



AT LOMBARDIA

STAMPERIA DI CASSINA RIZZARDI

Innovazione Tecnologica

**Formazione per cogliere
i vantaggi della digitalizzazione**

GIANLUCA TOSCHI

Titolo: STAMPERIA DI CASSINA FORMAZIONE INFORMATICA

Codice identificativo del piano: 233750

Tipologia del piano: Piano Aziendale

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
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 ruolo della formazione	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.5 Considerazioni riepilogative	9
IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative	11
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
4.1 L'impatto della formazione	12
4.2 Considerazioni riepilogative	13
CONCLUSIONI	14
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	16
4.3 Conclusioni	16
SCHEDA DI SINTESI	17
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	18

INTRODUZIONE

Stamperia di Cassina Rizzardi Spa lavora in un settore, quello della stampa, finissaggio, tintoria e lavorazione di tessuti, che ha vissuto, negli ultimi anni una grande trasformazione. In primo luogo, va considerato che il settore ha visto, fin dalle prime fasi del processo di globalizzazione, l'entrata nel mercato di nuovi competitors provenienti da paesi caratterizzati da un basso costo del lavoro. A fronte di questa inedita sfida il settore ha registrato risposte diverse: alcune imprese sono uscite dal mercato, altre hanno provato a contenere i costi attraverso scelte localizzative inedite (delocalizzazione produttiva) altre ancora hanno spinto l'acceleratore su innovazione e processi di riorganizzazione aziendale mirati o a recuperare efficienza o al riposizionamento in fasce di mercato che garantissero un maggior riparo dalla concorrenza di prodotti a basso prezzo. Rispetto all'ultima strategia citata (upgrading di prodotto e di processo), l'adozione di nuove tecnologie assume un ruolo rilevante.

Oggi le imprese che hanno puntato sul rinnovamento delle tecnologie possono sfruttare le opportunità che "industria 4.0" offre. I vantaggi possono essere diversi, alcuni impattano su tutte le imprese manifatturiere altri hanno valenza maggiore su alcuni settori. Al primo tipo sono riconducibili, ad esempio, l'introduzione di algoritmi di analisi dati che consentono alle imprese di prendere migliori decisioni aziendali, o "Internet of Things" che permette di connettere l'azienda al web, facendo dialogare supply chain, controllo e gestione di produzione, o spingersi verso sistemi di manutenzione predittiva per le macchine, o applicazioni per la gestione magazzino. Altre tecnologie hanno un impatto specifico sulle imprese del settore tessile, si pensi alle tecnologie di stampa digitale che rendono i processi produttivi più efficienti, riducendo i consumi di inchiostri e acqua. In quest'ultimo caso l'efficienza economica (riduzione dei costi di produzione grazie alla riduzione degli sprechi) si combina anche al tema della sostenibilità dei processi produttivi, un argomento particolarmente rilevante per un settore che sul fronte dell'impatto sull'ambiente dei processi produttivi è stato spesso additato come un cattivo esempio. Industria 4.0 non va interpretato con un mero processo di aggiornamento tecnologico. Implica un ripensamento del proprio modello di business, che spesso passa per un cambio di paradigma della cultura aziendale, dei processi e dell'organizzazione.

Nella prospettiva del lavoro di monitoraggio valutativo di Fondimpresa risulta importante raccogliere casi, come quello di Stamperia di Cassina, in cui la formazione rappresenta una tessera importante in un mosaico complesso, che è quella della digitalizzazione del modello di business, in un settore particolare, che, come è già stato sottolineato, ha vissuto, già negli scorsi anni la sfida della competizione globale.

Per tutti questi motivi si è ritenuto il piano di formazione di Stamperia di Cassina interessante per l'attività di monitoraggio valutativo.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Stamperia di Cassina Rizzardi Spa è nata negli anni '70 su iniziativa del padre dell'attuale proprietario. All'inizio l'impresa svolgeva l'attività di stamperia e di tintoria per conto terzi sia nella sede di Cassina Rizzardi, in provincia di Como, che a Città della Pieve in Umbria. In seguito ad una serie di riorganizzazioni oggi nelle due sedi si svolgono attività diverse, in provincia di Como insistono i processi di stamperia, mentre a Città della Pieve si fa esclusivamente tintoria. Attualmente nei due stabilimenti lavorano 170 persone a Cassina Rizzardi e 25 a Città della Pieve.

Nella storia dell'impresa sembrano essere due i momenti che hanno generato una svolta significativa: il primo è rappresentato dalla decisione di investire nella crescita dell'attività della società commerciale del gruppo che si chiama Fasac (<http://www.fasac.it>), un'azienda che distribuisce i propri prodotti in oltre 40 paesi. Il successo dell'azienda commerciale è coronato dal rapporto diretto e duraturo con molti brand di fama mondiale che sono stati fidelizzati grazie alla capacità di innovare e di garantire un flusso produttivo importante, con una grande attenzione ai dettagli. Oggi Fasac genera circa la metà dei volumi produttivi di Stamperia di Cassina Rizzardi che per la restante quota di produzione continua a lavorare per conto terzi. L'importanza dell'integrazione con Fasac non è solamente legata ai volumi che tale partnership genera ma anche al fatto che l'azienda commerciale fornisce a Stamperia di Cassina Rizzardi un rapporto diretto con il mercato finale che permette di raccogliere informazioni sulle evoluzioni del settore.

La seconda scelta capace di determinare una svolta significativa avviene nel 2007. Nei primi anni 2000 il settore sta vivendo l'avvento della tecnologia digitale nella stampa che rappresenta una vera e propria rivoluzione visto che la digitalizzazione dei processi di stampa ha cambiato completamente i metodi e i processi di lavoro. I vantaggi derivanti dall'uso del digitale sono molti. In prima battuta tali tecnologie generano una forte semplificazione visto che le nuove macchine hanno reso inutili i supporti di stampa che venivano utilizzati una volta (quadri e cilindri). Il secondo elemento positivo è determinato dalla grande flessibilità che tali tecnologie permettono. Nel 2007 Stamperia di Cassina Rizzardi ha deciso di investire pesantemente nella digitalizzazione dei processi di stampa anticipando la concorrenza. Mentre le altre imprese utilizzavano la stampa digitale solamente per fare le campionature Stamperia di Cassina Rizzardi le ha introdotte anche in produzione, in anticipo di un paio di anni rispetto alle scelte dei concorrenti.

Il processo è stato graduale, all'inizio si mantenevano i tavoli di stampa e le rotative utilizzate nel processo classico di stampa (in azienda, attualmente c'è ancora un tavolo da stampa e una rotativa). Ma mentre i competitors avevano un paio di macchine, nel 2007 la proprietà di Stamperia di Cassina Rizzardi ha deciso di acquistarne sei e di equipaggiarle per una produzione in serie e non solamente per la produzione di campionature. Oggi in azienda sono presenti più di 30 gruppi di stampa digitale.

La scelta di Stamperia di Cassina Rizzardi e soprattutto il vantaggio acquisito rispetto ai concorrenti ha permesso all'impresa di fare diversi investimenti nell'ambito tecnologico e di implementare a fondo le nuove metodologie produttive.

Negli anni seguenti l'azienda ha esteso gli investimenti anche ai reparti di servizio pre e post stampa (preparazione, vaporizzo, lavaggio e finissaggio). La stampa digitale ha aumentato la necessità di servizi pre e post stampa che sono realizzati con macchinari complessi. In questo contesto è emersa l'esigenza di formare un gruppo di dipendenti sull'utilizzo di un nuovo software per la programmazione e avanzamento della produzione nel reparto di preparazione dei tessuti destinati alla stampa, formazione che è l'oggetto del presente studio di caso.

La svolta digitale dell'azienda fa emergere come i due momenti che hanno generato cambiamenti significativi nella recente storia dell'azienda (la spinta sulla crescita della società commerciale e, appunto, la svolta digitale) siano strettamente legati. Quando è stato chiesto a cosa si doveva l'intuizione della proprietà di investire nella stampa digitale anticipando le mosse della concorrenza e quindi creando un vantaggio competitivo la risposta è stata che i rapporti che Fasac (la società commerciale) intratteneva con il mercato finale hanno permesso di capire che il mercato stesso era ormai maturo per tali tecnologie e che quindi era il momento di investire sull'introduzione della digitalizzazione dei processi di stampa anche nei processi produttivi e non solamente di campionatura.

I concorrenti dell'azienda sono le poche stamperie rimaste in Italia, circa una quindicina rispetto alle 200 di una volta. Buona parte di queste stamperie sono integrate verticalmente in alcuni gruppi tessili e pochissime lavorano ancora conto terzi (che rimane comunque un business importante per Stamperia Cassina Rizzardi). All'estero esistono stamperie che però si collocano su fasce di mercato diverse, caratterizzate da una minore qualità, rispetto a quella di stamperia di Cassina.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come anticipato uno dei vantaggi competitivi dell'azienda è stato acquisito una quindicina di anni fa grazie all'intuizione di investire, prima della concorrenza, nei processi di stampa digitale per la produzione. Negli anni seguenti l'azienda ha esteso gli investimenti anche ai reparti di servizio pre e post stampa (preparazione, vaporizzo, lavaggio e finissaggio). L'innovazione per Stamperia di Cassina Rizzardi è quindi fonte di vantaggio competitivo. Negli ultimi anni gli sforzi su questo fronte si sono concentrati, prevalentemente, sui processi, più che sui prodotti, recentemente, ad esempio, si è lavorato molto sul miglioramento dei software per la gestione dei colori. Stamperia di Cassina Rizzardi ha attivato da diversi anni uno stretto rapporto di collaborazione con le aziende che sviluppano tecnologie digitali per la stampa, lavorando con esse in una logica di co-sviluppo e in alcuni casi facendo da tester sui miglioramenti che queste sviluppano. Tutto questo permette all'azienda di rimanere sul fronte dell'innovazione e di poter testare tecnologie prima che queste entrino sul mercato e siano a disposizione dei concorrenti.

L'avvento delle tecnologie 4.0, è stato una "evoluzione naturale" in Stamperia di Cassina Rizzardi, un'azienda che aveva già imboccato la via della digitalizzazione dei propri processi produttivi. Tutte le case produttrici di macchine hanno amplificato la possibilità di interscambio dei dati e quindi gli investimenti effettuati dall'azienda negli ultimi anni sono "4.0 nativi", mentre le macchine introdotte precedentemente e che non erano predisposte per la raccolta e soprattutto per lo scambio dei dati sono in via di sostituzione o, quando possibile, di aggiornamento. Il risultato di tali sforzi è che oggi la gran parte delle macchine sono controllate da remoto.

Un altro importante ambito di investimento e di innovazione è quello della sostenibilità che assume almeno due sfaccettature, quello del risparmio energetico e quello delle certificazioni. Rispetto al primo si è lavorato molto sull'ottimizzazione dei consumi ma anche sull'adozione di fonti più sostenibili, installando due impianti fotovoltaici e un impianto di cogenerazione a gas. Un altro esempio dell'impegno dell'azienda sul fronte della riduzione dell'impatto è rappresentato dal progetto implementato in collaborazione con LIFE dNtreat che ha permesso di allestire un innovativo impianto pilota per l'abbattimento dell'azoto nelle acque reflue che prevede la gestione dei coloranti con smaltimenti rigidamente controllati, una pannellatura solare a supporto del sistema tradizionale, lo smaltimento differenziato dei residui cartacei usati nella stampa transfer e l'adozione di sistemi di depurazione certificati secondo le più rigide norme europee.

Sempre nell'ambito della sostenibilità va sottolineato che l'azienda ha ottenuto, negli anni, una serie importante di certificazione come OEKO-TEX® basato sui processi di arricchimento del tessuto (tintura, stampa e finitura) che garantisce la qualità e la sicurezza del prodotto sotto tutti gli aspetti, o il certificato SERI.CO che garantisce la qualità dell'azienda e dei suoi prodotti e ancora GOTS: (Global Organic Textil Standard) la principale certificazione che attesta la produzione sostenibile di indumenti e prodotti tessili realizzati con fibre naturali da agricoltura biologica.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come emerso nel paragrafo precedente, Stamperia di Cassina Rizzardi ha puntato molto sull'innovazione, sia nei processi produttivi, attraverso l'adozione di tecnologie digitali per la stampa e successivamente a supporto delle attività pre e post stampa, che sul fronte della sostenibilità. In questi processi l'azienda ha ritagliato per la formazione un ruolo di "accompagnatore". Attraverso percorsi formativi mirati i lavoratori sono quindi accompagnati a vivere attivamente i processi di cambiamento strutturale che l'azienda ha intrapreso negli ultimi anni. Un esempio aiuta, forse, a delineare in maniera più precisa la visione aziendale sulla formazione: durante l'intervista sono emerse delle considerazioni sulle competenze necessarie a gestire linee di produzione digitali. Se la stampa digitale porta grandi semplificazioni ai processi produttivi è vero, però, che la predisposizione dei file di lavoro, ad esempio, non è un'attività semplice, servono tecnici capaci di provare i disegni e di provare i colori. In tutte queste attività i processi di formazione hanno accompagnato il cambiamento, aiutando i lavoratori a percorrere

più velocemente le curve di apprendimento delle nuove tecnologie in modo da poterle sfruttare in maniera più intensa.

Le RSU sono sempre molto disponibili sul fronte delle attività di formazione.

Stamperia di Cassina Rizzardi ha implementato nuovi strumenti e nuove procedure a supporto dei processi di programmazione della produzione e avanzamento della produzione. Il progetto nasce sia per soddisfare esigenze interne (avere dati aggiornati per migliorare il processo di programmazione e schedulazione della produzione e quindi rispondere in maniera più precisa alle domande del mercato) ma anche di tipo commerciale (tenere aggiornati i clienti sull'avanzamento).

A questi obiettivi se ne aggiunge un altro. Prima delle nuove procedure le attività di registrazione dell'avanzamento della produzione venivano svolte manualmente. L'introduzione del nuovo sistema mira a limitare gli errori e fare in modo che le persone si concentrino di più sulle fasi di lavoro liberandoli dalla compilazione di documenti a bordo macchina. Anche l'attività di programmazione della produzione veniva fatta manualmente, prima con un tabellone che gestiva impegni sulle macchine e avanzamento, poi utilizzando fogli excel che non erano condivisi, con enormi problemi. L'aumento dei volumi di produzione, dei clienti e la riduzione dei lotti di produzione hanno reso evidente che non era più possibile gestire i processi di programmazione con i vecchi strumenti e i vecchi processi.

Il piano formativo analizzato nasce dall'esigenza di formare i dipendenti dei reparti programmazione e avanzamento della produzione sull'uso di un nuovo software, ma anche sulle nuove procedure interne che hanno eliminato una serie di documenti cartacei precedentemente in uso. Nella progettazione dell'intervento si è scelta una formazione ad alto tasso di interattività: si prevedeva che il software fosse "testato" in aula per capirne la funzionalità ed eventualmente raccogliere dei feedback per migliorarne la parametrizzazione e personalizzazione rispetto alle caratteristiche dei processi di Stamperia di Cassina Rizzardi.

Negli ultimi mesi è partito un progetto il cui obiettivo è l'integrazione dello stabilimento in Umbria. In dettaglio si è scelto di implementare il software di programmazione del reparto di preparazione ink di Cassina Rizzardi in modo che vengano registrati e utilizzati per la programmazione anche i movimenti dei tessuti che vengono inviati allo stabilimento in Umbria per la stessa lavorazione. Non è al momento attiva una connessione diretta che consenta di farlo in automatico (sarà uno dei prossimi step), al momento si inseriscono i movimenti di carico e scarico della merce movimentata presso il magazzino in Umbria e chi programma la produzione a Cassina ha anche questa informazione direttamente a video anziché dover telefonare ogni volta ai colleghi in Umbria e gestire l'informazione extra-sistema.

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

Durante le fasi più acute della pandemia il progetto è stato arrestato per poi riprendere. Considerando la modalità didattica prevalente (training on the job) non era possibile condurre la

formazione nei periodi in cui l'accesso agli impianti era limitato ai soli lavoratori dell'azienda al fine di ridurre al minimo il rischio dei contagi.

2.5 Considerazioni riepilogative

Stamperia di Cassina Rizzardi nei primi anni 2000 ha scommesso sull'introduzione delle tecnologie digitali di stampa a supporto dei processi produttivi. Una scelta vincente che ha assicurato un paio di anni di vantaggio rispetto alla concorrenza. L'ondata di digitalizzazione di industria 4.0 ha dato un'ulteriore accelerazione ai processi di digitalizzazione, che sono visti anche in ottica di sostenibilità. Il piano formativo analizzato riguarda attività di formazione sviluppate per supportare i lavoratori impegnati in due attività (programmazione della produzione e avanzamento della produzione) nell'utilizzo di un nuovo software e nell'interpretazione delle nuove procedure aziendali previste dalla revisione dei processi. La formazione erogata è stata caratterizzata da un alto tasso di interattività per permettere la raccolta di feedback sulle nuove procedure organizzative e sulla parametrizzazione del nuovo software.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

In Stamperia di Cassina Rizzardi il processo di analisi dei fabbisogni non è un processo standardizzato e codificato. Lo sviluppo dei piani formativi avviene sulla base di stimoli sia interni che esterni che attivano, appunto, il processo. In termini pratici, vengono raccolte le segnalazioni e richieste che provengono, ad esempio, dal capo-reparto o quelle che arrivano da clienti e fornitori. Una volta vagliate tali segnalazioni si decide se e come attivare percorsi di formazione, attivando di volta in volta formatori diversi a seconda degli obiettivi. Nel processo di definizione degli obiettivi formativi giocano un ruolo attivo anche le RSU.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nella progettazione del percorso formativo oggetto di questo caso studio era ben chiaro che l'obiettivo che ci si proponeva non era solamente quello di insegnare ai dipendenti che si occupano di programmazione della produzione e di avanzamento della produzione ad utilizzare un software. Quello che si voleva fare era di stimolare un processo di feedback che riuscisse a fornire indicazioni per rendere ancora più efficace l'implementazione del nuovo software e delle nuove procedure, coinvolgendo i lavoratori. Tale scelta era motivata dal fatto che il software introdotto era stato profondamente personalizzato per venire incontro ai processi di Stamperia di Cassina Rizzardi e per questo motivo si è scelto di inserire nel team che ha guidato la formazione sia il capo sviluppatore della software house che ha prodotto il software che un collaboratore del team di sviluppo. L'idea era quindi quella di raccogliere stimoli dai lavoratori man mano che la loro conoscenza del software e delle procedure aumentava grazie alla formazione erogata. In sostanza si è cercato di utilizzare la conoscenza dal basso, quella che proviene dagli utilizzatori diretti di software e procedure.

Nella schedulazione dell'intervento si è deciso di partire prima con la formazione che riguardava le attività legate alla programmazione della produzione, e poi con quella dedicata agli operai che dovevano gestire la fase di rilevazione dei dati per l'avanzamento della produzione.

La modalità formativa prevalente è quella del training on the job, con il team di consulenti di sviluppo del software che seguivano i lavoratori per raccogliergli suggerimenti e feedback, in modo da guidare la parametrizzazione dei dettagli del software e per mettere a punto le procedure.

Il percorso ha coinvolto dieci impiegati per un totale di 80 ore.

Il progetto formativo non ha previsto una fase formalizzata di valutazione finale rispetto al gradimento dei partecipanti e all'efficacia generale del percorso. Si è scelto, invece, di registrare i

pareri dei responsabili delle due aree aziendale coinvolte e soprattutto di attivare una raccolta degli stimoli che erano necessari per pianificare i passaggi successivi nel processo di digitalizzazione dell'impresa. Il progetto formativo è stato quindi un tassello in un percorso decisamente più ampio e articolato che si lega agli obiettivi strategici aziendali (la digitalizzazione e l'integrazione dei processi).

La direzione ha valutato positivamente l'intervento formativo in termini di ricadute sia interne (migliore qualità e tempestività nella raccolta dei dati) che esterne (capacità di rispondere alle richieste del mercato sia in termini di date promesse di consegna in fase di trattativa commerciale, che rispetto alla richiesta di informazioni sull'avanzamento delle commesse). L'intervento sulla pianificazione della produzione è stato valutato come quello più utile.

3.3 Considerazione riepilogative

In Stamperia di Cassina Rizzardi i processi che riguardano l'ambito della formazione non sono formalizzati. La rilevazione dei fabbisogni avviene nel momento in cui viene stimolata o dalla struttura (in particolare dai capo reparto che manifestano la necessità di attivare percorsi di formazione) o dall'esterno, e quindi da richieste che arrivano da fornitori o da clienti.

Il piano analizzato prevedeva un percorso che ha favorito, come modalità formativa, il training on the job. Tale modalità è stata scelta coerentemente con gli obiettivi del progetto che si proponeva di formare i dipendenti all'uso di un software che copre la fase di programmazione e avanzamento della produzione. In considerazione del fatto che il software era stato fortemente personalizzato al fine di rispondere alle esigenze dell'azienda si voleva, attraverso il percorso formativo, riuscire ad attivare un processo di feedback tra i futuri utilizzatori e il team di sviluppo, in modo da raccogliere le informazioni necessarie per completare la fase di fine tuning del software.

La direzione ha valutato molto positivamente il percorso, tanto da avviare un progetto di integrazione anche dello stabilimento in Umbria.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La valutazione che la direzione dell'azienda ha dato al progetto è molto positiva, tanto che, come già sottolineato, ha deciso di coinvolgere nel processo di programmazione anche lo stabilimento in Umbria. Da questo punto di vista il percorso formativo è stato una tessera di un mosaico (il processo di digitalizzazione dell'impresa) che l'azienda ha cominciato a costruire già da diversi anni. Tra i risultati positivi va annoverato il fatto che anche grazie alle segnalazioni del personale che ha partecipato al corso e poi ha cominciato a utilizzare le procedure informatiche si è attivato un processo di miglioramento continuo del software creando una logica di feedback permanente tra utilizzatori e software house che ha sviluppato il prodotto.

Da un punto di vista dei lavoratori che sono stati impegnati nel percorso formativo va ricordato che prima dell'introduzione dei nuovi strumenti e dei nuovi processi l'attività di programmazione della produzione veniva fatta manualmente, prima con un tabellone che gestiva impegni sulle macchine e avanzamento, poi utilizzando fogli excel che non erano condivisi, con enormi problemi di allineamento dei dati. L'avanzamento della produzione utilizzava una procedura manuale basata sulla compilazione di fogli a bordo macchina. I lavoratori sottolineano un passaggio importante rispetto alle innovazioni introdotte: la possibilità di utilizzare un software per inserire i dati di lavoro in tempo reale li ha aiutati a capire l'importanza di avere e dare informazioni corrette da e a altri reparti. L'iniziale diffidenza dovuta anche al fatto che non tutti erano esperti nell'uso dei computer è stata vinta man mano che il corso di formazione procedeva e si evidenziava la semplicità delle procedure previste. In termini generali la formazione ha permesso di saper usare nuovi strumenti e quindi i lavoratori stessi riconoscono un miglioramento delle loro competenze.

L'uso di strumenti informatici per la programmazione e l'avanzamento della produzione ha permesso altri miglioramenti: se prima i lavoratori erano costretti a ricercare informazioni andando dai colleghi dell'ufficio o di altri reparti con il nuovo sistema ricevono la merce con un foglio che identifica la commessa da eseguire che corrisponde alle commesse che vedono poi programmate sul touch screen della macchina che utilizzano. I codici a barre permettono di rilevare direttamente in macchina tramite pistole laser inizio e termine di una commessa, e poi di inserire i punti in cui vengono rilevati difetti e/o eventuali cuciture scegliendo la causale dal menù a tendina sul touch screen e stampando in automatico il report della lavorazione effettuata che servirà al reparto successivo a controllare che la merce sia quella della commessa e/o lotto corretto e corrispondente a quelli che, a loro volta, si trovano elencati nella programmazione di lavoro delle loro macchine.

I lavoratori che hanno partecipato al corso riconoscono che se anche all'inizio c'era un po' la paura di trovarsi di fronte a nuovi processi che creavano più complicazioni che aiuti, alla fine ci si è resi conto di avere un grande beneficio in termini di tempo e riduzione delle possibilità di errore.

Rispetto all'ipotesi che la formazione possa essere utile anche rispetto alla carriera professionale o al mantenimento del posto di lavoro dei partecipanti sembra di poter dire che la capacità di utilizzare correttamente i nuovi strumenti e partecipare alla loro implementazione è visto come un passaggio assolutamente utile per il mantenimento del posto di lavoro e anche per il miglioramento della propria posizione. In termini più generali appare diffusa l'idea che il percorso formativo abbia portato ad un arricchimento del bagaglio di esperienza che può aiutare in caso si presenti la necessità o l'opportunità di cambiare posto di lavoro.

4.2 Considerazioni riepilogative

La direzione valuta positivamente i risultati del percorso formativo: gli obiettivi erano diversi e tutti sono stati raggiunti. Sia una maggior precisione e tempestività nei processi di programmazione e avanzamento della produzione che migliora il livello dell'informazione all'interno dell'azienda che una maggior capacità di rispondere alle richieste del mercato sia per quanto riguarda i tempi di consegna che l'avanzamento dei lotti in produzione.

Anche la valutazione dei lavoratori risulta positiva: alla diffidenza iniziale si è via via sostituita la consapevolezza che le nuove procedure e i nuovi strumenti producevano un netto miglioramento delle condizioni di lavoro, riducendo le possibilità di errore e le necessità di rincorrere le informazioni.

I lavoratori che hanno partecipato al corso valutano positivamente la formazione anche per quanto riguarda la loro crescita professionale. L'arricchimento di esperienza viene visto come un fattore che potrebbe aiutare nel caso in cui il lavoratore si trovasse nella necessità di dover cambiare lavoro.

CONCLUSIONI

Stamperia di Cassina lavora in un settore, quello della stampa, finissaggio, tintoria e lavorazione di tessuti, che ha vissuto, negli ultimi anni una grande trasformazione. Alcune imprese, come risposta alla concorrenza proveniente dai produttori localizzati in paesi a basso costo del lavoro hanno spinto l'acceleratore su innovazione e processi di riorganizzazione aziendale mirati o a recuperare efficienza o al riposizionamento in fasce di mercato che garantissero un maggior riparo dalla concorrenza. Rispetto all'ultima strategia citata (upgrading di prodotto e di processo), l'adozione di nuove tecnologie assume un ruolo rilevante.

Nel 2007 Stamperia di Cassina Rizzardi ha deciso di investire pesantemente sulle tecnologie di stampa digitale anticipando la concorrenza. Mentre le altre imprese utilizzavano tali tecnologie solamente per fare le campionature l'impresa le ha introdotte anche in produzione, in anticipo di un paio di anni rispetto alle scelte dei concorrenti. La scelta di Stamperia di Cassina Rizzardi e soprattutto il vantaggio acquisito rispetto ai concorrenti ha permesso all'impresa di fare diversi investimenti nell'ambito tecnologico, di implementare a fondo le nuove metodologie produttive e di avviare un processo di profonda digitalizzazione. In tutte queste attività i processi di formazione hanno accompagnato il cambiamento, aiutando i lavoratori a percorrere più velocemente le curve di apprendimento delle nuove tecnologie in modo da poterle sfruttare in maniera più intensa.

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

Il progetto formativo considerato riguarda l'implementazione di nuovi strumenti e nuove procedure a supporto dei processi di programmazione della produzione e avanzamento della produzione. Il programma nasce sia per soddisfare esigenze interne (avere dati aggiornati per migliorare il processo di programmazione e schedulazione della produzione e quindi rispondere in maniera più precisa alle domande del mercato) ma anche di tipo commerciale (tenere aggiornati i clienti sull'avanzamento).

Il piano formativo analizzato nasce, quindi, dall'esigenza di formare i dipendenti dei reparti programmazione e avanzamento della produzione sull'uso di un nuovo software, ma anche sulle nuove procedure interne che hanno eliminato una serie di documenti cartacei precedentemente in uso. Nella progettazione dell'intervento si è scelta una formazione ad "alto tasso di interattività" basata su metodi di "training on the job". Durante il percorso si prevedeva che il software fosse "testato" in aula per capirne la funzionalità ed eventualmente raccogliere dei feedback per migliorarne la parametrizzazione e personalizzazione rispetto alle caratteristiche dei processi di Stamperia di Cassina Rizzardi.

Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione sono diversi. In prima battuta Stamperia di Cassina Rizzardi è un'azienda che segue da anni una strategia di digitalizzazione dei propri processi. Il progetto formativo si inserisce, quindi, in un percorso consolidato che ha visto, negli anni, dei consistenti investimenti in tecnologia anche "4.0" e in termini più generali, la creazione di un clima favorevole alla digitalizzazione.

Punti di forza	Debolezze
• Azienda che cominciato a percorrere la strategia della digitalizzazione dei processi già da diversi anni • Il progetto si inserisce in un percorso consolidato • Industria 4.0 ha facilitato l'implementazione dei nuovi strumenti • Metodologie adottate (training on the job) • Composizione del team di lavoro	• Scarsa formalizzazione delle attività di rilevazione dei fabbisogni • Mancanza di un processo strutturato di raccolta delle valutazioni relative ai percorsi di formazione
Opportunità	Rischi
• Crescita dei lavoratori che sono "liberati" da incombenze manuali ripetitive e a basso valore aggiunto	•

Altro elemento che ha influito sul successo del percorso è riconducibile alla scelta delle metodologie da utilizzare: l'idea di caratterizzare il percorso grazie a modalità formative che hanno privilegiato il training on the job è stato apprezzato dai partecipanti, che l'hanno vissuto come un aiuto in un momento di passaggio e di novità determinato dall'introduzione delle nuove procedure.

Anche l'idea di coinvolgere nel team di formazione il capo progettista del software che è stato implementato si è rivelata vincente e ha permesso di dare feedback immediati e chiari agli sviluppatori che hanno potuto velocizzare il processo di miglioramento del software e di fine tuning dello stesso, annullando le frustrazioni legate alle attese nell'implementazione delle modifiche che gli utilizzatori coinvolti in progetti simili normalmente incontrano.

In termini di opportunità, il fatto di aver liberato i lavoratori da attività manuali e ripetitive permette di aumentare la loro focalizzazione sulle attività a maggior valore aggiunto.

I punti deboli rilevati fanno riferimento al fatto che in Stamperia di Cassina Rizzardi il processo di rilevazione dei fabbisogni è scarsamente formalizzato e alla mancanza di un processo strutturato di raccolta delle valutazioni relative ai percorsi di formazione.

Se si considera l'impatto del percorso, va sottolineato che la direzione ha valutato positivamente i risultati del percorso formativo: gli obiettivi erano diversi e tutti sono stati raggiunti. Sia una

maggior precisione e tempestività nei processi di programmazione e avanzamento della produzione che migliora il livello dell'informazione all'interno dell'azienda che una maggior capacità di rispondere alle richieste del mercato sia per quanto riguarda i tempi di consegna che l'avanzamento dei lotti in produzione. Anche la valutazione dei lavoratori risulta positiva: le nuove procedure e i nuovi strumenti hanno prodotto un netto miglioramento delle loro condizioni di lavoro, riducendo le possibilità di errore e le necessità di rincorrere le informazioni e soprattutto eliminando attività manuali routinarie e ripetitive (la compilazione dei fogli per l'avanzamento di produzione). I lavoratori che hanno partecipato al corso valutano positivamente la formazione anche per quanto riguarda la loro crescita professionale. L'arricchimento di esperienza viene visto com un fattore che potrebbe aiutare nel caso in cui il lavoratore si trovasse nella necessità di dover cambiare lavoro.

4.2. Le buoni prassi formative aziendali

Non si rilevano buone prassi formative.

4.3 Conclusioni

Il percorso formativo analizzato ha ampiamente raggiunto gli obiettivi che si prefissava. A esprimere una valutazione positiva non è solamente la direzione ma anche i lavoratori che hanno partecipato al percorso, che hanno visto un generale miglioramento delle proprie condizioni di lavoro.

A influire sui risultati positivi sono stati diversi fattori. Il primo è legato al fatto che Stamperia di Cassina Rizzardi è un'azienda che ha puntato alla digitalizzazione dei propri processi già da diversi anni e quindi la formazione analizzata è un tassello di un mosaico molto più ampio che beneficia di un clima aziendale favorevole a questo tipo di progetti. La scelta delle modalità formative e della composizione del team di lavoro hanno rappresentato degli ulteriori fattori che hanno permesso di raggiungere gli obiettivi che ci si prefissava.

Le debolezze rilevate fanno riferimento ad una situazione che è frequente nelle piccole e medie imprese italiane, e cioè la scarsa formalizzazione delle attività di rilevazione dei fabbisogni e la mancanza di un processo strutturato di raccolta delle valutazioni relative ai percorsi di formazione.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	STAMPERIA DI CASSINA RIZZARDI SPA
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	133000 – Industrie Tessili, Finissaggio dei tessuti
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Titolo: STAMPERIA DI CASSINA FORMAZIONE INFORMATICA Codice identificativo del piano: 233750 Tipologia del piano: Piano Aziendale CF
Tematiche formative, principali	Formazione sull'uso di software per la pianificazione della produzione e la rilevazione dell'avanzamento e sulle procedure organizzative correlate.
Modalità didattiche	Training on the job
Elementi di interesse	Nella prospettiva del lavoro di monitoraggio valutativo di Fondimpresa risulta importante raccogliere casi, come quello di Stamperia di Cassina, in cui la formazione rappresenta una tessera importante in un mosaico complesso, che è quella della digitalizzazione del modello di business, in un settore particolare, che, come è già stato sottolineato, ha vissuto, già negli scorsi anni la sfida della competizione globale.
Elementi di successo della formazione	Team di formazione, modalità di formazione, training on the ob
Elementi di miglioramento	Formalizzazione dei processi di rilevazione dei fabbisogni, rafforzamento e formalizzazione dei processi di valutazione e gradimento dei corsi
Buone Prassi Formative	

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

<http://www.fasac.it>