di qualità e sicurezza nazionali ed internazionali, offrendo un prodotto finito completamente sicuro ed affidabile per il cliente e per il consumatore finale. Un orientamento strategico che accresce la sua eccellenza sul mercato e il suo valore aggiunto. Nelle parole di Filippo Ravazzani (General Manager) la sintesi di un'azienda di eccellenza: *"RPE appartiene a un'Italia imprenditoriale che piace: quella che si muove, fa scouting e cerca sempre nuovi mercati"*.

3.LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

In base a quanto riportato nella Relazione finale dei due Piani PIC e CAPI, l'analisi del fabbisogno era stata realizzata con delle interviste semistrutturate ai vari referenti aziendali. Le informazioni

acquisite tramite l'intervista hanno confermato tale modalità, ma hanno anche evidenziato come RPE sia una realtà vocata alla formazione e fortemente "ricettiva" nei confronti delle opportunità di finanziamento della stessa, in forza anche dell'esistenza di piani di investimento e di sviluppo di medio-lungo periodo. Di conseguenza, anche in forza di rapporti di fattiva collaborazione con 2-3 enti di formazione, le attività formative programmate da RPE sono di volta in volta canalizzate sulle varie possibilità presentate all'azienda, come è avvenuto nel caso dei Piani CAPI e PIC.

La dimensione aziendale ridotta (organico di circa 110 unità), un clima aziendale di grande dialogo e confronto, fa sì che la Direzione aziendale possa ben presidiare l'analisi del fabbisogno formativo, anche grazie ad un'indagine continua con i dipendenti che possono esprimere le proprie necessità (utilizzo di questionari). Con tale modalità sono stati costruiti gli argomenti dei corsi svolti nell'ambito della Scuola di formazione del sabato mattina.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le azioni formative denominate **Lean Production** sono state pensate e realizzate per far acquisire ai partecipanti gli strumenti idonei ad assumere con efficacia il proprio ruolo professionale in coerenza con la trasformazione in atto nel processo di produzione, perseguendo la riduzione di costi e sprechi in produzione. Le figure professionali coinvolte nella formazione sono Figure tecniche (Responsabile produzione e Responsabile programmazione) ed Operai specializzati (operatori di produzione e magazzinieri).

Le persone sono state selezionate per competenza del ruolo e della mansione e per permettere di massimizzare gli obiettivi formativi del corso e raggiungere gli obiettivi strategici perseguiti dall'azienda. In base alle informazioni acquisite nel corso dell'intervista, anche dal Responsabile della produzione, la formazione ha permesso il coinvolgimento degli operatori a vari livelli, sia in linea produttiva (gestione diretta dei materiali con metodo kan-ban) sia in programmazione produzione (gestione lavagna digitale per il riordino dei materiali). In effetti, non potendo inserire in formazione tutti gli operatori interessati dal processo della lavagna kan-ban (altrimenti si sarebbe fermata la produzione), le figure coinvolte avevano il compito da un lato di diffondere la conoscenza a cascata nei confronti degli altri colleghi e dall'altro di pianificare ed analizzare l'operatività dell'innovazione introdotta (cosa e come implementare) proprio in funzione del fatto che le attività formative appartengono ad un processo che non è fine a se stesso o delimitato, piuttosto ad un processo che è costante e che ancora oggi prosegue.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

In base alle informazioni fornite dal Soggetto attuatore l'obiettivo delle azioni formative consisteva nella "ridefinizione dei processi produttivi in ottica Lean ed ottimizzazione degli stessi". I risultati attesi della formazione si concretizzavano in una riduzione di costi e sprechi nei processi produttivi e introduzione di strategie di ottimizzazione.

I contenuti didattici dei corsi svolti sono stati decisi internamente in azienda avvalendosi in entrambi i casi di fornitori di fiducia che hanno realizzato le relative docenze. In effetti, essendo la formazione strettamente funzionale al percorso di ottimizzazione e di adattamento della produzione in un'ottica Lean, la docenza è stata affidata ai consulenti che hanno seguito RPE in tale implementazione.

Nella progettazione di dettaglio delle azioni formative, i contenuti erano così descritti: principi dell'approccio Lean, la produzione in ottica Lean, produzione a flusso, ricerca del valore, approccio step-by-step, mappatura dei flussi produttivi, logiche di ottimizzazione, miglioramento continuo della performance.

Il calendario didattico, condiviso con il Soggetto attuatore è stato deciso dall'azienda, per lo più concentrando le ore di formazione: le azioni del Piano PIC si sono svolte nel mese di luglio 2018, quelle del Piano CAPI nel mese di dicembre. La metodologia didattica è stata mista, alternando la formazione in aula con la formazione in reparto (training on the job). Questa modalità ha facilitato la programmazione e la movimentazione merci kan-ban e ha creato i presupposti per una progressiva diffusione all'interno della produzione e delle altre aree funzionali collegate (magazzino, ufficio acquisti, ecc.). Per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze sono state adottate delle pratiche aziendali che hanno previsto un quotidiano ripasso della metodologia e momenti di formazione continua in reparto (anche perché i partecipanti alle azioni formative si fanno poi carico della diffusione della pratica agli altri colleghi).

Il Soggetto attuatore ha previsto la certificazione degli esiti della formazione in linea con la normativa regionale.

Il responsabile della produzione ha confermato che al termine delle azioni formative è stato somministrato un questionario scritto per la verifica degli apprendimenti, sebbene i contenuti formativi fossero fortemente operativi e la loro messa in opera potesse essere facilmente riscontrata direttamente in produzione. La Direzione di RPE ha affermato che il gradimento dei partecipanti sui corsi effettuati è stato positivo, in generale trattasi di attività formative a cui gli addetti operativi partecipano volentieri in quanto servono per lavorare meglio.

La formazione svolta ha determinato, per affermazione di uno dei partecipanti alla formazione un cambiamento nel proprio modo di lavorare, con riferimento alla capacità di programmazione degli ordini di produzione e delle giacenze a magazzino. Il materiale didattico del corso di formazione è stato consultato per lo svolgimento dell'attività lavorativa relativamente all'utilizzo della lavagna elettronica. Le nuove tecniche ed applicazioni apprese sono ritenute importanti per la crescita personale del partecipante e di conseguenza la formazione svolta è ritenuta utile rispetto alla carriera professionale e al mantenimento del posto di lavoro all'interno dell'azienda.

La formazione svolta ha determinato, per affermazione del Responsabile della Produzione, dei cambiamenti significativi nelle modalità e nel metodo di lavoro dei colleghi, che sono diventati più consapevoli e coinvolti nelle operazioni di routine (carico e scarico produzione con lettura codici a barre), migliorando e standardizzando la gestione della produzione e del magazzino.

3.4 Considerazioni riepilogative

In RPE affermare “l’importanza della formazione” significa che la stessa risponde non solo alle esigenze dell’azienda ma anche a quelle dei dipendenti. L’esistenza di un “Piano formativo” continuo e permanente garantisce la formazione ai dipendenti su tutte le aree di interesse durante l’orario lavorativo e la possibilità di avere una formazione facoltativa, personale e a libera scelta.

Sebbene la progettazione formativa all’interno di RPE non segua un percorso metodologico strutturato, si evidenzia una grande capacità di ascolto delle esigenze interne e di promozione delle iniziative formative coerenti con gli orientamenti strategici e i processi decisionali, in grado, altresì, di stimolare il coinvolgimento degli addetti e sviluppare competenze tecniche specifiche. I destinatari degli interventi formativi finalizzati all’implementazione di procedure e strumenti per l’ottimizzazione dei processi di produzione sono validamente selezionati per permettere la massimizzazione degli obiettivi formativi e raggiungere gli obiettivi strategici perseguiti dall’azienda. Per facilitare l’applicazione delle nuove conoscenze sono adottate delle pratiche aziendali che prevedono un quotidiano ripasso della metodologia e momenti di formazione continua in reparto (anche perché i partecipanti alle azioni formative si fanno poi carico della diffusione della pratica agli altri colleghi). In definitiva, si applicano metodi e soluzioni che permettono di vedere l’efficacia delle soluzioni produttive ed organizzative predisposte. La formazione svolta ha determinato, per affermazione del Responsabile della Produzione, maggiore consapevolezza e coinvolgimento degli operatori della produzione e del magazzino, migliorando e standardizzando la gestione dei due reparti.

4.CONCLUSIONI

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

Diversi sono gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione e che possono essere raggruppati in base alla dimensione del processo formativo:

A. Analisi dei fabbisogni formativi

- Le azioni formative si inseriscono nell’ambito di un Piano continuativo di crescita aziendale che concerne la produzione rispondendo quindi a un reale bisogno aziendale e delle persone coinvolte (apprendimento immediatamente spendibile);
- Le azioni formative hanno permesso di formare nuove competenze per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ottimizzando il processo di produzione e creando i presupposti per continuare la crescita dell’impresa.

B. Progettazione della formazione

- Riconoscimento di realtà aziendale vocata alla formazione da parte dell’ente di formazione. L’esistenza di piani di investimento e di sviluppo di medio-lungo periodo e di un fabbisogno formativo ben programmato, rende l’azienda affidabile e permette relazioni di qualità con i partner formativi esterni.

- Selezione dei partecipanti in modo da assicurare una valutazione operativa preliminare dei contenuti formativi da implementare e la loro diffusione a cascata.

C. Erogazione della formazione

- Utilizzo di un approccio didattico basato sul learning by doing che permette la percezione immediata e pratica dei processi e delle tecniche con cui si deve familiarizzare, mettendoli direttamente in atto;

D. Valutazione degli esiti

- I risultati dell'apprendimento e l'impatto della formazione sulle modalità di lavoro e sull'organizzazione sono di immediata verifica.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Di seguito, con l'utilizzo dello strumento "Griglia per la valutazione delle Buone Pratiche" si evidenziano le buone prassi nella gestione della formazione realizzate in RPE.

Buona Pratica	Categoria	Proprietà	Scala di valutazione	Note	Riproducibilità	Trasferibilità
Le azioni formative Lean Production rispondevano a un reale bisogno aziendale e rappresentavano un apprendimento immediatamente spendibile	Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica attuata offre una soluzione alle problematiche emerse, raggiunge l'obiettivo prefissato	<i>Le azioni formative denominate Lean Production sono state pensate e realizzate per far acquisire ai partecipanti gli strumenti idonei ad assumere con efficacia il proprio ruolo professionale in coerenza con la trasformazione in atto nel processo di produzione, perseguendo la riduzione di costi e sprechi in produzione.</i>	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo
Le azioni formative Lean Production hanno permesso di formare nuove competenze per il raggiungimento degli obiettivi	Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica attuata offre una soluzione alle problematiche emerse, raggiunge l'obiettivo prefissato	<i>La formazione svolta ha determinato maggiore consapevolezza e coinvolgimento degli operatori</i>	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo

aziendali, ottimizzando il processo di produzione e creando i presupposti per continuare la crescita dell'impresa				<i>della produzione e del magazzino, migliorando e standardizzando la gestione dei due reparti.</i>		
Riconoscimento di realtà aziendale vocata alla formazione da parte di una rete di partner formativi esterni	Qualità attuativa	Efficacia, efficienza e qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere a pieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dell'organizzazione	<i>L'esistenza di piani aziendali di investimento e di sviluppo di medio-lungo periodo determinano un elevato fabbisogno formativo aumentando il tasso di ricettività dell'impresa nei confronti delle opportunità di finanziamento, ottimizzando le possibilità presentate e realizzando relazioni di qualità con la rete di partner formativi esterni.</i>	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo

<p>Selezione dei partecipanti</p>	<p>Qualità attuativa</p>	<p>Efficacia, efficienza e qualità</p>	<p>L'applicazione della pratica consente di ottenere a pieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dell'organizzazione</p>	<p><i>I partecipanti sono stati selezionati per massimizzare gli obiettivi formativi in quanto avevano il compito sia di diffondere la conoscenza a cascata nei confronti degli altri colleghi, sia di pianificare ed analizzare l'operatività dell'innovazione introdotta (cosa e come implementare)</i></p>	<p>La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili</p>	<p>La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo</p>
<p>Utilizzo di un approccio didattico basato sul learning by doing</p>	<p>Qualità attuativa</p>	<p>Efficacia, efficienza e qualità</p>	<p>L'applicazione della pratica consente di ottenere a pieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dell'organizzazione</p>	<p><i>L'alternanza di formazione in aula con quella in reparto (training on the job) ha facilitato la programmazione e la movimentazione merci kan-ban e ha creato i presupposti per una progressiva</i></p>	<p>La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili</p>	<p>La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo</p>

				<i>diffusione all'interno della produzione e delle altre aree funzionali collegate (magazzino, ufficio acquisti, ecc.).</i>		
Immediata verifica dei risultati dell'apprendimento	Qualità attuativa	Efficacia, efficienza e qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere a pieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dell'organizzazione	<i>I contenuti formativi erogati impattano sullo svolgimento delle attività lavorative, di conseguenza l'apprendimento è di immediata verifica. Per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze sono adottate delle pratiche aziendali che prevedono un quotidiano ripasso della metodologia e momenti di formazione continua in reparto.</i>	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo

4.3 Conclusioni

Rpe è un'impresa comasca con un'esperienza trentennale nella progettazione di elettrovalvole. Il core business aziendale consiste nello studio, nella progettazione e nella produzione di nuove valvole da installare all'interno di dispositivi ove vi sia una necessità di controllo automatico dei fluidi. Le elettrovalvole prodotte da Rpe sono impiegate in diversi ambiti: negli impianti di irrigazione, negli elettrodomestici, in ambito sanitario, negli idromassaggi, nelle macchine a vapore e nelle macchine da caffè. Il monitoraggio qualitativo ha fatto emergere una PMI con grande sensibilità ai temi dell'innovazione e dell'efficienza e che opera sul mercato mondiale con un prodotto innovativo, custom e certificato. Le azioni **Lean production** facenti parte dei due Piani di Conto Sistema, oggetto di analisi, hanno supportato l'implementazione dell'applicazione kan-ban box elettronico per l'ottimizzazione del processo produttivo (riduzione di costi e sprechi in produzione) ed organizzativo e dell'azienda. Con un monte ore di formazione di circa 8000 ore annue ("solo" la metà nel 2020 anno della pandemia da Covid-19) RPE rappresenta un esempio virtuoso di utilizzo delle risorse sia del Conto di Sistema che del Conto Formazione di Fondimpresa. La grande attenzione ai temi dell'innovazione e della qualità e la presenza di aree aziendali fortemente vocate al miglioramento e all'aggiornamento (ufficio tecnico, ufficio qualità, produzione, ecc) rendono RPE un soggetto affidabile e propositivo a cogliere tutte le opportunità di finanziamento di azioni formative coerenti con le tematiche legate ai sistemi di progettazione, ai processi di miglioramento organizzativo, alle tecniche della Lean Production e più in generale alle innovazioni tecnologiche di Industria 4.0.

Bibliografia

www.rpesrl.com

www.sintesia.com

www.confida.com