



AT VENETO

PLAST SRL

**Ambito tematico strategico:
“Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione”**

**Approfondimento:
“Sostenibilità”**

**Titolo:
"Green Innovation: gli strumenti lean per l'innovazione della
sostenibilità ambientale e la gestione dei piani di innovazione"**

**Componenti team di monitoraggio:
Vinale dott.ssa Sara**

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	4
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	5
2.4 Aspettative della formazione	6
2.5 Impatto della formazione	6
2.6 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	7
2.7 Considerazioni riepilogative	7
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno	8
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	8
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	8
3.4 Considerazione riepilogative	9
4 CONCLUSIONI	10
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	10
4.2. Le buoni prassi formative aziendali	10
4.3 Conclusioni	11

1 INTRODUZIONE

Plast S.r.l. si è distinta tra le aziende venete nel perseguire obiettivi di innovazione per la sostenibilità e l'adozione della green innovation attraverso la filosofia "lean".

Plast, grazie alla formazione, ha voluto incentivare una cultura della sostenibilità a 360 gradi in azienda, coinvolgendo l'intero personale aziendale.

Le finalità formative che si sono prefissati sono state:

- * Attuare piani di innovazione per la sostenibilità dei processi aziendali nel lungo periodo
- * Acquisire competenze per supportare la Direzione nella definizione di una strategia aziendale volta alla riduzione degli sprechi, dell'impatto ambientale determinato dall'uso di materie plastiche e dalla gestione dei rifiuti
- * Acquisire competenze di analisi della materia plastica finalizzata alla razionalizzazione dello smaltimento
- * Acquisire competenze per la scelta delle tecnologie più adatte all'azienda in materia di riciclaggio dei rifiuti
- * Acquisire competenze specifiche sulla costruzione del TPM (Total Productive Maintenance)
- * Acquisire competenze per l'implementazione delle 5s e sostenibilità delle stesse
- * Riduzione del consumo di energia elettrica necessaria a far funzionare il ciclo produttivo

Azioni formative:

- “GESTIRE PIANI DI INNOVAZIONE PER LA SOSTENIBILITA' DEI PRODOTTI E DEI PROCESSI” 20 ore del Conto Sistema, AVVISO 1/2018, piano ID 217154
- AZIONE FORMATIVA: “GREEN INNOVATION: GLI STRUMENTI LEAN PER INNOVARE LA GESTIONE AMBIENTALE” 20 ore del Conto Sistema, AVVISO 1/2018, piano ID 217154

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Plast Srl ha sede a Fontanelle (TV) in via 1° maggio 42.

La Società si occupa dello stampaggio ad iniezione in materiale plastico per il settore degli elettrodomestici, automobilistico e industriale (Codice ATECO 222909 fabbricazione di altri articoli in materie plastiche nca). È costituita come società di capitali, nella forma della Società a Responsabilità Limitata con Capitale Sociale di euro 390.000.

Plast è leader nel settore dello stampaggio in plastiche, nello specifico produce componenti in plastica utilizzati sia nel settore degli elettrodomestici "industria del bianco" che nel settore automotive.

L'azienda è in costante crescita e da qualche mese sta implementando la sua gamma di prodotti proponendosi anche verso le aziende di arredamento per giardino.

È convinzione di Plast che ogni passaggio, ogni compito, ogni mansione, possa essere svolto consumando meno energia. Con questa ottica si avvicina a quella che viene definita "filosofia kaizen", ossia del miglioramento continuo, quanto dei processi che della gestione degli sprechi e dei residui di produzione.

In Plast è presente l'intera filiera di produzione, specialmente per quanto riguarda gli elettrodomestici. Si parte dalla progettazione e si arriva alla produzione e finitura dei componenti richiesti dai clienti. Plast ha allestito 20 aree in cui sono presenti tutti i reparti: il reparto di progettazione, il reparto design, la produzione, l'assemblaggio, il controllo qualità e l'imballaggio. La scelta di internalizzare l'intera filiera permette di avere sotto controllo qualsiasi problema così che questi vengano gestiti in modo diretto permettendo il minimo dispendio di tempo, costi ed energie.

Dal 2000 ha iniziato la sua espansione produttiva anche a livello internazionale aprendo sedi a San Pietroburgo, in Russia, e a Orodea, in Romania, dando vita nel 2016 al "Plast Group".

Nata nel 1970 e di stampo familiare, negli anni e con lo sviluppo, l'azienda ha avuto una trasformazione manageriale che le permette di essere altamente competitiva nel mercato.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La tensione indiscussa e visibile di Plast è l'efficientamento energetico; per fare questo l'azienda investe sempre moltissimo in termini di capitale e risorse umane tanto che, dal 2014 ad oggi hanno raggiunto una riduzione del consumo energetico del 45%. Per arrivare a tali risultati, ogni processo e ogni macchinario è sottoposto a controllo ed è dotato di misuratori certificati che, in tempo reale, mostrano il risparmio energetico e la tendenza nei vari momenti della produzione. Grandi contributi in termini energetici sono stati conseguiti mediante sostituzioni dei macchinari datati con l'acquisto di altri più moderni e a sempre più alto risparmio energetico; fondamentale per Plast è anche la manutenzione di queste: esempio di grande importanza è il cambio dei filtri per l'acqua in quanto se questa è filtrata in modo ottimale, il sistema non si intasa, non ci sono fermi macchina e la fase di raffreddamento è svolta in modo fluido. L'ottimizzazione dei processi è

calata su tutte le aree della realtà aziendale e per fare questo si è adottata una strategia di coinvolgimento del personale, per portare tutti su un piano di consapevolezza dell'importanza del miglioramento continuo (filosofia kaizen). L'approccio lean, pertanto, viene adottato a livello capillare in tutta l'azienda.

I processi di innovazione hanno interessato soprattutto il riassetto organizzativo, in quanto ritenuto fondamentale l'aver applicato il metodo lean per la gestione delle procedure e la riduzione degli sprechi, ma anche l'innovazione di processo, in quanto Plast punta sempre più alla sostituzione del parco macchine da quelle obsolete a quelle di nuova generazione mettendo costantemente a budget l'acquisto di strumenti e macchinari sempre più all'avanguardia e che guardano alla sostenibilità ambientale in termini sia energetici che di sprechi.

Un esempio in tal senso è che i nuovi macchinari sono dotati di una tecnologia di modulazione dell'energia che viene bilanciata in modo ottimale in base al diverso utilizzo, inoltre, sono dotati di misuratori certificati che permettono di visualizzare in ogni momento il risparmio effettivo della macchina in termini di energia.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Gli obiettivi di Plast sono la continua riduzione dell'impatto ambientale a livello sia energetico, conseguendo un risparmio concreto sui costi aziendali, sia attraverso la gestione e la rimessa in produzione degli scarti della produzione.

Fondamentale è l'approccio lean che permette a tutta l'azienda di ridurre sprechi sia materiali che di tempo riducendo problemi dei flussi, la gestione della pulizia, della manutenzione e del magazzino stesso.

Punta all'aumentare la produzione ma rendendo sempre più snello il magazzino.

L'approccio adottato in azienda porta un'attenzione generale da parte del personale anche nella semplice gestione dei rifiuti.

Le azioni formative erogate da Fondimpresa per questa azienda sono di seguito elencate.

AZIONE FORMATIVA: "GESTIRE PIANI DI INNOVAZIONE PER LA SOSTENIBILITA' DEI PRODOTTI E DEI PROCESSI" 20 ore del Conto Sistema, AVVISO 1/2018, piano ID 217154

CONTENUTI:

- * I piani di innovazione per la sostenibilità: metodologie e criteri di valutazione delle priorità di intervento
- * Coinvolgimento degli stakeholder e sistemi di valutazione delle parti interessate
- * Modalità di controllo del piano di azione
- * Tecnologie ambientali e applicazione ai processi produttivi di interesse
- * Riutilizzo e riciclo dei rifiuti, efficienza energetica e strumenti di monitoraggio e controllo, nuovi materiali e controllo della filiera dei fornitori

AZIONE FORMATIVA: "GREEN INNOVATION: GLI STRUMENTI LEAN PER INNOVARE LA GESTIONE AMBIENTALE" 20 ore del Conto Sistema, AVVISO 1/2018, piano ID 217154

CONTENUTI:

- * Audit e TPM
- * Audit e 5S

- * Sviluppo sostenibile e KPI
- * Come costruire un Energy Team
- * Implementare i Tools della Lean Energy Efficiency

2.4 Aspettative della formazione

La Direzione ha puntato alla formazione in materia di ottimizzazione secondo l'approccio lean e della sostenibilità ambientale al fine di portare il personale ad una consapevolezza necessaria per facilitare la riorganizzazione delle attività aziendali, per permettere la riduzione al minimo degli sprechi di materiale e di tempo nelle diverse aree aziendali, nonché nei diversi compiti, e dal punto di vista ambientale ha puntato alla sensibilizzazione sul tema green.

A questo fine è stato determinante il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali nella formazione.

2.5 Impatto della formazione

La formazione ha trovato applicazione in azienda per quanto riguarda la riorganizzazione dei flussi produttivi e la diminuzione degli sprechi in azienda.

Come procedura è stata adottata un'osservazione attenta e precisa la cui attuazione è stata resa possibile tramite il sistema 5S; una riduzione degli sprechi di tempo, una maggiore gestione dei flussi, una riduzione all'osso del magazzino, maggiore pulizia, ordine e gestione delle materie prime.

La metodologia trae spunto dalle iniziali della "pronuncia occidentalizzata" delle cinque azioni che in lingua giapponese sintetizzano i *passi* che danno la cadenza di questa metodologia:

1. **Seiri** - *separare*: separa ciò che ti serve da ciò che non è funzionale all'attività e quindi crea disturbo e disordine, quindi spreco di tempo o di risorse (*muda*); un termine alternativo con la *S* è *scarta*.
2. **Seiton** - *riordinare*: metti a posto tutto quello che è utile, il vecchio motto "ogni cosa al suo posto e un posto per ogni cosa"; un termine alternativo con la *S* è *sistemare*.
3. **Seiso** - *pulire*: tieni tale ordine costante e pulisci, un ambiente pulito ed ordinato è un ambiente che "non nasconde" le inefficienze (una logica molto in linea con il Total Quality Management TQM); un termine alternativo con la *S* è *spazzare*.
4. **Seiketsu** - *sistematizzare* o *standardizzare*: definisci delle metodologie ripetibili e canonizzate da utilizzare per continuare queste attività di razionalizzazione delle risorse e degli spazi lavorativi;
5. **Shitsuke** - *diffondere* o *sostenere*: fai che questo modo di pensare ed agire sia pervasivo per tutte le attività aziendali.

Oltre alla gestione degli sprechi, la formazione ha permesso di rendere consapevole il personale della centralità del risparmio energetico che si può ottenere da una corretta gestione dei

macchinari, attraverso un impiego modulare dell'energia e di un sistema di monitoraggio dell'efficienza energetica.

L'intuizione di Plast di favorire una formazione trasversale ha reso possibile la comunicazione tra le diverse aree per avere punti di vista diversi e spunti di risoluzione dei problemi alternativi.

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

Informazioni non rilevate

2.7 Considerazioni riepilogative

La formazione, per Plast, è fondamentale per quanto riguarda la sensibilizzazione del personale rendendolo quindi consapevole, tanto delle scelte aziendali, quanto delle motivazioni che portano l'azienda a fare determinate scelte e alimentare in questo modo il senso di appartenenza del personale stesso.

È fortemente sentita in azienda la visione orientata ad un sempre più alto risparmio energetico e di sprechi, che si può raggiungere solo attraverso un'adeguata formazione.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Per quanto riguarda il fabbisogno formativo, Plast non adotta strategie di selezione del personale standardizzate ma cerca di coinvolgere persone con mansioni, età ed ambiti di lavoro più eterogenei possibile. Questa metodologia permette di avere dibattiti interessanti per la presenza di punti di vista diversi. Riscontro positivo si ha in merito alla comunicazione in quanto finalmente le aree aziendali si conoscono meglio e possono rendere più fluidi i diversi processi.

Accanto ai piani trasversali, è stata adottata la scelta di creare piani formativi quanto più legati ai fabbisogni delle singole mansioni possibile.

L'azienda, ogni anno, pianifica e mette a budget risorse per la formazione e definisce il piano formativo richiedendo a tutti i loro bisogni; l'azienda permette quindi anche al singolo di dare spunti e intuizioni sulla tipologia di corsi che possono servire.

Plast ha il desiderio di continuare nell'ottica del risparmio energetico e, in linea generale con la filosofia lean.

In pochi anni si è trovata a gestire più di 120 dipendenti: una crescita esponenziale del capitale umano che nel 2014 vedeva impiegate solo 12 persone.

Questo in Plast è stato possibile grazie alla formazione continua.

Gli obiettivi aziendali sono chiari e orientati all'ottimizzazione delle risorse interne, sia di capitale umano che tecnologico, continuando una formazione che cali in azienda la cultura del risparmio energetico e il controllo degli sprechi.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali coinvolte nella formazioni sono state le più eterogenee e trasversali. La Direzione ritiene che il coinvolgimento del personale nella formazione sia il punto strategico per sviluppare il senso di appartenenza all'azienda. Questa strategia di coinvolgimento nella formazione porta, oltretutto, allo sviluppo della comunicazione aziendale e crea opportunità di allargamento delle conoscenze e lo sviluppo delle tecniche di problem solving, in quanto, persone diverse possono apportare soluzioni diverse e punti di vista diversi per l'osservazione dei problemi.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Il processo formativo di Plast è stato sviluppato guardando agli obiettivi di internazionalizzazione di Plast, ossia al desiderio aziendale dell'espansione su piano internazionale, dell'innovazione tecnologica in ottica green e al senso di appartenenza del personale. L'aspetto umano è molto sentito perché Plast ha come punto focale la comunicazione che permette di dare input sempre nuovi e diversi per quanto riguarda il problem solving.

Il benessere aziendale è stato percepito in maniera cristallina anche da noi auditor: questa forza nella narrazione presuppone una forte passione per il proprio lavoro.

3.4 Considerazione riepilogative

La formazione erogata è stata essenziale per sviluppare sia capacità tecniche di gestione ed interpretazione dei dati delle strumentazioni, per la gestione degli sprechi aziendali a livello capillare in ogni mansione e compito, ma anche la trasversalità è stata un'utile intuizione per l'aumento del senso di appartenenza e la comunicazione aziendale.

4 CONCLUSIONI

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

Gli elementi che hanno influito positivamente nella formazione in Plast sono stati, in primis, la consapevolezza che il personale ha acquisito nei confronti del lavoro che eseguono e progettano. Riorganizzando i ruoli delle singole persone si è potuto verificare gli effettivi sprechi e la gestione diversa ed efficiente del materiale di scarto, attraverso la formazione in "waste-management", nonché delle procedure e dei flussi attraverso la metodica "lean".

Per quanto riguarda la parte di sostenibilità ambientale, Plast persegue l'obiettivo di rendere quanto più green i suoi processi e le sue strumentazioni; questo ha portato certamente ad un risultato lusinghiero e tangibile come la riduzione del consumo energetico del 45% dal 2014 ad oggi. Le risorse risparmiate hanno dato vita ad un circolo virtuoso di reinvestimento in nuove tecnologie.

Aspetti positivi li troviamo anche nel fatto che il personale è stato coinvolto in modo trasversale e questo ha favorito la comunicazione ed allargato le opportunità di problem solving.

L'analisi diretta e l'osservazione degli sprechi e dei consumi hanno permesso al personale di capire ed essere consapevoli di cosa succede e di come è necessario organizzare in modo ottimale qualsiasi compito aziendale, per prevenire fermi macchina piuttosto che lentezza dei processi, infatti sono stati osservati i processi produttivi, attraverso la compilazione di moduli cercando di capire i tempi di lavorazione, nonché la sistemazione e gestione degli scarti di produzione.

Altro elemento positivo è la personalizzazione del piano formativo anche sulla base di richieste specifiche del singolo lavoratore.

Per Plast la formazione in presenza è la forma più efficiente di trasmissione di saperi in quanto con il rapporto umano si permette un apprendimento più proficuo.

È stato un punto forza l'aver coinvolto i formatori in azienda in modo che potessero vedere e toccare con mano la realtà e dessero degli spunti legati al quotidiano dei corsisti.

Per quanto di riguarda gli aspetti da migliorare Plast chiede una miglior gestione della progettazione della formazione, che vorrebbe fosse fatta ad hoc e pensa che una soluzione possa essere l'aver un tutor-formatore che li segua in modo continuativo e dettagliato nella realtà aziendale e negli sviluppi della stessa, di modo che i tempi e gli argomenti sui quali concentrarsi siano quanto più calzanti possibili, perché hanno riscontrato che alcuni argomenti sono stati tralasciati o solo accennati per via del poco tempo a disposizione.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi riconosciute all'interno di Plast sono:

- Riorganizzazione dei ruoli per dare maggior controllo ai flussi aziendali e agli sprechi;
- L'osservazione curata e mirata dei flussi che permette di capire dove e come si può migliorare;

- Il coinvolgimento nella formazione in senso trasversale del personale che, hanno visto, porta risultati in termini di comunicazione, problem solving e senso di appartenenza;
- L'intuizione di avere un tutor-formatore che li segua all'interno dell'azienda in modo costante per capire quali sono i reali fabbisogni;
- Accentramento di tutte le competenze necessarie in azienda, per permettere una rapida risoluzione dei problemi e aver sviluppato la formazione relativa a questo aspetto;
- L'approccio "lean" nel ridimensionamento in primis del magazzino e dell'intera realtà aziendale;
- La filosofia "kaizen" volta al miglioramento continuo e che, attraverso la formazione, funge da punto cardine nella tendenza costante verso il risparmio energetico e la sostenibilità ambientale.
- Alternare alla formazione teorica una parte pratica/applicativa, direttamente nei reparti insieme ai corsisti.

4.3 Conclusioni

Plast S.r.l. è un'azienda leader del settore dello stampaggio a iniezione di plastiche nel settore degli elettrodomestici, automotive e industriale.

Nata come impresa familiare- negli anni '70, avvicinandosi al nuovo millennio ha dovuto lasciar spazio ad una organizzazione manageriale per far fronte alle grandi richieste del mercato e alla concorrenza. Nacquero anche due siti produttivi, a San Pietroburgo, in Russia, e a Orodea, in Romania.

Plast si colloca in posizioni di eccellenza per quanto riguarda l'innovazione green attraverso un'adeguata formazione mirata al miglioramento continuo delle prassi e dei flussi aziendali con il fine di comprimere gli sprechi ed i tempi di produzione.

La formazione in Plast è costante e a cadenza settimanale, con compiti da svolgere attraverso l'osservazione attiva all'interno dell'azienda.

Vanta importanti risultati nel risparmio energetico attraverso un costante investimento in termini di macchinari che permettono il controllo in tempo reale dell'energia e attraverso sistemi di modulazione di energia, permettono di gestire le prestazioni della macchina in base alla lavorazione e questo permette di ottimizzare i processi e i costi.

La formazione per Plast è fondamentale in quanto permette di osservare la realtà aziendale con altre prospettive e la creatività che si trova nella collaborazione con i diversi reparti rende migliore la gestione dei flussi.