

ITALIA



IL WORKFORCE MANAGEMENT COME VANTAGGIO STRATEGICO

IL CASO AWM SUITE

A cura di Maria Cristina Origlia
con la collaborazione di Giovanni Abramo e Pio Parma



IL WORKFORCE MANAGEMENT COME VANTAGGIO STRATEGICO

IL CASO AWM SUITE

A cura di Maria Cristina Origlia
con la collaborazione di Giovanni Abramo e Pio Parma

IL WORKFORCE MANAGEMENT COME VANTAGGIO STRATEGICO

IL CASO AWM SUITE

INDICE

PRIMA PARTE

La sfida della produttività europea	4
La necessità di un approccio innovativo	5
Come cambia il rapporto uomo-macchina	6

SECONDA PARTE

La risposta strategica del WFM	7
Un mercato in progressiva crescita	8
La distintività del caso “awm suite”	9

TERZA PARTE

I benefici del workforce management	12
Il potenziale delle soluzioni WFM	15
Come implementare con successo un sistema WFM	16
Le misure del successo	17

QUARTA PARTE

Le testimonianze delle aziende

Emanuele Quarin, Biesse Group	22
Luigi Brenna e Marco Pettoel, KONE	25
Sebastian Vigneron, Manifattura Berluti	28
Alberto Fornasier, Epta	31
Riccardo Picca, Thermo Fisher	35
Sandro Bernardi, Vimar	39
Vincenzo Regazzoni, Aston Martin	42
Luciano Provasi e Nicola Luzzara, Raccorderie Metalliche	45

PRIMA PARTE

La sfida della produttività europea

L'industria europea si trova in un momento molto delicato. Come osservato dal recente *Rapporto strategico sulla competitività europea* di Mario Draghi, la crescita ridotta della UE dipende essenzialmente dal rallentamento della produttività industriale. Il divario accumulato negli ultimi 20 anni tra il PIL dell'area euro e degli USA si è riversato sulle famiglie europee, che ne hanno pagato il prezzo in termini di perdita del tenore di vita: dal 2000, su base pro capite, il reddito disponibile reale è cresciuto quasi il doppio negli Stati Uniti rispetto all'Unione europea.

Una tendenza che si è aggravata negli ultimi anni a causa dalla rapida crescita del commercio mondiale, che comporta una maggiore concorrenza dall'estero e un minore accesso ai mercati extra-UE, dalla perdita della Russia come principale fornitore di energia, dall'aumento del budget per la difesa a causa dei mutati assetti geopolitici.

Una strategia efficace per recuperare competitività passa necessariamente attraverso l'aumento della produttività definita dal Rapporto “una sfida esistenziale per l'UE”, oltre al rafforzamento della sicurezza, prerequisito per una crescita sostenibile, che mantenga i punti di forza del modello socioeconomico europeo.

La parola chiave per recuperare il gap è innovazione, motore della crescita e strumento attraverso cui mantenere la leadership manifatturiera, attraverso lo sviluppo e l'utilizzo delle tecnologie digitali avanzate, in particolare l'IA generativa.

Non va peraltro sottovalutata la situazione demografica sfavorevole dell'Europa – e dell'Italia in particolare – che avrà un duplice effetto: sia sulla domanda interna, che non sarà più sostenuta dall'aumento della popolazione; sia sulla disponibilità di capitale umano che, secondo le stime dell'Istat, si attesterà da oggi al 2040 in una perdita di 5,4 milioni di persone in età lavorativa. Già oggi secondo Confindustria (su dati Excelsior di Unioncamere

e del Ministero del Lavoro) oltre due terzi delle aziende italiane con ricerche di personale in corso incontra significative e crescenti difficoltà di reperimento delle competenze necessarie. In particolare, scarseggiano le competenze tecniche (complessivamente segnalate dal 69,2% delle imprese) e le mansioni manuali (nel 47,9% dei casi a livello nazionale e nel 58,9% nel settore industriale). In due terzi dei casi le difficoltà vengono riscontrate nella ricerca di competenze funzionali alla transizione digitale.

In Italia, come nel resto d'Europa, il tema delle competenze è centrale. Proprio la sua persistente carenza in molti settori, sia per i lavoratori poco qualificati che per quelli altamente qualificati, causata da sistemi di istruzione e formazione non adeguati a preparare la forza lavoro ai cambiamenti tecnologici costituisce uno dei principali ostacoli all'innovazione. Su questo fronte, i risultati degli investimenti UE degli ultimi anni non sono stati abbastanza soddisfacenti a causa di diversi fattori: la mancanza di volontà da parte degli Stati membri, responsabili delle politiche per le competenze, di andare oltre forme blande di coordinamento; l'insufficiente coinvolgimento industriale nello sviluppo di competenze specifiche per il lavoro; la mancanza di valutazioni sistematiche; l'uso insufficiente della "skills intelligence", ovvero l'uso di informazioni affidabili, granulari e comparabili sulle esigenze in termini di competenze.

La necessità di un approccio innovativo

La strada dell'innovazione nell'industria europea passa attraverso la quinta rivoluzione in-

dustriale, una trasformazione epocale trainata dalle tecnologie digitali più avanzate, che stravolge modelli di business e ridisegna le fabbriche in tutti i loro processi, a partire da quelli produttivi. Se la quarta rivoluzione industriale ha rappresentato un nuovo paradigma per le imprese, attraverso l'integrazione di tecnologie che consentono un alto grado di automazione e controllo dei processi industriali, con un impatto su efficienza, produttività e competitività, la fase in cui stiamo entrando – Industria 5.0 – ne costituisce un'evoluzione.

L'aspetto dirompente di Industria 4.0 è stato mettere al centro i dati, che – grazie all'integrazione di tecnologie quali l'internet of things, l'intelligenza artificiale, il cloud computing, la realtà aumentata, la robotica avanzata e il data analytics – vengono raccolti, analizzati in tempo reale, monitorati continuamente. Tutto questo consente una maggiore visibilità e controllo dei processi produttivi, compresa la previsione di eventuali problematiche, con risultati significativi in termini di ottimizzazione della produzione.

Il concetto di Industria 5.0 – secondo quanto definito dalla Commissione europea nel documento di riferimento *Industria 5.0. Verso un'industria europea sostenibile, centrata sull'uomo e resiliente* (2021) – "si pone a completamento e ampliamento delle caratteristiche distintive di Industria 4.0: sottolinea quelli che saranno i fattori decisivi per il collocamento dell'industria nella società europea del futuro, fattori non solo di natura economica e tecnologica, ma anche di importante valenza ambientale e sociale".

In linea con la visione strategica di sviluppo dell'Unione Europea, basata sui due pillar del

Green Deal e della Transizione Digitale, coerenti con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, si è messa a fuoco la necessità di spostare l'attenzione dalle singole tecnologie a un approccio sistemico, ispirato a tre principi fondamentali: la centralità dell'essere umano, la sostenibilità e la resilienza. Il tentativo è quello di stimolare la diffusione di "un'innovazione responsabile, che non sia solo o principalmente finalizzata ad aumentare l'efficienza in termini di costi o alla massimizzazione dei profitti, ma anche ad incrementare la prosperità per tutti i soggetti coinvolti: investitori, lavoratori, consumatori, società e ambiente".

Nel mondo dell'industria, adottare un approccio incentrato sull'essere umano significa domandarsi che cosa la tecnologia può fare per lui, anziché il contrario.

Come cambia il rapporto uomo-macchina

Lo spostamento dell'attenzione di Industria 5.0 da un progresso guidato dalla tecnologia a un approccio antropocentrico comporta che l'industria debba tenere conto di tutti quegli aspetti che riguardano la qualità del lavoro: dalla sicurezza al rispetto della dignità umana e dei vincoli contrattuali sino alla valorizzazione delle competenze.

Il cambiamento richiesto alle aziende riguarda un approccio al lavoratore completamente diverso rispetto a quello dominante nelle pre-

cedenti rivoluzioni industriali, in cui la forza lavoro era considerata solo un costo. Con la rivoluzione digitale e l'affermazione dell'economia della conoscenza, il ruolo del capitale umano si trasforma radicalmente, diventando il vero asset strategico delle aziende.

Si fa strada quindi un nuovo approccio, in cui il lavoratore da "costo" e risorsa largamente a disposizione sul mercato diventa un "investimento", da attirare, valorizzare e fidelizzare come risorsa strategica (e scarsa). Ne consegue la necessità di mettere la tecnologia al servizio delle persone, sperimentando soluzioni di collaborazione uomo-macchina che migliorino l'esperienza lavorativa e l'efficienza produttiva. La sfida è progettare interfacce user-friendly, che consentano ai lavoratori di interagire sia fisicamente sia attraverso il linguaggio con la tecnologia, così da poter svolgere le attività in modo efficiente, grazie soprattutto all'intelligenza artificiale e alla robotica.

In attesa del nuovo Regolamento macchine dell'Ue, che entrerà in vigore nel 2027, le fabbriche del settore manifatturiero e della logistica in particolare, più sottoposte alla pressione della produttività, sono impegnate a creare ambienti più connessi e flessibili, dove ai lavoratori si chiede maggiore coinvolgimento e responsabilità nel plasmare e migliorare il processo produttivo, attraverso mezzi virtuali, in un percorso di miglioramento continuo.

SECONDA PARTE

La risposta strategica del WFM

Nell'attuale scenario industriale europeo, segnato dalla scarsità di manodopera e dall'aumento dei costi operativi, come mostra la crescita dell'Employment Cost Index 2025 per la remunerazione totale nel manifatturiero con un +3,6% anno su anno, la differenza si fa quando l'efficienza tecnologica si integra con l'ottimizzazione strategica del capitale umano. Si tratta di un'opportunità che diventa un fattore critico di successo laddove la produttività ha bisogno di un forte cambio di passo, come in Italia.

Secondo il 107° Rapporto *Analisi dei settori industriali* di maggio 2024, realizzato da Intesa Sanpaolo e realizzato in collaborazione con Prometeia, l'industria manifatturiera italiana chiuderà il 2025 con un +1,8% rispetto al 2024, raggiungendo quota 1.143 miliardi di euro. Nel quadriennio 2026-29 è attesa una crescita intorno all'1% medio all'anno, con un impatto positivo del Pnrr, che dovrebbe incidere sugli investimenti per il biennio 2026-27.

L'Italia mostra di avere un vantaggio rispetto agli altri Paesi perché si posiziona in nicchie chiavi e stabili, di alta qualità. E se si guarda ai dati, la meccanica è il primo settore per investimenti diretti esteri (Ide) negli Usa, con un peso del 35%, seguito dai comparti gomma e plastica, alimentari e bevande.

A parte la forte incertezza dovuta all'instabilità geopolitica, secondo il Rapporto il punto debole della manifattura italiana è concentrato nel ritardo di adozione di tecnologia, con un'arretratezza nell'uso di big data e IA che rischia di rallentare la crescita.

Un ritardo attestato dall'indice DESI – Digital Economy and Society Index 2025, sviluppato dalla Commissione europea per misurare il grado di digitalizzazione degli Stati membri, in base a quattro dimensioni principali – connettività, capitale umano, integrazione delle tecnologie digitali e servizi pubblici digitali -, che posiziona l'Italia al 25° posto. Nonostante i miglioramenti raggiunti grazie al PNRR, che ha destinato

46,8 miliardi di euro a tali obiettivi, siamo lontani dalla media europea.

È in questo contesto che si inserisce il Workforce Management, come strumento di pianificazione intelligente e ottimizzazione della forza lavoro nelle fabbriche, che favorisce la progressiva acquisizione di una cultura digitale, basata sulla trasparenza, sulla valorizzazione delle competenze e su decisioni data-driven.

Apparso nei primi anni '80 per rispondere alle esigenze di ottimizzare i turni nei call center, si è evoluto nel tempo diventando un approccio analitico e integrato, finalizzato a razionalizzare i processi interni e la gestione della catena di approvvigionamento. Oggi, grazie al data analytics e all'intelligenza artificiale, include funzioni più avanzate come la previsione del fabbisogno di personale, la pianificazione predittiva e la gestione in tempo reale. Si può quindi definire un ecosistema sofisticato di strumenti e metodologie che abbracciano ogni aspetto della gestione operativa del personale, con una forte valenza strategica in quanto impatta sull'efficienza e sulla produttività dell'azienda.

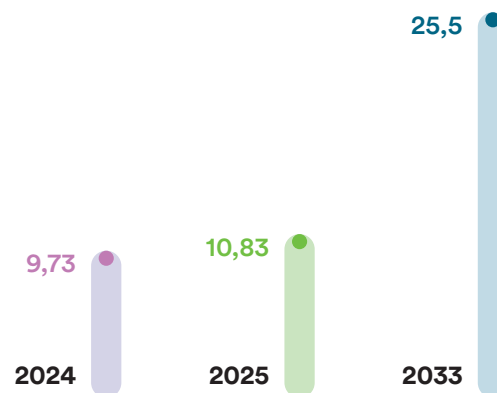
Un mercato in progressiva crescita

Se, tra il 2019 e il 2020, la domanda europea per applicativi di WFM è cresciuta del 27,7%, le stime di Gartner secondo cui entro il 2025 l'80% delle grandi imprese avrebbe investito nell'utilizzo di soluzioni di WFM, e che il 45% li avrebbe utilizzati per automatizzare la pianificazione della forza lavoro e le relative decisioni, non è stata corroborata dai fatti. Il processo si è rivelato molto più lento.

Ad oggi, l'edizione 2025 della Market Guide di Gartner ha messo in evidenza un trend crescente di digitalizzazione e automazione della forza lavoro che dovrebbe portare il 50% delle grandi aziende ad adottare soluzioni WFM entro l'anno.

A livello globale, secondo le stime di Straits Research, il mercato della gestione della forza lavoro (figura 1) è stato valutato 9,73 miliardi di dollari nel 2024 e passerà a 10,83 miliardi di dollari nel 2025, fino a raggiungere 25,5 miliardi di dollari entro il 2033, con un CAGR (tasso annuo di crescita composto) dell'11,3% nel periodo di previsione (2025-2033).

Figura 1 - **Il mercato delle soluzioni WFM** (in miliardi di dollari)



Molto dipende dalla cultura digitale di ogni Paese. Non stupisce quindi che l'area geografica più in espansione sia quella del Nord America, per due ordini di fattori: la presenza di operatori leader del settore e l'ampia conoscenza tecnologica della popolazione, che rende le persone più propense al lavoro da remoto e ibrido.

Uno dei fattori di crescita del mercato WFM è infatti l'accelerazione dell'introduzione di modelli di lavoro flessibili avvenuta dopo la pandemia, che richiede soluzioni innovative per gestire efficacemente i team remoti, garantendo produttività, collaborazione e comunicazione. Le fabbriche, in particolare, sono alla ricerca di nuovi strumenti che consentano la pianificazione da remoto, il monitoraggio delle prestazioni, l'allocazione delle risorse, mantenendo l'efficienza operativa e il coinvolgimento dei dipendenti.

L'altra spinta alla crescita proviene dallo sviluppo di soluzioni WFM tecnologicamente avanzate, integrate con intelligenza artificiale (IA) e apprendimento automatico (Machine Learning), che porteranno capacità predittive sempre più sofisticate, mentre l'integrazione con sistemi IoT e wearable consentirà di monitorare in tempo reale non solo la presenza, ma anche parametri di benessere e sicurezza.

La distintività del caso "awm suite"

Nel panorama europeo, uno dei sistemi di WFM più avanzato è quello sviluppato da "awm suite". La sua storia nasce nel 2019, a seguito del successo della piattaforma di workforce management sviluppata per rispondere al bisogno di una grande azienda manifatturiera, la multinazionale dell'elettrodomestico Electrolux. Era il 2015 quando Emanuele Quarin, allora Plant Manager dello stabilimento Electrolux di Porcia e oggi Group Industrial Strategy di Biesse Group, contattò i tre co-founder di AzzurroDigitale, Carlo Pasqualetto, Jacopo Pertile e Antonio Fornari (nella foto), per semplificare il processo di al-



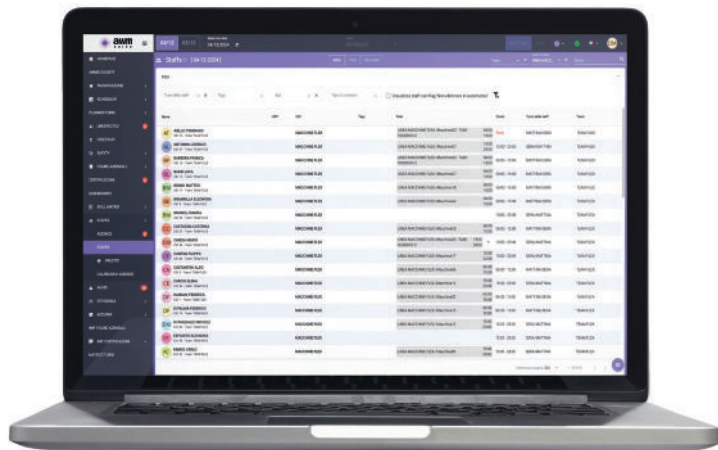
Da sinistra, Antonio Fornari, Carlo Pasqualetto e Jacopo Pertile.

locazione e gestione degli addetti in fabbrica. Partendo da questo problema concreto che necessitava di una soluzione pratica, il team di giovani ha lavorato dal 2015 al 2019 in stretta collaborazione con il team di Electrolux, fino a costruire "a quattro mani" una piattaforma estremamente innovativa.

I risultati, in termini di ottimizzazione della pianificazione e della gestione dei blue collar all'interno dello stabilimento di Porcia, sono stati così soddisfacenti da far adottare la piattaforma in una decina di plant della multinazionale. Uno scale-up da manuale.

È da questo punto di partenza che è stata sviluppata la Piattaforma "Advanced Workforce Management System per la pianificazione della forza lavoro" in fabbrica e nei centri logistici, di proprietà del Gruppo Zucchetti, riconosciuta dalla Market Guide di Gartner come uno dei migliori software di workforce management in Europa per tre anni di fila. L'implementazione di awm suite in centinaia di stabilimenti nella UE, in America e Asia con oltre 100.000 blue collar gestiti, dimostra quanto il workforce management risponda alla necessità operativa di una gestione strategica del capitale umano, che si traduce in un vantaggio competitivo immediato.

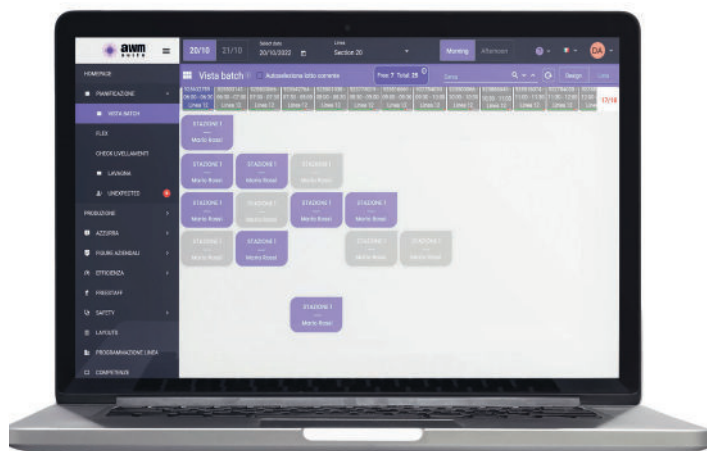
La distintività di awm suite si basa su un approccio tridimensionale che opera su tre diversi livelli temporali:



Pianificazione preventiva. Il primo livello opera “a preventivo”, utilizzando algoritmi di machine learning per analizzare predittivamente i dati del piano produttivo e ottimizzare automaticamente l’allocazione delle risorse sulla base di disponibilità del personale, competenze richieste, certificazioni necessarie e limitazioni fisiche. I dati mostrano che sistemi di workforce management

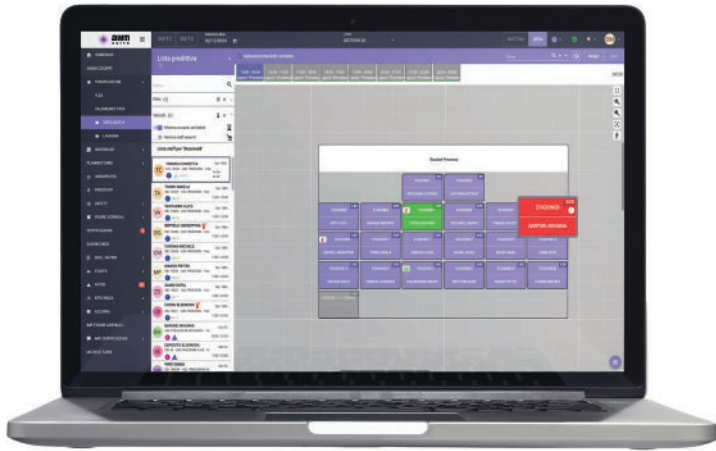
avanzati possono migliorare la qualità della pianificazione fino al 90% e aumentare l’accuratezza delle previsioni della domanda di forza lavoro fino all’85%, riducendo il gap di produttività che può aumentare fino all’80% man mano che la complessità del compito cresce.

Gestione in tempo reale per trasformare gli imprevisti in opportunità. Il secondo livello interviene “in tempo reale” attraverso l’integrazione con i tornelli di timbratura. Quando un operatore pianificato non si presenta, il sistema non si limita a notificare l’assenza, ma suggerisce automaticamente



il sostituto ottimale basandosi su tutte le variabili disponibili. Le statistiche evidenziano che l’assenteismo non pianificato può causare perdite di produttività fino al 36,6%, mentre un sistema di gestione ottimizzato può ridurre l’assenteismo fino al 30% e diminuire il tempo improduttivo fino al 25%. Un aspetto che assume forte rilevanza, considerando il fabbisogno occupazionale previsto





nel quinquennio 2024-2028, che in totale – considerando sia le imprese sia le pubbliche amministrazioni – si attesterà, secondo le

stime di Unioncamere, tra i 3 e i 3,4 milioni di occupati.

Analisi consuntiva. Il terzo livello opera “a consuntivo”, trasformando awm suite in un repository di dati che genera dashboard e KPI per il miglioramento continuo. Gli analytics avanzati permettono di ottenere un’accuratezza di pianificazione del 95% attraverso algoritmi di IA per la pianificazione operativa e strategica. Questa capacità analitica è particolarmente rilevante, considerando che la maggior parte delle aziende manifatturiere conferma che l’upskilling migliora produttività, opportunità di promozione e morale dei dipendenti.

TERZA PARTE

I benefici del workforce management

Per comprendere appieno i benefici diretti e indiretti dell'introduzione di un WFM avanzato in azienda, bisogna fare un passo indietro e mettere a fuoco come i processi relativi alla gestione degli operatori di fabbrica vengono normalmente affrontati. Ancora in tante, troppe, aziende, tutto viene gestito attraverso fogli Excel, mail e tanta memoria dei capi reparto. In casi migliori, si utilizzano software dedicati, spesso e volentieri non integrati tra loro. Raramente si usa un'unica piattaforma integrata per gestire, monitorare e ottimizzare tutti i processi.

In sostanza, la pianificazione del personale di fabbrica si basa su un lavoro non automatizzato delle diverse attività di cui si compone: dalla gestione delle assenze e malattie, alla rendicontazione delle ore lavorate, all'ottimizzazione dei turni, alla considerazione delle limitazioni fisiche in relazione ai rischi delle postazioni, all'idoneità e addestramento ri-

spetto alle macchine, ecc. Dove non esiste un sistema per il tracciamento automatizzato di training e delle competenze acquisite o perse in base alle ore trascorse nelle postazioni, succede che ci si affida all'esperienza dei capi reparto o – in caso di loro assenza – alla consultazione delle competenze inserite in fogli Excel, attività time-consuming e perlopiù inefficiente.

Una gestione del genere comporta anche una comunicazione opaca e farraginoso. Usando e-mail ed Excel, le informazioni non vengono condivise e aggiornate facilmente, favorendo silos informativi tra le diverse funzioni coinvolte nei processi produttivi. Inoltre, la mancanza di sistemi che permettano una comunicazione bidirezionale tra azienda e dipendente, limitano la possibilità di quest'ultimo di comunicare con la fabbrica per chiedere permessi o ferie, ma anche per avanzare proposte tese al miglioramento continuo.

L'introduzione di una piattaforma avanzata di Workforce Management come awm suite,

grazie all'integrazione delle sue funzionalità, comporta una serie di benefici concreti, riducendo significativamente i tempi di pianificazione, migliorando l'accuratezza delle previsioni di fabbisogno e aumentando la produttività complessiva, oltre a consentire un miglioramento del benessere in fabbrica. Di seguito, un'analisi punto per punto dei benefici diretti e indiretti (si veda anche la tabella di sintesi).

Benefici diretti

Pianificazione degli addetti: la piattaforma awm suite utilizza tutti i dati degli operatori a disposizione dell'azienda per pianificare in autonomia i turni degli addetti nelle stazioni di lavoro.

Tutela del lavoratore

Innanzitutto, utilizzando i dati di idoneità e le limitazioni fisiche degli addetti e incrociandoli con il rischio delle postazioni, awm suite garantisce che ogni addetto venga destinato in postazioni di lavoro coerenti con il suo profilo e con le sue competenze, rispettando tutte le normative vigenti in materia di Ambiente e Sicurezza. Ne deriva una maggiore sicurezza e una maggiore tutela legale in caso di contenziosi avanzati dagli operatori, grazie al fatto che tutto – mansioni e lavoro svolto nelle postazioni – viene tracciato e, nel caso di infortunio, l'azienda ha le “carte digitali” per dimostrare di aver rispettato la normativa.

Monitoraggio in tempo reale

La piattaforma gestisce e registra tutte le attività relative alle malattie, visite mediche, ferie e permessi degli addetti, favorendo e

supportando l'area delle Risorse Umane e Operations per le operazioni di Payroll Management. La digitalizzazione della rilevazione presenze, infatti, garantisce dati accurati e tempestivi, riducendo le discrepanze nei pagamenti, aumentando la trasparenza e diminuendo l'assenteismo non pianificato. Inoltre, quando si verifica un'assenza sia prevista sia inaspettata, il sistema prevede in automatico la sostituzione con un addetto disponibile, dotato delle competenze adeguate alla postazione e alla mansione, nel rispetto delle limitazioni e idoneità.

Pianificazione intelligente dei turni

I moderni sistemi di WFM analizzano dati storici, previsioni di carico e preferenze personali, oltre ai vincoli contrattuali degli operatori, per creare automaticamente pianificazioni ottimali dei turni. Questo approccio riduce drasticamente il tempo dedicato alla creazione dei turni e minimizza gli errori di scheduling, favorendo turnazioni più eque, che migliorano la qualità del lavoro delle persone.

Analisi e rendicontazione delle ore lavorate

Oltre a rendere molto più efficiente ed efficace la pianificazione, awm suite permette di tracciare e registrare nel dettaglio le attività che vengono svolte dagli addetti. Nello specifico, la piattaforma permette di tracciare e registrare le ore lavorate dagli operatori nelle postazioni di lavoro che vengono assegnate ai rispettivi Centri di Costo, compresi i prestiti di addetti tra un centro e l'altro. In questo modo si eliminano le attività

I benefici del Workforce Management

BENEFICI DIRETTI	BENEFICI INDIRETTI
<i>Pianificazione degli addetti</i>	<i>Trasparenza, know-how, benessere</i>
Tutela del lavoratore	Condivisione dei dati
Monitoraggio in tempo reale	Ingaggio delle persone
Pianificazione intelligente dei turni	Benessere aziendale
Analisi e rendicontazione delle ore lavorate	
Gestione dinamica delle competenze	

time-consuming per aggiornare la rendicontazione delle ore prestate, tradizionalmente svolte tramite fogli Excel compilati manualmente e inviati tramite e-mail al Controllo di Gestione. La piattaforma automatizza il processo di rendicontazione delle ore lavorate e genera report automatici che supportano l'analisi dell'efficienza operativa da parte del Controllo di Gestione.

Gestione dinamica delle competenze

La piattaforma, oltre alle ore trascorse dagli operatori in ogni postazione, registra automaticamente le competenze necessarie per svolgere le diverse mansioni e monitora il livello di avanzamento o recessione dell'operatore in funzione delle ore trascorse in una postazione, comprovate dalle relative certificazioni. In questo modo, permette di individuare i gap di competenze futuri per soddisfare il fabbisogno produttivo, prevedendo interventi formativi mirati. In sostanza, awm suite genera una Skill Matrix, dinamica e costantemente aggiornata, che favorisce la valorizzazione e l'evoluzione del percorso professionale delle

persone oltre ad aumentare il livello di polivalenza all'interno degli stabilimenti.

Benefici indiretti

Trasparenza, Know-How, Benessere: tutti i dati relativi ai processi di WFM sono registrati, aggiornati in real-time e accessibili a tutte le funzioni coinvolte nella gestione della forza lavoro.

Condivisione dei dati

L'adozione del WFM consente di condividere trasversalmente tutte le informazioni relative ai processi di gestione del personale a tutte le funzioni interessate: Produzione, Risorse Umane, Controllo di Gestione, Ambiente e Sicurezza. I benefici rispetto al precedente metodo di inserimento manuale di dati in fogli Word o Excel e di comunicazione tramite e-mail sono duplici: il fatto che le informazioni vengano aggiornate e condivise in real-time aiuta a eliminare i silos informativi tra le varie funzioni, favorendo la trasparenza. Inoltre, il know how accumulato diventa patrimonio dell'azienda, consentendo di gestire qualsiasi situazione

imprevista grazie alle informazioni contenute nella piattaforma, accessibili a tutti. Un aspetto che conferisce resilienza all'azienda, contribuendo alla sua business continuity.

Ingaggio delle persone

Un ulteriore beneficio consiste nel fatto che la piattaforma offre la possibilità di registrare, classificare e creare uno storico delle proposte di miglioramento suggerite dagli addetti, compreso un reward program per gli operatori che avanzano le proposte migliori.

Inoltre, awm suite dispone di un'app Mobile che consente all'azienda di gestire la comunicazione con i propri addetti in modo bidirezionale tra addetto e fabbrica. Ad esempio, nel caso di richiesta di permessi da parte di un operatore, il responsabile – o in automatico lo stesso software – può rispondere con immediatezza in base alle ferie e permessi già concessi e alle competenze richieste per la produzione, avendo in real time il dato relativo alla copertura necessaria di competenze per ogni singolo giorno. L'impatto in termini di maggiore coinvolgimento degli addetti nelle attività di fabbrica e soddisfazione può favorire il clima aziendale e una cultura tesa al miglioramento continuo.

Benessere aziendale

Turni equilibrati, che rispettano le preferenze personali e distribuiscono equamente i carichi di lavoro, riducono lo stress e migliorano la qualità della vita. Risulta, infatti, che le aziende con sistemi WFM avanzati registrano un turnover inferiore rispetto alla media di settore. La trasparenza nei processi di pianificazione alimenta inoltre un clima di fiducia:

quando i criteri di assegnazione sono chiari e oggettivi, diminuiscono le percezioni di favoritismo e aumenta il senso di appartenenza. Numerose ricerche confermano che la percezione di equità nella gestione dei turni è un fattore determinante per la soddisfazione lavorativa.

Il potenziale delle soluzioni WFM

L'ultimo miglio di un WFM moderno porta, in definitiva, all'analisi predittiva. L'utilizzo sempre più evoluto dell'intelligenza artificiale e dell'analisi dei big data rendono, infatti, possibile anticipare picchi di domanda del fabbisogno produttivo, identificare tendenze nascoste e suggerire azioni correttive prima che i problemi si manifestino. Ne consegue un miglioramento significativo della capacità decisionale dei manager, che vengono supportati a fare scelte data-driven più accurate, rapide e preventive.

Si tratta di un risultato raggiungibile solo a fronte dell'acquisizione di un solido mindset digitale, che richiede uno scarto culturale ancora prima che tecnologico, per comprendere cosa comporta mettere l'utilizzo intelligente dei dati al centro di ogni attività.

Dalle testimonianze di diverse aziende, emerge chiaramente che il WFM esprime il suo massimo potenziale laddove esiste una tensione al miglioramento continuo, ovvero un approccio Lean, come modello organizzativo, volto ad aumentare la redditività e la competitività di un'azienda, grazie all'eliminazione di qualsiasi "spreco". In tale categoria rientra tutto ciò che appesantisce i processi produttivi, che assorbe risorse, che

impedisce la creazione di valore, dunque tutto ciò che è una ripetizione, procedure inutili, movimenti di persone e merci non necessari, team inattivi o in attesa a causa di ritardi o errori in attività a monte e così via. Eliminare o – ancor meglio – disegnare a monte processi efficienti che valorizzino al massimo il contributo umano, è la sfida che un WFM avanzato può aiutare a vincere. La sua adozione favorisce un'evoluzione importante delle organizzazioni, che va ben al di là dell'utilizzo di uno strumento utile a efficientare la produzione, perché genera l'attivazione di tutte le risorse impiegate nei reparti produttivi e nelle funzioni di staff, aumentandone la responsabilizzazione e l'autonomia di prendere decisioni ottimali, sulla base dell'evidenza e, nei casi più avanzati, sulla base di dati predittivi.

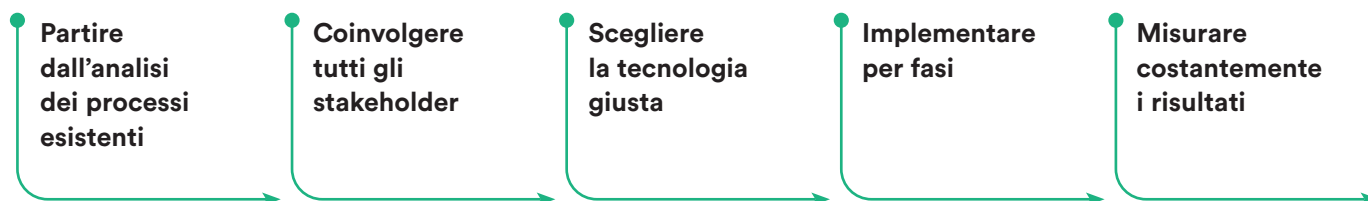
Permette, dunque, di imprimere alle aziende un salto evolutivo, che poggia le sue fondamenta nella comprensione dell'importanza strategica dei dati come fattore critico di successo. I processi resi efficienti da awm suite favoriscono il fluire delle informazioni, in modo tale da rispondere velocemente non solo al fabbisogno produttivo, ma anche a pianificare la produzione attesa. Ed è qui che si genera un notevole vantaggio competitivo. Natural-

mente, il commitment dei vertici aziendali, animato da una visione d'insieme, è la *conditio sine qua non* per assicurare i migliori risultati. La spinta deve provenire dal business e poi andare a coinvolgere le diverse funzioni preposte, a partire dall'HR e all'IT, ingaggiando sin dall'inizio le persone delle operations più aperte al cambiamento, attraverso una mirata operazione di change management.

Come implementare con successo un sistema WFM

Passare da una pianificazione e gestione della forza lavoro tradizionale a una modalità digitalizzata e generativa richiede, oltre alla visione e al commitment dei vertici, un processo graduale. Se l'obiettivo ultimo di un WFM è fornire non una quantità inutile di dati, ma solo quelli che servono per ottimizzare il lavoro in fabbrica, va fatto un accurato lavoro preparatorio. Diversamente, il rischio è quello di automatizzare processi inefficienti, che finiscono per ripetere e amplificare sprechi, perdite di tempo e di preziose competenze. Queste le attività principali a cui porre attenzione, tenendo presente che ogni azienda è una realtà a sé, con la sua storia, le sue peculiarità e le sue dinamiche (figura 2).

Figura 2 - Il processo di implementazione di un sistema WFM



Partire dall'analisi dei processi esistenti –

Prima di adottare un sistema di WFM, è fondamentale mappare con precisione le dinamiche operative dell'azienda, i punti di forza e le criticità. Il tempo dedicato all'analisi preliminare e a una probabile operazione di "pulizia", per eliminare passaggi procedurali inefficienti, si traduce in maggiori probabilità di successo nell'implementazione.

Coinvolgere tutti gli stakeholder –

Qualsiasi operazione di digitalizzazione è di per sé trasversale e pervasiva. Nel caso del WFM si vanno a toccare diverse funzioni aziendali: HR, Operations, IT, Management. Per assicurarsi la migliore adozione dell'innovazione, è importante coinvolgere tutti nelle prime fasi, affinché si sentano protagonisti e co-progettisti del cambiamento. Creare un team cross-funzionale può essere una buona strategia per aumentare le probabilità di successo e ridurre le resistenze al cambiamento.

Scegliere la tecnologia giusta –

La scelta tecnologica e, quindi, in questo caso, la soluzione WFM, richiede una forte attenzione, perché molti progetti falliscono proprio a causa di una scelta tecnologica inadeguata o a una sottovalutazione delle esigenze di integrazione. La scelta deve basarsi sulle specificità del settore, sulle dimensioni aziendali e sugli obiettivi strategici. Se non si hanno le idee chiare sulle finalità che si intendono perseguire, è meglio fermarsi prima di prendere decisioni azzardate.

Implementare per fasi –

Come tutte le innovazioni, il modo migliore di procedere è seguire un approccio graduale, partendo dalle funzionalità core per poi espandersi o partendo da una linea produttiva per poi esten-

derla alle altre. Individuare nelle prime fasi le persone chiave nelle diverse funzioni, per guidare il cambiamento e trascinare le altre, può essere una mossa vincente. Un modo di procedere di questo genere riduce i rischi di implementazione e accelera il time-to-value.

Misurare costantemente i risultati –

Adottare un sistema di WFM, limitandosi a un'implementazione di base, non porta a benefici ottimali. Il miglior successo di questa innovazione richiede non solo la definizione di KPI chiari, ma anche un monitoraggio costante nel tempo, che permette di identificare aree di miglioramento continuo. È questo lo scopo di un WFM avanzato, che porta a un ROI dell'investimento significativo e misurabile, attraverso diversi indicatori, dai più semplici (risparmio di tempo, pianificazione ottimale dei turni, ecc.) sino ai più sofisticati (analisi predittive).

Le misure del successo

L'analisi dell'esperienza di WFM dall'applicazione concreta del prodotto e le indicazioni raccolte dalle interviste realizzate con top manager di importanti gruppi industriali hanno permesso di identificare una serie di parametri strategici da monitorare nel tempo per misurare i risultati ottenuti e, quindi, l'efficacia dello strumento nel favorire un miglioramento della performance aziendale.

Nello specifico, è stata elaborata una checklist a cui qualsiasi azienda che applica una piattaforma di WFM può fare riferimento nel monitoraggio nel medio-lungo termine per comprendere i punti di forza e gli aspetti di miglioramento nella gestione della propria forza lavoro. I Key Performance Indicator

(KPI) identificati sono stati riclassificati in 6 macro-aree di analisi, utili ad analizzare – trasversalmente e da più prospettive – le possibili criticità che le aziende riscontrano nel WFM: efficienza, economicità, produttività, tasso di utilizzo per le comunicazioni, formazione e benessere dei lavoratori.

In particolare, dalle interviste svolte (si rinvia alla quarta parte del documento per maggiori dettagli sui principali elementi discussi durante gli incontri), è emerso un generale apprezzamento degli strumenti di WFM, soprattutto con riferimento ad efficienza, produttività e benessere dei dipendenti, inteso a 360 gradi e relativo anche alla capacità di generare maggiore engagement e migliorare la soddisfazione individuale sul luogo di lavoro.

I punti di forza

del Workforce Management

L'**80% degli intervistati** ha infatti dichiarato un **miglioramento dell'efficienza** a seguito dell'adozione di strumenti di WFM, ad esempio nell'individuazione della capacità installata non utilizzata e nel confronto tra numero di ore attese e ore reali (che permette, quindi, di visualizzare l'efficienza della forza lavoro programmata per gli stabilimenti produttivi).

Una percentuale simile si riscontra con riferimento alla capacità dell'azienda **di ridurre il tasso di assenteismo**, grazie alla migliore pianificazione della forza lavoro sulle linee produttive e alla migliore comunicazione dei dipendenti con le relative funzioni,

MACRO-AREA DI ANALISI	KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)
EFFICIENZA	Tasso di assenteismo dei lavoratori
	Tempo impiegato per assegnare un lavoratore ad una postazione vuota
	Tempo risparmiato nella fase di pianificazione/gestione forza lavoro
	Tasso di understaffing o overstaffing/straordinari dei lavoratori
ECONOMICITÀ	Variazione del costo medio della forza lavoro (per addetto o inquadramento)
PRODUTTIVITÀ	Valore aggiunto per addetto
TASSO DI UTILIZZO PER LE COMUNICAZIONI	Percentuale di lavoratori che effettua una richiesta (es. permessi, ferie) tramite il software di WFM
FORMAZIONE	Percentuale di lavoratori che segue corsi di upskilling (come effetto del monitoraggio delle competenze non presidiate attraverso il software di WFM)
BENESSERE DEI LAVORATORI	Variazione del numero medio di visite mediche posticipate/non effettuate
	Variazione del tasso di soddisfazione dei lavoratori
	Variazione del numero di infortuni sul posto di lavoro

L'impatto dell'applicazione delle piattaforme WFM in un gruppo selezionato di aziende

Miglioramento dell'efficienza	80% degli intervistati
Aumento della produttività	75% degli intervistati
Miglioramento benessere dipendenti	75% degli intervistati
Tempo risparmiato assegnazione postazioni lavoro	60-90%
Tempo risparmiato pianificazione forza lavoro	70-90%
Riduzione tasso di assenteismo	3-8%
Riduzione tasso under/over staffing	30-50%
Riduzione costo medio forza lavoro	5-10%
Maggior valore aggiunto per addetto	primo anno: 10-20% successivi: fino a 80%
Maggiore soddisfazione dei lavoratori	8-10%
Benessere dei lavoratori (minori infortuni)	10-20%

garantendo un aggiornamento più preciso e costante delle rispettive disponibilità.

Due ulteriori benefici ampiamente riscontrati tra gli intervistati (**circa due terzi del campione**) sono **l'aumento della produttività e il miglioramento del benessere dei dipendenti**. Per quanto riguarda la produttività, il WFM si rivela particolarmente utile specialmente quando occorre conciliare due processi manifatturieri diversi, che – ad esempio – seguono “velocità” diverse, e ciò può essere dovuto all'efficientamento di uno rispetto all'altro. In questo senso, il WFM permette non solo di aumentare la capacità produttiva, ma anche eventualmente di ridurla, ottimizzando la forza lavoro e l'allocazione delle risorse umane, oltre che le relative competenze, in maniera dinamica. Inoltre, piattaforme come awm suite permettono di aumentare il benessere dei dipendenti, grazie alla capacità di agire su più leve che riguardano questa

dimensione multifattoriale. Ad esempio, aumenta la sicurezza dei dipendenti, che si trovano ad operare in un ambiente più sano, sia dal punto di vista fisico che psicologico.

Ulteriori benefici riscontrati dall'applicazione del software di WFM sono il risparmio di tempi e costi e la migliore comunicazione (per oltre metà degli intervistati), così come la capacità di offrire corsi di formazione più personalizzati (per il 45% degli intervistati).

A integrazione di quanto emerso dalle testimonianze concrete delle aziende, l'analisi della letteratura in materia offre spunti e stimoli interessanti per qualificare e quantificare i benefici dell'implementazione di strumenti di WFM da parte delle aziende entro il primo anno di utilizzo.

Con riferimento all'**efficienza dei processi aziendali**, il KPI relativo al “**tasso di assenteismo**”, che misura il numero di lavoratori assenti rispetto al totale, mostra che

L'introduzione di un software di Workforce Management può avere un impatto significativo. La letteratura indica una riduzione del tasso di assenteismo compresa, in media, tra il **3% e l'8%**. Questo miglioramento deriva dalla maggiore visibilità e tracciabilità delle assenze e dal miglioramento nella pianificazione dei turni, che consente di ridurre il bisogno di assenze non pianificate.

Per il KPI relativo al **“tempo impiegato per assegnare un lavoratore ad una postazione vuota”**, che misura l'efficienza del processo di pianificazione, la letteratura riporta una **riduzione dal 60% al 70%, fino al 90%** grazie all'adozione di strumenti di WFM. Questi software consentono infatti di automatizzare gran parte del processo di assegnazione dei dipendenti alla relativa postazione, riducendo significativamente il tempo necessario per trovare un lavoratore disponibile e qualificato per una posizione vacante.

Con riferimento al KPI del **“tempo risparmiato nella fase di pianificazione/gestione della forza lavoro”**, l'analisi della letteratura riporta una riduzione che può variare dal **70% al 90%**, dimostrando che la pianificazione automatizzata e la gestione in tempo reale dei turni permettono ai responsabili di ridurre consistentemente il tempo dedicato alla pianificazione, riducendone il carico di lavoro amministrativo e migliorandola.

La letteratura indica anche che l'adozione di WFM può ridurre il KPI relativo al **“tasso di understaffing o overstaffing/straordinari dei lavoratori”** in un range compreso tra il **30% e il 50%**. I software di WFM offrono una visibilità in tempo reale sulla copertura

dei turni e sul fabbisogno di personale, riducendo i casi di understaffing o overstaffing, che sono tra le principali cause di straordinari e inefficienze.

Per quanto riguarda la misura dell'**economicità**, invece, il KPI **“variazione del costo medio della forza lavoro (per addetto o inquadramento)”**, riporta secondo la letteratura una riduzione tra il **5% e il 10%**. I software di WFM consentono di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, riducendo il ricorso a risorse esterne come le agenzie, e migliorando la produttività per addetto. La riduzione del ricorso a straordinari e il miglioramento della pianificazione contribuiscono a ridurre il costo complessivo del lavoro, rendendo più efficiente l'organizzazione e aumentando la competitività.

Relativamente al KPI del **“valore aggiunto per addetto”**, che misura la produttività aziendale, la letteratura suggerisce un miglioramento del valore aggiunto per addetto compreso tra il **10% e il 20%** entro il primo anno, con la possibilità di raggiungere anche il **80% a pieno regime**. La miglior pianificazione, l'ottimizzazione delle competenze e la gestione efficace del personale, infatti, aumentano la produttività per addetto.

Misurando il tasso di utilizzo per le comunicazioni, il KPI sulla **“percentuale di lavoratori che effettua una richiesta tramite il software”** – ambito in cui rientrano richieste come permessi o ferie – mostra che l'introduzione di un software di WFM ottiene in media un riscontro positivo anche da questa prospettiva, con una media del **70%–85%** dei lavoratori che utilizzano il software per gestire le proprie richieste.

Il WFM può portare a un incremento significativo nella partecipazione a corsi di formazione. La letteratura riporta che la **percentuale di lavoratori che segue corsi di upskilling** può variare tra **65% e 80%**, arrivando in alcuni casi fino al **95%**, soprattutto quando il monitoraggio delle competenze tramite software è ben implementato. I sistemi WFM aiutano a identificare le lacune nelle competenze e a fornire ai lavoratori opportunità di formazione personalizzate per colmare tali gap. Inoltre, la possibilità di gestire e monitorare in tempo reale i corsi di upskilling rende il processo più accessibile, incentivando una maggiore partecipazione.

Infine, per quanto riguarda il **benessere dei lavoratori**, la **variazione del numero medio di visite mediche posticipate/non effettuate** può ridursi fino al **25%-40%**. La gestione centralizzata dei turni e delle disponibilità tramite WFM permette di sincronizzare le visite mediche con i turni lavorativi, migliorando la pianificazione e riducendo i conflitti di orario. Inoltre, l'automazione dei promemoria e delle comunicazioni ai lavoratori aumenta la probabilità che le visite vengano effettuate puntualmente, contribuendo a una gestione più efficiente della salute dei

lavoratori. Relativamente al KPI della “**variazione del tasso di soddisfazione dei lavoratori**”, invece, la letteratura indica un aumento, in media, di **8-12 punti percentuali** grazie all'adozione di software WFM. La maggiore trasparenza, la flessibilità nella gestione degli orari e l'efficienza complessiva migliorano l'esperienza lavorativa, aumentando la soddisfazione dei dipendenti. Infine, con riferimento alla **variazione del numero di infortuni sul posto di lavoro**, il WFM può portare a una riduzione compresa tra **il 10% e il 20%**. La gestione dei turni, la previsione dei carichi di lavoro e la pianificazione ottimizzata riducono il rischio di affaticamento e di incidenti sul lavoro. La gestione della fatica tramite WFM e la programmazione adeguata dei turni contribuiscono a migliorare la sicurezza sul posto di lavoro e a ridurre gli infortuni.

Le evidenze raccolte dalle esperienze in azienda e l'analisi della letteratura in materia consentono quindi di comprendere l'ampiezza dei benefici che, nel complesso, l'introduzione di un software di WFM è in grado di generare nella gestione della forza lavoro dell'impresa e, più in generale, nella performance complessiva aziendale.

QUARTA PARTE

Le testimonianze delle aziende

Un enabler dell'organizzazione data-driven

La testimonianza di Emanuele Quarin, già Plant Manager dello stabilimento Electrolux di Porcia, oggi Group Industrial Strategy di Biesse Group.

Era il 2015 quando Emanuele Quarin, allora Plant Manager dello stabilimento Electrolux di Porcia, con una competenza accumulata e stratificata di gestione di risorse umane alle spalle, ebbe un'intuizione. "Le condizioni erano favorevoli perché c'era una capacità evoluta e diffusa di workforce management nell'organizzazione: è in questo contesto di abbondanza di esperienza che è nata un'idea curiosa. Ai tempi c'era un'app, chiamata Car2Go, che consentiva di vedere dove si trovava l'auto disponibile più vicina a te per uno spostamento, ottimizzando così il processo. Dal momento che le automobili sono assoggettabili al tema delle risorse, abbiamo applicato lo stesso ragionamento alla fabbrica e ci siamo chiesti quale start-up, nel panorama di allora, si occupasse del tema di frontiera del workforce management. Con un mio collabo-

ratore, Oscar Delle Vedove, abbiamo trovato AzzurroDigitale e li ho contattati". Da quel momento, hanno lavorato fianco a fianco per costruire una piattaforma innovativa, che è andata al di là delle aspettative.

Quali sono stati i primi passi?

Ci siamo subito piaciuti e abbiamo iniziato un cammino assieme. Le premesse erano quelle giuste: loro non avevano nulla da vendere, ma volevano imparare e conoscere come funzionavano le cose in fabbrica. Noi avevamo messo a fuoco una domanda di innovazione, alla quale intendevamo dare risposta. Abbiamo tappezzato stanze di stampe, lavagne, schermi, flow chart, abbiamo fatto design thinking e ricostruito lo storyboard della funzionalità del processo intero. Da lì è iniziato il loro lavoro di coding e in pochi mesi abbiamo

fatto la prima release del software iniziale, Smart Assembly, che ci ha portato a un workforce management digitale. In sei mesi avevamo una soluzione che funzionava.

Come avete gestito il change management all'interno dell'organizzazione a fronte di quest'innovazione tecnologica?

C'era già una competenza stratificata e diffusa nell'organizzazione, frutto di un'esperienza consolidata, sottoposta a miglioramenti costanti. Questo ha permesso di introdurre l'innovazione con una certa agilità. In una fase iniziale, abbiamo coinvolto le persone più aperte al cambiamento e in posizioni nevralgiche del processo, i line manager e i team leader che volevano rinnovare il modo di fare le cose. Li abbiamo coinvolti in moltissime decisioni di forma, con un impatto sulla sostanza.

Ad esempio?

Ad esempio, la scelta del tablet, su cui i team leader hanno iniziato la loro attività, è stata fatta con loro, così come la costruzione della front page dei tablet stessi. Tra l'altro, le cose all'inizio, come è normale che sia, non erano perfette. Il front end stesso non lo era. Il coinvolgimento early stage delle persone chiave ha fatto sì che accogliessero le imperfezioni e portassero il *last mile* che mancava. Insomma, questo primo step, disegnato e costruito in modo molto efficace, ha determinato il successo dell'intera operazione.

Su quali KPI vi siete inizialmente concentrati per misurare il ritorno sull'investimento?

Innanzitutto l'efficienza, perché grazie alla piattaforma digitale introdotta abbiamo identi-



ficato le "persone in panchina", cioè la capacità installata non utilizzata. Poi, il coinvolgimento, perché abbiamo verificato la rapidissima adozione del nuovo strumento da parte di chi è stato coinvolto nella seconda e nella terza wave: tutti volevano utilizzarlo. Efficienza e produttività sono stati i KPI fondamentali, così come la riduzione dei tempi e degli sprechi.

Dopodiché, laddove esiste una cultura d'impresa lean, può essere uno strumento utile per favorire l'espressione del potenziale degli operatori?

Sì, la seconda fase di implementazione fu proprio focalizzata sulla misura di tutte le attività di spreco, di non-value-weighted, giorno dopo giorno. A fine mese, la skill matrix si è iniziata a produrre in automatico. E non solo, perché la piattaforma permetteva di individuare le attività di gestione dei limiti, le controindicazioni di carattere medico, il match tra il profilo di rischio della work station, ecc. In sintesi, l'idoneità dell'operatore veniva garantita dal sistema digitale, che lavorava in modo sotterraneo.

In ultimo, utilizzando al meglio tutte le informazioni raccolte e prodotte dal sistema di WFM, si arriva allo sviluppo di un approccio data-driven?

Esattamente e su questo fronte, a mio avviso, awm suite può avere tuttora un ampio spazio di espansione. Va ricordato che awm suite è innanzitutto un *enabler*, un abilitatore delle organizzazioni che favorisce il passaggio a organizzazioni data-driven. Si tratta di un passaggio epocale. In questo senso, è importante l'idea del Magic Button, un configuratore capace di leggere in anticipo il programma di produzione e proporre la soluzione migliore per ottimizzare la produzione. Si va verso la fornitura di dati in tempo reale, con supporto fattuale, dove lo strumento digitale abilita ulteriormente l'esperienza e il good feeling delle persone.

La spinta ad avviare un processo di questo genere deve arrivare dal top management?

Sono convinto che una visione e un approccio pragmatico siano fattori di successo. Per noi lo sono stati: volevamo qualcosa che trasformasse il nostro modo di lavorare, coinvolgendo prontamente i colleghi. La funzione IT è salita a bordo quando abbiamo iniziato a ragionare sul dato, ma l'input è partito dal business.

Dopo il successo nello stabilimento di Porcia, avete esteso awm suite al gruppo?

Quando io ero ancora in azienda, lo abbiamo esteso a 10 plant in Europa e stavamo ragionando di estenderlo anche al di fuori. È stato senz'altro un caso di scale up di successo.

Perché, secondo lei, il WFM è relativamente ancora poco diffuso?

Un elemento di rilievo è senz'altro il tessuto manifatturiero italiano, fatto soprattutto di piccole-medie imprese, in cui si riesce a gestire la fabbrica ancora in modalità analogica, senza avvertire in modo forte il bisogno di un'ottimizzazione. In tale contesto, se non c'è una leadership illuminata che vuole un miglioramento o una cultura d'impresa tesa all'efficienza e ad evitare lo spreco, è difficile che il WFM venga preso in considerazione. L'approccio lean ha fatto molto, ma procede per priorità puntando per prima cosa a rimuovere sprechi eclatanti e sostanziosi. Quelli che si possono rimuovere con il WFM non sono secondari, ma sono di taglia più piccola. Comunque, sono convinto che sia solo questione di tempo.

E di contaminazione. In una logica di filiera, il bisogno di ottimizzare della grande azienda, a cascata, dovrebbe arrivare almeno alle medie. Non è così?

Certo, anche per una semplicissima ragione: laddove uno non ha la possibilità di definire una pianificazione attesa, non potrà misurarla con quella attuale e non potrà mai crearsi il delta *expected-actual*, trigger fondamentale del miglioramento continuo. Tante volte c'è poca consapevolezza del fatto che il primo standard non è il migliore, sennò non esisterebbe il miglioramento continuo, ma è utile ad acquisire consapevolezza. Quindi, da lì bisogna partire.

Più collaborazione in una maggiore trasparenza

La testimonianza di Luigi Brenna, Production Manager di Pero, e Marco Pettoel, Production Supervisor di Slimpa, KONE.

Nata nel 1910 a Helsinki, Kone – che in finlandese significa macchina – è oggi una multinazionale da 70.000 dipendenti, con un core business focalizzato su una produzione diversificata in numerosi segmenti di mercato – scale mobili, ascensori, porte automatiche, tornelli per metro – e sulla fornitura di servizi di manutenzione. La nuova strategia aziendale, inaugurata dal Presidente e Ceo Philippe Delorm, entrato in carica a gennaio 2024, poggia sull'accelerazione in due direzioni: la sostenibilità, per ridurre ulteriormente le emissioni di carbonio, anche se dal 2023 Kone è già invisibile sulla parte di CO₂; e la trasformazione digitale, per ampliare la leadership nel residenziale al mercato di fascia medio-bassa con tipologie di prodotti ad hoc per un cliente meno esigente. È in questo stream che si inserisce la decisione di adottare awm suite in due stabilimenti, quello di Pero (circa 210 dipendenti) e quello della società del gruppo, Slimpa (circa 115) a Cadrezate. A raccontarlo sono Luigi Brenna e Marco Pettoel, rispettivamente Production Manager del plant di KONE a Pero e Production Supervisor di Slimpa.



quello mondiale; poi per essere più digitali e spiegare ai nostri team l'importanza di pianificare le attività senza ridursi all'ultimo per fare i quick fix. Quindi, per essere più competitivi, ma non solo, perché awm suite ci permette di eliminare attività a basso valore aggiunto e avanza proposte migliorative. In sintesi, sono due le risposte: la competitività digitale e la riduzione delle attività a basso valore aggiunto, in modo da liberare tempo per investire il cervello delle persone sulle cose che servono.

Pettoel. È molto facile, col passare del tempo, scadere in abitudini che poi si fa fatica a sradicare, basandosi sulla memoria storica delle persone. In questo senso, avere un nuovo tipo di supporto che ci permette di gestire ciò che avviene in produzione, ma anche trasversalmente alle altre funzioni come HR e Safety, ci aiuta a sradicare abitudini e ci permette di vedere il valore aggiunto in alcune attività e la mancanza in altre. Inoltre, va detto che Pero e Slimpa sono due realtà diverse nonostante facciamo parte della stessa azienda: è

Perché e con quali aspettative avete introdotto il workforce management in questi due stabilimenti?

Brenna. È una domanda molto importante, perché siamo partiti esattamente da qui e dalle opportunità di miglioramento ad essa correlate. In primis, per essere più competitivi prima nel mercato europeo e, un domani, in

un punto di forza di awm suite il fatto che si adatta alle esigenze specifiche del plant. Ad esempio, a Slimpa lavoriamo su un turno solo, a Pero su due turni, noi abbiamo una rotazione oraria esasperata, Pero no.

Secondo la vostra esperienza, il WFM, oltre ad evidenziare le attività a basso valore aggiunto, che cosa aiuta a migliorare?

Brenna. Awm suite è un software di pianificazione: fa una proposta del setup a inizio turno, al netto delle assenze, in base alle limitazioni della persona stessa e alla sua compatibilità a lavorare in quella postazione, tracciando tutto quanto. È un facilitatore.

Pettoel. Awm suite dà la possibilità di avere in un unico posto diverse informazioni incrociabili; non è più necessario che il capoturno si ricordi il profilo e la formazione di ciascun addetto. Tutto questo riduce il margine d'errore e fa guadagnare tempo.

Come avete gestito la fase di preparazione all'utilizzo della piattaforma in fabbrica?

Brenna. All'inizio ogni cambiamento è difficile da digerire, ma ingaggiando le persone e facendo comprendere loro quante ore in meno dovevano passare davanti al PC, hanno iniziato a venirci dietro. Abbiamo fatto un lavoro di preparazione legato al project management, con follow up interni in cui un'ora a settimana spiegavamo awm suite, i benefici e il cambiamento nel modo di lavorare. Abbiamo incontrato piccoli scogli ma, essendo la collaborazione uno dei valori aziendali, siamo sempre andati lontano. Al momento stiamo applicando awm suite alla parte ope-

rativa, ma lo vorremmo estendere a tutta la forza lavoro impiegatizia.

Pettoel. I colleghi di awm suite hanno sottolineato l'importanza dello sponsor, ovvero di una o più persone in azienda che facessero da sponsor per ingaggiare le persone fin dall'inizio. C'è stata tutta una prima fase di learning con le singole funzioni per mappare cosa le persone facessero, quale fosse il processo di definizione, utilizzo e trasferimento dei dati e chi ne dovesse usufruire. Tutto questo per arrivare a costruire il dato in modo utile per ottimizzare l'attività finale. Una volta che risulta evidente a tutti il beneficio di costruire e poter manipolare il dato in maniera diversa rispetto a prima, si è arrivati al punto di svolta.

Tutto questo porta verso una maggiore trasparenza. Prevedete che possa essere ben accolta anche a livello impiegatizio?

Pettoel. Una volta superato l'ostacolo della gestione dei dati safety e relativi alla funzione HR, non credo ci saranno problemi. Abbiamo già esteso a tutta una parte di staff la gestione digitale e di visite mediche e idoneità. Inoltre, alcuni manager ci hanno chiesto di implementare una skill matrix di ufficio all'interno di awm suite, altri ci hanno chiesto di crearla da zero in ottica awm suite.

Brenna. Grazie ad awm suite abbiamo anche condiviso feedback agli operativi in maniera strutturata. Noi valutiamo le persone e siamo noi stessi valutati su hard skill e soft skill. Con la customizzazione di cui parlava il collega siamo arrivati in modo capillare a raggiungere gli operativi, in passato si faceva ma non in maniera così strutturata. È così che abbiamo facilitato la comunicazione.

Dal vostro punto di vista, è possibile misurare i benefici appena descritti?

Pettoel. Sulle attività indirette è molto più difficile che su quelle dirette. È stata fatta un'analisi preliminare e poi iniziale, per comprendere i tempi effettivi impiegati per le attività, sulla base delle quali abbiamo capito che c'erano tante attività a valore non aggiunto. Si parla di quantificare il tempo quotidiano, ovvero quanto nel corso della giornata i work leader di produzione spendono per determinate attività.

Ed è possibile misurare i vantaggi in termini di produttività del lavoro per qualità e output?

Pettoel. Al momento siamo a un punto di implementazione di awm suite non ancora completato, ci sono integrazioni che vanno finalizzate, che ancora vanno sistemate. Quando tutto sarà a regime, potremo fare un confronto tra prima e dopo, dando un valore quantitativo e non solo qualitativo al valore di awm suite.

Brenna. Per ora, abbiamo avuto un grosso beneficio nella gestione delle assenze. Se prima mandavamo per ogni assenza una mail all'HR, anche per assenze di poche ore, adesso in real time si vede tutto. In Kone siamo abituati a fare business case, abbiamo scoperto quanto tempo i capituono, persone con il maggior know-how a livello di produzione, spendevano a mandare mail e abbiamo capito di dover investire in un sistema. Questo è il primo grosso beneficio che stiamo sperimentando. È ancora presto per parlare di benefici economici.

Il next step che prevedete è quindi un flusso di digitalizzazione per prendere decisioni data-driven?

Brenna. Se prima prendevamo decisioni su sensazioni, ora partiamo da dati reali. Abbiamo approvato un pacchetto mensile che ci consente di sviluppare dashboard interne con storage di dati che awm suite acquisisce. Sia a Pero che a Slimpa abbiamo un team dedicato a Power BI, il software di dashboarding. Ci hanno fatto un assist per sviluppare una parte legata alla visualizzazione del dato in reparto – turni, skill matrix, grafici sull'assenteismo –, tutto questo consente al capoturno di prendere decisioni.

Pettoel. Aggiungo, non solo per i capituono, ma anche per i manager avere dati oggettivi di prima mano è utile per prendere determinate decisioni.

Un esempio di decisione manageriale già presa grazie a awm suite?

Brenna. Partendo dal reparto, il capoturno con dashboard di awm suite sa quante persone sono formate in tutto il reparto. Ci siamo accorti che c'erano postazioni con pochi operatori formati. Oppure, con il dashboarding diventa molto più facile gestire l'assenteismo, bilanciando i turni. Quindi, in sintesi, skill matrix e bilanciamento dei turni.

Pettoel. Un altro esempio è l'estrazione per ogni singolo centro di lavoro che permette di vedere granularmente le ore di lavoro dei singoli centri, così da far corrispondere il dato con le ore prodotte. In questo modo capiamo la reale efficienza ed è un esercizio utile per comprendere se un dato di questo tipo possa tornarci utile.

Informazioni integrate in una visione d'insieme

La testimonianza di Sebastian Vigneron, Leather Industrial Director, Manifattura Berluti.

La Manifattura Berluti nasce a Ferrara nel 1991 da un artigiano che crea una piccola realtà imprenditoriale di stampo familiare con una manciata di altri artigiani. Quando, nel 1993, il brand viene acquisito dal gruppo LVMH, colosso multinazionale francese leader nei beni di lusso, inizia una crescita continua, accelerata nel 2012 dal nuovo amministratore delegato, Antoine Arnault, con un imponente sviluppo della maison sino a completare l'offerta di prodotti di lusso per l'uomo: pret-a-porter, calzature e pelletteria. A spiegare come awm suite è entrata nell'evoluzione organizzativa dello stabilimento di Gaibanella, tra i primi nella manifattura del settore moda ad adottare un sistema di workforce management, è Sebastian Vigneron, Leather Industrial Director di Manifattura Berluti, ex Kering.

Qual è stato il momento decisivo di svolta per lo stabilimento di Ferrara?

Nel 2013 è stato deciso di investire in una nuova manifattura. Dopo due anni di lavori, nel 2015 abbiamo inaugurato un nuovo sito in cui, ad oggi, lavoriamo in 350 persone, di cui 250 artigiani. Il nostro lavoro è rimasto artigianale, al centro del nostro savoir-faire ci sono le mani dei nostri artigiani, la loro manualità e maestria. Oggi sviluppiamo e industrializziamo prodotti di calzatura e pelletteria di lusso, in due flussi distinti, in cui ogni step è sincronizzato e collegato all'altro.

Come gestite tutta questa competenza in produzione?

Prima di introdurre awm suite, avevamo tanti file excel per gestire le competenze degli artigiani e il loro sviluppo nel tempo, perché c'è una necessità di crescita verticale della competenza e di crescita in termini di polivalenza, per rispondere con agilità alle richieste del mercato. Quando si tratta di cambiare uno stampo in una pressa si fa in fretta, quando si sposta un artigiano con un'abilità in un altro reparto è più difficile. Per gestire tutto questo, prima avevamo tanti file excel, ogni reparto conosceva le competenze dei suoi artigiani, ma non avevamo una visione d'insieme.

Quali benefici comporta avere una visione d'insieme?

Il primo beneficio è la skill matrix, che abbiamo abbinato al sistema di pianificazione, in modo



molto più pratico: gestire un piano ferie prima era un'impresa, come anche reagire velocemente di fronte alle malattie, perché bisognava garantire una presenza tale da non rimanere scoperti. Adesso tutte le informazioni sono integrate e possiamo garantire il flusso produttivo.

Come è stata recepita la nuova modalità di lavoro?

Non è stata del tutto una novità: già da anni cercavamo di registrare le competenze e di rivedere la crescita delle persone nel tempo; quindi, i nostri artigiani erano già abituati a questo approccio.

Ciò che è cambiato con awm suite è aver reso coerente il tutto: il nostro direttore di produzione, Filippo Montanari, ha preso le varie matrici e ha dato loro coerenza. È stato un lavoro molto utile soprattutto per il middle management, i team leader e i capireparto: porsi la domanda su come strutturare le competenze e renderle più visibili e trasparenti da un mercato all'altro è stato importante. Il vantaggio di avere un sistema integrato di tutte le informazioni ha convinto i nostri middle manager ad abbracciare il cambiamento.

Il change management fa parte di un percorso più ampio di digitalizzazione dell'azienda con una visione da fabbrica 5.0?

Sì, è un percorso che è stato avviato. In questo senso, il grosso vantaggio di awm suite è essere integrato con altri sistemi come i software Zucchetti, cosa che ha permesso di semplificare il lavoro della funzione HR. Il fatto di avere un ambiente unico, in cui si ha visione veloce e in tempo reale della situazione, ci aiuta anche nella digitalizzazione e nel for-

nire tutti gli strumenti a manager di primo livello, per prendere decisioni e ottimizzare la gestione delle loro squadre, migliorando l'efficienza del lavoro.

In quale modo e con quali metriche misurate i benefici ottenuti?

Le metriche quantitative sono difficili da definire. Sicuramente, possiamo annoverare il tempo di risposta agli artigiani a fronte delle richieste di permesso. Questo è il primo anno che gestiamo il piano ferie estivo con awm suite e sono fiducioso che non avremo problemi di copertura di competenze. Poi, abbiamo guadagnato tempo nel reparto Risorse Umane, perché, dove prima avevamo specialisti che facevano report, ora è stato tutto automatizzato. Dunque, ci sono ore lavorate in meno, che non erano a valore aggiunto.

Come valuta la risposta in termini di soddisfazione delle persone?

Non l'abbiamo ancora misurata, ma di sicuro tra i team leader la soddisfazione c'è, perché oltre alla semplificazione del loro lavoro, hanno la possibilità di vedere la risorsa a 360 gradi, grazie all'integrazione dei dati su salute e sicurezza, competenze, piano ferie. In questo modo, possiamo gestire e investire al meglio sul profilo professionale di ciascun lavoratore.

Prevedete di estendere awm suite ad altri reparti dell'azienda?

Per ora lo abbiamo applicato ai reparti di sviluppo e industrializzazione per riuscire a mappare le competenze e vedere come suddividerle. Poi, lo abbiamo esteso alle risorse

dirette di produzione, come la qualità, la logistica, in modo da evitare che, se ci manca un operatore chiave per il controllo qualità, si crei una coda che ci impedisce di spedire la merce. Sulle funzioni indirette, come gli uffici, vedo meno probabile l'applicazione del sistema, perché sono team molto più ridotti di esperti con competenze molto più verticali.

Dal suo osservatorio, quale prossimo step deve fare la tecnologia per risultare ancora più utile alla produzione?

Sono convinto che il mondo cambi velocemente e che siamo di fronte a differenti sce-

nari. Per chi gestisce la produzione in prima linea il fatto di semplificare l'analisi dei dati, la business intelligence, è molto importante per prendere velocemente le decisioni giuste. Tuttavia, va detto che abbiamo dei sistemi che a volte sono fatti bene ma sono rigidi, oppure che ci danno tantissime informazioni ma non quelle pertinenti; se poi bisogna cambiare un report e rendere le cose visive diventa veramente una sfida. La parola che utilizzo spesso è provare a semplificare, per ridurre il bombardamento di informazioni e riuscire a fornire solo quelle essenziali a chi deve decidere e pilotare i flussi.

Una sommatoria di benefici tangibili e intangibili

La testimonianza di Alberto Fornasier, Digital&Lean Manager di Epta.

Il gruppo Epta, fondato nel 2003 dal genio di Luigi Nocivelli, è oggi il primo produttore a livello mondiale specializzato nella refrigerazione commerciale. Presente in 5 Continenti, serve tutti i settori: retail, food and beverage e horeca. Annovera 40 siti commerciali in giro per il mondo, 100 Paesi serviti direttamente, 11 stabilimenti, circa 8.000 dipendenti con mezzo milione di prodotti l'anno e un fatturato di circa 1,7 milioni con outlook di crescita. Negli ultimi anni, il tema della sostenibilità è diventato preponderante, trasformando la missione di Epta da puro produttore tecnico e fornitore chiavi in mano a un gruppo che produce e offre le più innovative tecnologie sostenibili, con un design unico. Tra i clienti, figurano tutti i marchi celebri del retail e del food and beverage, tra cui anche quelli legati al mondo piemontese da cui proviene, come Bindi, Ferrero, Ferrarelle. Alberto Fornasier, Head of Smart Operations Epta Group, racconta il motivo di questo successo.

Qual è la formula vincente di Epta?

Il gruppo preserva un'imprenditorialità forte, con un bagaglio culturale pragmatico e una forte tatticità. Buona parte del successo è dovuto all'innovazione nelle tecnologie del freddo: abbiamo introdotto nuovi refrigeranti sempre più sostenibili e reindustrializzato processi e fabbriche. La sostenibilità dei prodotti EPTA dipende al 95% dal consumo energetico nel loro ciclo di vita ed è lì che EPTA gioca la vera differenza. Performance energe-

tica e affidabilità. Lo stiamo declinando sia sul prodotto che nei processi: uno dei progetti digitali è l'introduzione dell'Enterprise Asset Management, un tool che ci supporterà nel ridurre i costi di gestione dei nostri asset industriali.

In questo percorso si inserisce anche il Workforce Management?

Da 4 anni stiamo parlando di digitale. Nel 2021 ho promosso un evento per focalizzare la maturità dei nostri processi industriali e definire le applicazioni digitali che ci avrebbero potuto aiutare a colmare i gap tecnologici. La matrice che ne è emersa ci ha permesso di identificare e prioritizzare i progetti. Uno degli output di quell'evento è stato il focus sul Workforce Management che, insieme a Enterprise Asset Management e IoT, è uno dei tre pilastri della prima wave della strategia digitale di processo. Uno dei motivi della scelta della workforce è in parte che, come spiega Toyota, aiuta a "rivitalizzare" il posto di lavoro. Partendo da lì, abbiamo lavorato selezionando i siti Epta più importanti su cui lavorare: il target attuale è di coinvolgere oltre 2000 persone sul progetto.

Come avete iniziato?

Per un deployment efficace della disciplina, abbiamo iniziato un percorso robusto di mappatura delle basi dati a supporto della gestione del lavoro di Epta. Ne abbiamo mappate 18, principalmente in area produttiva, amministrativa, HSE ed HR. Il team e lo strumento WFM ci hanno permesso di passare da 18 a 5,



eliminando le asimmetrie tra “silos di dati”, che da qualche parte ho sentito chiamare “attività tecniche relative al mondo dell’in-office”. Come abbiamo imparato dalla Lean, la gestione a silos dei processi e dei team comporta interruzioni: le asimmetrie del database possono essere uno specchio della complessità aziendale, e sono un costo. I benefici non sono sempre immediati ma, man mano che la maturità digitale cresce, aumentano. La riduzione delle asimmetrie è indicatore indiretto di nuova efficacia dei sistemi e processi, inoltre l’adozione dei tool quasi totale: il 99,9% dei dipendenti ottenuta tramite l’app awm ci ha fatto pensare di essere su una strada giusta. WFM è stato uno dei progetti digitali più immediati.

Quindi, l’adozione del WFM non viene imposta, si può scegliere se adottarlo o meno?

Dipende da vari fattori, in ogni Paese vi sono cultura, regole e comportamenti diversi; diciamo che, però, abbiamo riscontrato che è

uno strumento integrato e può avere molti “clienti” e quindi suscita interesse in più aree. Oltre a produzione, HSE e HR, anche finance ed alta direzione possono ricavare dati che in altri sistemi non sono facilmente reperibili e nel pieno rispetto delle privacy. Ci sono poi culture più o meno pronte.

Quali principali miglioramenti avete riscontrato?

L’esperienza tradizionale WFM permette di avere un tool per la pianificazione delle persone, con delle skill aggiornate in tempo reale, informazioni di qualità, produzione, sicurezza, oltre che di rischi professionali, limitazioni e certificazioni. Le anagrafiche dei dipendenti, presenti spesso in più repository, vengono centralizzate. WFM diventa un tool che semplifica e proattivamente suggerisce la distribuzione della forza lavoro. I primi indicatori di beneficio sono comunque indiretti e relativi alla riduzione delle attività a non valore aggiunto, miglior visibilità e saturazione delle risorse. Abbiamo poi i benefici del digitale: comunicazione in tempo reale, proattività nella proposta dell’organico da dispiegare e capacità di apprendimento e simulazione del tool per gestione assenze o supportare la pianificazione delle competenze.

Awm suite ha contribuito alla diffusione della cultura digitale in fabbrica?

Sì, è un tool che copre 8 delle 9 caratteristiche di maturità digitale definite da Epta, crea una prima cultura digitale e fornisce elementi per costruire la cultura di secondo livello. È un tool che supporta il passaggio da gestione reattiva a proattiva.

Siete riusciti a misurare il ROI, il ritorno sull'investimento?

Abbiamo impostato abbastanza facilmente il modello dei costi, ma con più difficoltà quello dei benefici. Posso dire che un progetto come Workforce, per come lo abbiamo implementato noi su scala globale e considerando tutti gli aspetti dei primi 3 anni, è composto dal 60% di costi *vendor*, mentre per il 40% sono costi solo interni (integrazioni e gestione fisica durante il progetto), con un ROI che gravita attorno ai 3-5 anni. Non è un progetto con risultati immediati, ma di cambiamento culturale con benefici nascosti: dà un'accelerazione, una curva di beneficio che inizialmente è difficile da stimare.

Quali sono i KPI che avete misurato?

La Workforce garantisce una pianificazione delle persone e una tracciabilità del lavoro (non delle persone!) elevata, senza entrare nella sfera della privacy. L'azienda può pianificare la formazione delle persone con dati oggettivi e così ridurre la probabilità di incidenti sul lavoro, nonché dare immediata risposta nei confronti degli organi di controllo preposti a migliorare la situazione del lavoro. Questi aspetti di beneficio relativi alla sicurezza non sono stati inseriti nei business case ma guardando gli storici delle aziende evitano oneri importanti. L'aggiornamento delle skill matrix avviene in automatico, mentre aggiornare "a mano" occupa svariate centinaia di ore l'anno. Il che lascia spazio per pensare agli aspetti di miglioramento.

Quindi, come si valuta il successo dell'operazione?

La nostra esperienza ci dice che un progetto simile deve pagarsi tra il terzo e il quarto anno: se non è così, il rischio è di essere fuori rotta. I problemi possono essere tre: processi non pronti, cultura non matura, dati non presenti. La mancanza di questi tre fattori fa sì che il *payback* dell'investimento si allunghi. Quindi, riassumendo, il WFM porta benefici tangibili come la riduzione della gestione e l'efficiamento dei processi, e intangibili, come una migliore comunicazione e trasparenza.

A tali condizioni, considera il WFM una leva competitiva?

Sì, assolutamente, anche se non lo vedo applicabile a tutte le aziende; ci sono aziende piccole in cui il costo della gestione del tool è prossimo al beneficio ottenibile. Ma in aziende grandi è suggerito. Ci sono condizioni "difficili", ad esempio in Messico il turnover dei dipendenti è mediamente di soli 40 mesi: il rischio di perdere le informazioni sull'organizzazione del lavoro è alto, diventa importante facilitare l'*induction* delle nuove figure apicali e operative con automatismi e dati semplici da gestire. Anche lato sicurezza, l'aspetto di visual management offerto dal tool è impattante.

Qual è il prossimo step che ha in mente?

Pensando oltre al solo WFM, ma alla traiettoria digitale aziendale, stiamo supportando persone a processo nella fase di creazione del dato e messa a regime dei processi e del primo beneficio. Una volta capitalizzato ciò, ci sposteremo a creare su altre discipline dei Large Data Model attraverso l'*ingestion* dei dati con altri strumenti a supporto di produzione e

logistica. Ciò per abilitare un workflow management robusto (esempio Manufacturing Operation Management) con capacità di campo molto evolute, e interfacce semplici dove raccogliere o consumare i dati in tempo reale anche abilitati dalla sensorizzazione degli impianti. Questo diventa la base per la gestione dei processi e del ciclo di vita degli asset e capitalizzeremo i benefici della tracciabilità di materiale e di tracciabilità di workflow, rendendo poi possibile l'integrazione delle tecnologie di robotizzazione e IA.

Quindi, qual è la visione di medio-lungo periodo?

La visione digitale a medio-lungo termine è volta a creare una nuova dimensione, una *factory software defined*. La parte fisica della fabbrica e i prodotti vengono virtualizzate e simulate. Il mondo del plant fisico affiancato dal suo gemello digitale su cui vengono “calati” gli aspetti di AI (agenti intelligenti) per permettere di creare un'infrastruttura moderna a supporto dei processi. Noi dobbiamo muovere passi in quella direzione e stiamo cercando di farlo misurando le forze, perché il ROI non è immediato, ma ci permetterà di

creare un ambiente di lavoro più sostenibile. Le prime persone da “contagiare” sono quelle che vedranno cambiate le loro skill.

Inoltre, un focus importante è la condivisione di strategia digitale di fornitore e cliente: quando si compra un impianto, si compra un sistema intelligente dove dati di produttività e salute diventano importanti. Questa disciplina è a vantaggio del cliente ma coinvolge pesantemente il fornitore, e ci stiamo muovendo in tal senso incontrando i principali. Tra l'altro il tema della proprietà dei dati non è ancora ben regolato.

Si riferisce all'urgenza di reskilling e upskilling del mondo blue collar?

È un'attività che va fatta con una certa pressione e neanche noi a livello manageriale siamo pronti. Oggi vanno definite soluzioni semplici per l'utente, scalabili, e integrate. Proprio il tema della security e delle architetture applicative è stato un tema importante da approfondire: non c'è una maniera univoca e si rischia di incorrere in costi inutili. Su questo fronte, torna utile l'approccio Lean, perché la parte di integrazione e la parte di applicazione si devono sposare.

Un sistema che favorisce la fertilizzazione incrociata di competenze

La testimonianza di Riccardo Picca, Senior Director Global Digital Transformation and Operational Excellence, Thermo Fisher.

Anche se in Thermo Fisher, multinazionale americana leader nei servizi per la scienza, un sistema avanzato di Advanced Workforce Management non è ancora stato introdotto, Riccardo Picca, Senior Director Global Digital Transformation and Operational Excellence dell'azienda, ne ha una conoscenza approfondita grazie a precedenti esperienze professionali. La sua opinione in proposito è che si tratti di un'opportunità molto interessante, innanzitutto perché "spesso la schedulazione e l'allocatione delle risorse avviene in maniera prevalentemente manuale, dovendo incrociare informazioni che provengono da tanti sistemi diversi. La complessità di raccogliere e integrare molteplici fonti di provenienza dei dati è il motivo per cui ancora oggi, molto spesso, lo si fa a mano, con un importante dispendio di risorse dedicate ad attività che non sono a valore aggiunto. Il valore aggiunto si crea nel momento in cui si riesce a combinare le competenze dei profili con il fabbisogno produttivo".

Qual è stata la sua prima esperienza con awm suite?

Quando ero in Sandvik, una multinazionale svedese quotata a Stoccolma, in cui ero responsabile di tutta la strategia di Operational Excellence digitale e tutta la parte di execution. Ci siamo trovati in una situazione di eccesso di capacità produttiva, perché gli utensili per il taglio che producono sono sempre più performanti; quindi, c'era bisogno di meno prodotti perché durano di più.

La capacità produttiva, in passato molto ampia, doveva essere ridotta per le migliori performance degli utensili e della macchina da taglio. E, per procedere all'ottimizzazione della locazione delle risorse, il WFM si è rivelato molto utile per ridurre la capacità produttiva, ottimizzando la forza lavoro. Questa era la necessità.

Come avete operato?

Ci siamo concentrati sulla divisione che faceva gli utensili da taglio, dove c'era un tipico processo con macchine a controllo numerico che dovevano lavorare dei componenti di metallo e creare dei bracci che tengono gli utensili da taglio; oppure delle presse che dalla polvere di carburo di tungsteno creavano dei piccoli coltelli, che sono gli utensili da taglio per poter poi operare. Quindi era un misto tra quello che dicono gli inglesi *discrete manufacturing* e *process manufacturing*. Questa complessità di vari tipi di lavorazione richiedeva vari tipi di competenze. Quindi, oltre alla riduzione della capacità produttiva, avevamo anche la necessità di ottimizzare la locazione delle persone, delle competenze in maniera dinamica.

Quali erano esattamente le esigenze sul fronte delle competenze?

L'assenteismo e l'evoluzione delle tecnologie produttive avevano creato dei gap o perché non c'erano le persone o perché le competenze necessarie sono venute meno nel tempo e quindi non tutta la forza al lavoro era allineata alle competenze necessarie. Il punto è che



si devono sviluppare e aggiornare le competenze degli addetti mentre si continua a produrre e, inoltre, devi poter allocare le persone in ombra su altre più esperte per poter fare un training on the job. Awm suite permette tutto questo, ma non è solo un sistema di allocazione delle risorse rispondenti al fabbisogno produttivo, è anche un sistema che favorisce la fertilizzazione incrociata di competenze tra persone diverse.

Che cosa si scopre digitalizzando tutto ciò?

Ad esempio, che alcune persone in un turno hanno prodotto 100, mentre altre persone in un altro turno che produce lo stesso bene hanno prodotto 120. A cosa è dovuto il gap? È questione di competenze, di comportamenti diversi o di che cosa? Un sistema che registra in tempo reale e monitora nel tempo la performance, a mio avviso, ha il grande vantaggio di rendere visibile ciò che è difficile vedere, indicando dove e come intervenire, anche attraverso eventualmente una fertilizzazione incrociata, in un'ottica di miglioramento continuo: quello che gli inglesi chiamano Continuous Learning Organization.

Quali altri benefici avete riscontrato?

Una piattaforma come awm suite permette anche di coprire un tema interessante che è quello della sicurezza. Incrociando i dati relativi ai rischi e alla sicurezza con quelli relativi alle competenze, riesci anche a vedere la performance a livello di IHS, quindi sicurezza, salute e wellbeing delle persone. Questo è importante perché persone che lavorano in un ambiente sano, dove possono godere di buona salute fisica e di una sicurezza psicologica significativa, sono persone più felici e quindi più produttive. Ci sono vari studi scientifici che lo dimostrano e la cultura svedese è una cultura socialista collettiva, in cui le aziende sono convintamente *people oriented*.

Quanto è importante una cultura d'impresa *people oriented* per comprendere il valore del WFM?

Sono convinto che se si guarda al WFM solo come a una soluzione tecnologica, si perde un pezzo enorme del valore dello strumento, direi il 95%, che dà i migliori risultati se la sua adozione va di pari passo con una cultura manageriale *people oriented*, che rifugge l'individualismo e guarda al bene dell'intera popolazione aziendale. Non è un caso che in Svezia siano best in class anche nell'applicazione della meritocrazia. Insomma, il tema culturale è fondamentale per un'adozione ideale del WFM. In Sandvik siamo riusciti a farlo.

A parte la cultura, quali sono i fattori critici di successo?

In base alla mia esperienza, il WFM ha successo se ci sono 5 elementi. Il primo elemento è la visione: perché lo sto facendo? Il secondo elemento riguarda l'esigenza di un senso di urgenza: se non c'è, manca la spinta necessaria

per fare le cose. E poi ci vogliono tre fattori intangibili aggiuntivi. Il primo è il senso dell'appartenenza, cioè deve esser percepito come un sistema che mi aiuta al quale mi sento di appartenere. Il secondo è il senso del contributo, cioè io utilizzo questo strumento, ma contribuisco anche al suo buon funzionamento, dando delle informazioni di ritorno: non è uno strumento univoco, ma è uno strumento biunivoco. Terzo, il senso della progressione dell'evoluzione, cioè non solo appartengo e do il mio contributo, ma vedo un'evoluzione, quindi partecipo al suo miglioramento e a uno spostamento in positivo di come funziona la fabbrica.

Sono 5 elementi necessari che valgono per l'adozione di qualsiasi sistema digitale?

Ritengo di sì: visione, urgenza, appartenenza, contributo e progressione. A maggior ragione nel caso di adozione del WFM, visto che è un sistema che tocca tantissimo la persona, più di qualsiasi altro sistema digitale che deve essere migrato.

Quali sono gli ostacoli che possono compromettere questo percorso ideale?

Ogni sistema che controlla da un certo punto di vista le persone implica un primo momento di shock, perché non solo le sottopone a un cambiamento del loro modo di lavorare, ma anche perché le fa sentire monitorate: vede quando entri, vede dove stai lavorando, capisce quali sono le tue competenze, sa se sei malato e poi compara i livelli di produttività tra te e un altro. Quindi, c'è un tema delicato di change management, che deve mirare a spiegare lo strumento e a fugare le paure, con una introduzione progressiva. Anche qui, viene in aiuto la cultura nordica, secondo cui

nulla si fa in maniera negativa e nulla si fa in maniera drastica.

Qual è l'urgenza che vivete in questo momento, se c'è?

C'è, eccome! Oggi, la mia divisione fa 3 miliardi di produzione medicinali per conto terzi. L'urgenza è che noi cresceremo del 100% nei prossimi 5 anni; quindi, passeremo da 3 a 6 miliardi, per rispondere a due trend del mercato. Innanzitutto, per fornire nuovi medicinali, tra cui quelli contro l'obesità e quelli per nuove cure oncologiche, e poi per assecondare il trend per cui le Big Pharma si stanno concentrando sulla ricerca e sviluppo di nuovi farmaci e producono solo quelli ad altissimi volumi. Gli altri, i cosiddetti long volume high mix, li produrranno aziende come Thermo Fisher.

Che cosa comporta per i vostri processi produttivi?

I prodotti long volume high mix richiedono che si debba continuamente cambiare il settaggio delle macchine per fare lotti piccoli. Possono anche essere milioni di fiale, ma rispetto a centinaia o decine di milioni di fiale o di pastiglie, perché noi produciamo entrambe, è tutta un'altra cosa. Inoltre, quando si lavora al lancio di nuovi medicinali, c'è tutta una fase iniziale di test, che dura 5 anni generalmente, che viene gestita conto terzi. Ecco perché noi oggi siamo saturi, dunque possiamo comprare nuovi macchinari e mettere nuove linee per aumentare la nostra produttività.

L'aumento previsto di produzione porterà anche a un incremento occupazionale?

Prima si aumenta la produttività delle persone esistenti, poi, una volta saturate, se ne

assumono altre, ma di fatto si lavora in parallelo. Quindi, la nostra necessità è aumentare la produttività delle persone, che avviene anche attraverso un'allocazione dinamica delle risorse sulle varie linee.

Come gestite oggi la forza lavoro?

Oggi dobbiamo interfacciarci con tantissimi sistemi, perché Thermo Fisher è cresciuta attraverso acquisizioni e dunque ogni sito ha un sistema diverso. Per allocare la persona giusta bisogna interfacciarsi tra i 6 e i 10 sistemi, quindi è un'operazione estremamente complessa. Ad oggi, ad esempio, c'è un sistema che presidia la schedulazione, quindi non solo l'ordine, ma come stiamo schedulando tutto il sistema di manutenzione per vedere se la linea sta funzionando bene o no. Poi c'è un sistema di cyber security e molti altri. Quindi la necessità di poter operare con una sola piattaforma è forte.

Quanto pesa la compliance?

Si tratta di un'ulteriore complessità: noi siamo conto terzisti nel mondo Pharma, quindi dobbiamo rispondere agli enti regolatori prima di tutto italiani, poi americani e di tutti i Paesi in cui operiamo, oltre agli enti che sono cross Paese. Poi, abbiamo tutta la parte di controlli dei nostri clienti e, naturalmente, quella degli azionisti. Tutto questo impatta profondamente sulla gestione della forza lavoro: avere una persona che non ha le competenze corrette e che non è impiegata rispettando tutti i crismi, può creare un problema di deviazione così grave da far chiudere l'impianto per anni, con perdite economiche. Quindi, avere le linee che lavorano bene con il numero di persone e le competenze giuste è fondamentale.

E quanto pesa l'aspetto della cyber security?

Nel nostro settore, l'attenzione al tema cyber security è estremamente alta. Le implicazioni nella gestione delle persone in tema GDPR sono forti. Non è un tema semplice. Tendenzialmente noi non amiamo lavorare sul cloud, preferiamo premium private cloud, comunque edge, perché non c'è in questo caso un tema di latenza. Però sicuramente, il tema cloud complica un po' l'applicazione, per l'integrazione back end e cyber security.

Si può dire che avete già tutto molto chiaro, state solo verificando la soluzione WFM migliore rispetto alle vostre esigenze, corretto?

Corretto. In realtà, adottare questo genere di soluzioni digitali richiede un processo di mesi e mesi, in cui si vanno a testare vari assetti. Noi, ad esempio, testiamo il sistema facendo un attacco informatico pesantissimo. Se non lo supera e il solution provider non riesce a migliorare la soluzione, la scartiamo. Non ci bastano le credenziali, testiamo noi stessi la soluzione con attacchi mirati e con una serie di controlli. È un processo molto impegnativo.

Quanto durerà questa fase?

La *use case* c'è, ovvero la decisione di adottare il WFM per l'allocazione dinamica delle persone e delle competenze. Poi c'è la scelta tecnologica ancora da operare, che dipende dal superamento di tutta una serie di criteri che stiamo valutando. Dopodiché, faremo un pilota, anche perché l'integrazione back end per ogni sito è parzialmente diversa. Se funziona poi dobbiamo valutare la scalabilità, se e come scalarlo.

I vantaggi di una gestione più strutturata, precisa e integrata

La testimonianza di Sandro Bernardi, Industrial Operation Director, Vimar.

Tra i leader del mercato di dispositivi e sistemi per il controllo dell'energia elettrica in casa, nelle applicazioni a bassa tensione, Vimar affonda le sue radici nel 1945, quando venne fondata a Marostica dagli imprenditori Walter Viaro e Francesco Gusi. Da quando nel 1968 depose il brevetto "Sicury", un meccanismo che permette la chiusura automatica dei fori della presa quando si estrae la spina aumentando la sicurezza degli impianti elettrici, e decise di cederne l'utilizzo a titolo gratuito a tutti gli operatori del settore, ha fatto molta strada. Oggi vanta un fatturato che si aggira sui 350 milioni di euro e conta circa 1.100 dipendenti in Italia e 200 all'estero, ma è ancora fortemente concentrata su Marostica. È su quel territorio che insistono i quattro stabilimenti produttivi, che impiegano

personale diretto per circa 300 persone, sotto la direzione di Sandro Bernardi, Industrial Operation Director.

Da quale esigenza è nata l'idea di introdurre in azienda una piattaforma di WFM?

Avevamo l'esigenza di gestire i piani di produzione, in particolare gestire in maniera ordinata le assenze ordinarie data la popolazione elevata di personale sulle linee produttive. Volevamo far fronte alle assenze che vengono normalmente comunicate nel corso della giornata, avendo un'indicazione precoce del giorno dell'assenza di una persona, in modo da poter rischedulare altri operatori e modificare il piano di produzione. Così abbiamo iniziato la collaborazione con Azzurro Digitale per implementare awm suite. L'abbiamo scelta perché era un unicum, un Software-as-a-Service, che dà la possibilità di implementare un prototipo in un'area limitata per poi estenderlo in altre aree aziendali.

A che punto dell'implementazione siete oggi?

Abbiamo completato l'installazione su tutti i nostri reparti produttivi, che vanno dagli assemblaggi agli stampaggi, a tranciatura, a produzioni elettroniche, ecc. Il nostro sistema di presenze Zucchetti era un must e da lì siamo partiti per implementare awm suite nel reparto di assemblaggio. All'inizio, si trattava di avere solo un sistema che fornisse un feedback di rilevamento presenze e



un gestionale in grado di proporre un piano di produzione alternativo, per rispondere alle esigenze produttive, a fronte di assenze degli operatori. Poi, si sono aggiunte altre esigenze, come informare in maniera preventiva gli addetti su quale sarebbe stata la loro posizione di lavoro una volta arrivati in fabbrica, nei vari turni e nei vari orari.

Con quali risultati?

Con lo sviluppo dell'app Azzurra abbiamo ottenuto un risultato interessante: le persone, anziché assediare il caporeparto, sapevano già la loro destinazione o via smartphone o al momento in cui marcavano l'ingresso in stabilimento. Si tratta di un risultato importante per la gestione ordinata. Si sono poi aggiunte altre esigenze relative alla sicurezza in fabbrica. Inoltre, per avere una gestione sempre più precisa e strutturata, abbiamo integrato altri software gestionali con cui governiamo le certificazioni in modo da essere certi di avere coperti i ruoli necessari in tutti i reparti e in ogni turno. Tutto questo oggi viene fatto in modo molto più strutturato, preciso e integrato.

E sul fronte delle competenze?

Di pari passo c'è stata un'integrazione e una gestione delle competenze, che ha portato alla definizione delle skill matrix dei singoli operatori. Questo comporta in automatico l'abilitazione di ciascuno a lavorare sulle macchine in maniera strutturata, così da definire periodi di affiancamento necessari per ottenere una qualifica. Una gestione che riguarda la fabbrica, ma anche la gestione delle risorse umane. Poi, per noi c'è un'ulteriore integrazione interessante che riguarda il controllo

di gestione, grazie a un collegamento con il sistema gestionale SAP, che consente di riportare sull'ordine di produzione le risorse umane che vi hanno operato senza ulteriori registrazioni. Si può quindi avere un'analisi dei costi precisa e accurata senza interventi manuali. Questi sono i benefici ottenuti, anche se il focus iniziale era molto più ristretto.

Avete misurato e identificato dei KPI che vi danno un ritorno quantificabile del vantaggio di aver introdotto awm suite rispetto al passato?

Per la verità no, perché i vantaggi di tipo qualitativo e i benefici in termine di ordine nella produzione, anche se non quantificati, sono significativi. Riteniamo che alcune cose siano necessarie e quindi non serva un KPI per misurarlo. Ad esempio, l'obbligo di avere copertura di primo soccorso è necessario per normativa e buonsenso. Inoltre, non abbiamo integrato nel progetto la misurazione di KPI anche per evitare che strumenti del genere potessero essere visti come un tentativo di controllo delle persone. Cosa che genererebbe un pericoloso rifiuto.

Come hanno reagito i lavoratori?

Senza nessun problema. I lavoratori si sono abituati ad utilizzare facilmente l'App Azzurra: tutti quanti, quando entrano, guardano dove sono destinati, non si assembrano intorno ai responsabili per sapere la loro destinazione e vanno dritti alle loro postazioni. Una gestione più ordinata e il fatto che non si venga a sapere all'ultimo secondo che cosa si debba fare ha prodotto maggiore serenità e benessere tra le persone. E portare i piani di produzione a

maggior conoscenza degli operatori ha generato un vantaggio.

Intende dire che i capireparto si sono sentiti più coinvolti nella fase di pianificazione?

Sì, al di là di aver allocato un capo progetto, i responsabili dell'implementazione nei reparti sono stati i capireparto, che hanno definito come volevano che fosse implementato il software. Il coinvolgimento diretto nella fase di progettazione ha fatto sì che si sentano responsabili dello strumento, lo utilizzano e intervengono per fare in modo che la pianificazione suggerita sia il più accurata possibile.

Crede che awm suite possa essere uno strumento che, se utilizzato in maniera ampia, da enabler possa diventare un volano di evoluzione della cultura dell'azienda?

Certamente. E la cosa che mi ha fatto più piacere è che è stato introdotto da noi come strumento per la produzione ed è stato via via esteso ad altre funzioni, su volontà e interesse dei rispettivi responsabili. È uno strumento grazie al quale le diverse aree aziendali hanno avvertito dei benefici.

Con un impatto anche in termini di maggiore integrazione tra funzioni?

Sì, devo dire che per fortuna la collaborazione tra le aree da noi c'è sempre stata. Ma, una cosa è avere uno scambio di file Excel, con tutti i possibili errori umani, l'incomple-

tezza o il ritardo delle informazioni, un'altra è avere una condivisione di dati rilevati in automatico e comunicati in tempo reale, che rendono la gestione più accurata e sicura. Siamo più tranquilli che le informazioni vengano gestite in maniera puntuale.

Avete riscontrato degli aspetti migliorabili?

Non è andato tutto liscio, ma siamo anche noi cresciuti nell'implementare il sistema insieme ad awm suite, che ha aggiunto feature all'interno del pacchetto di pari passo con l'implementazione che stavamo realizzando. Inizialmente era uno schedatore di risorse e altri aspetti si sono aggiunti via via, con input nostri o di altri clienti, l'agilità e la velocità hanno mitigato i problemi. Il fatto di poter scalare il software in maniera naturale e semplice ci ha aiutato a rendere lo strumento friendly per gli utenti. Siamo partiti nel 2021, gradualmente abbiamo fatto il roll out in varie parti della fabbrica, abbiamo proceduto per aree per non fare un'implementazione troppo spinta. E ha funzionato.

Prevedete ulteriori applicazioni di awm suite?

Stiamo completando alcune fasi dell'ultimo roll-out, non è detto non emergano analisi ulteriori, ma al momento non abbiamo ulteriori esigenze. Stiamo usando altri strumenti di Azzurro Digitale, mi riferisco a Matics, sensore per la gestione degli stampi, che stiamo implementando per la gestione delle capacità produttive.

Una piattaforma trasversale per tutta l'azienda

La testimonianza di Vincenzo Regazzoni, già Chief Manufacturing Officer in Ferrari, oggi Chief Industrial Officer in Aston Martin.

Vincenzo Regazzoni, oggi Chief Industrial Officer in Aston Martin, è entrato in contatto con Azzurro Digitale, da cui è poi nata awm suite, nel suo precedente ruolo di Chief Manufacturing Officer di Ferrari, simbolo dell'eccellenza del Made in Italy nel settore automobilistico a livello mondiale. "Allora, i tre co-founder stavano lavorando allo sviluppo di moduli di rilevamento presenze in stabilimento in tempo reale ai fini di facilitare la gestione della manodopera soprattutto a inizio turno, il momento più complesso e caotico per capire chi c'è e come si può ottimizzare la presenza delle persone" ricorda. In Ferrari avevano esigenze già più sofisticate, al quale l'allora pioneristico awm suite non rispondeva, ma "abbiamo costruito assieme ciò che ci serviva. Loro non avevano il modulo disponibile, l'hanno fatto ad hoc e sono stato il primo beneficiario: una bella soddisfazione". Ecco come.

Quali aspetti della produzione volevate digitalizzare?

In Ferrari la produzione è impostata su bassi volumi e una gestione capillare delle skill degli addetti di linea. Quando ho chiamato awm suite la mia necessità era la gestione della mappa delle skill, è stato quello il lavoro su cui abbiamo fatto la prima collaborazione. Era un passaggio importante per poter uscire dalla logica del foglio Excel gestito da ciascun caposquadra, un sistema stand-alone. In Ferrari c'è un processo molto verticale, piccoli volumi, ma tanti stabilimenti

con diverse tecnologie e skill richieste. Per rispondere alle variazioni di volumi, potevo aver necessità di spostare persone da un'area all'altra, sulla base di una memoria storica di competenze tecniche degli addetti, che non era facile e veloce creare. Questo era uno dei punti critici.

C'erano anche altri fattori da migliorare?

L'altro punto era la flessibilità massima: ogni addetto deve essere impiegabile su un numero di postazioni rilevanti e quindi devo sempre poterne tracciare l'addestramento. Ad esempio, sulla linea degli otto cilindri passavano tre diversi modelli, ogni modello è declinato per versioni, mercati e personalizzazioni. Serve quindi avere traccia dell'addestramento dell'addetto e come può essere spostato tra le stazioni. Digitalizzare il sistema, con un unico database su cui caricavamo i criteri di preparazione di ogni addetto e ne mappavamo la progressione, mantenendone la memoria storica, ha fatto la differenza.



Come l'implementazione awm suite ha cambiato il modo di lavorare?

Siamo usciti dalla soluzione stand-alone, che ognuno si era creato secondo i propri criteri, e siamo arrivati a una piattaforma trasversale, con criteri trasversali, per tutta l'azienda e che rimane patrimonio all'azienda. È anche una questione di responsabilità lasciare in azienda qualcosa che testimoni la storia, l'evoluzione fatta in modo da non ripartire da zero.

Qual è stato l'effetto di awm suite sugli operatori?

Ha avuto un effetto positivo, perché "l'appetito vien mangiando". Abbiamo iniziato ad archiviare i dati storici relativi alle malattie, abbiamo fatto il rilevamento presenza, mentre non lo abbiamo mai collegato, come ha fatto Electrolux, alla funzione badge all'ingresso, che automaticamente distribuisce dati al caposquadra. Per noi questa funzione non era rilevante, però tutti i dati di assenteismo e storicizzazione degli addetti sono diventati un valore aggiunto per tutti i capisquadra preposti a gestire la manodopera. Inoltre, abbiamo sperimentato l'ampliamento del perimetro alla gestione delle anomalie con database unificati.

L'aumento di trasparenza e la condivisione delle informazioni ha comportato criticità?

Nella produzione di piccoli volumi, dove lavoro da 30 anni, uno dei fattori determinanti è avere un'azienda corta. Tra me e gli operai ci sono tre livelli: la capacità di riuscire a immedesimarsi col livello operativo dell'officina è un fattore critico di successo. Inoltre, i ragazzi di oggi sono molto dinamici, sono in officina

ma hanno una mentalità e un approccio digitale, che per loro è normale. Se una volta c'era una distinzione gerarchica in fabbrica, ora non esiste più. Lavorare su skill e digitalizzazione, con le velocità di oggi nel mondo produttivo, non è una scelta. È necessario.

Quindi, introdurre un sistema di WFM favorisce l'adozione di una cultura digitale che si rivela anche una leva di employer branding?

A mio avviso, è un modo per dare risposte. Il fatto di avere un database aiuta la trasparenza, tutti sanno le proposte di miglioramento avanzate, se vengono accettate o rifiutate, qual è il beneficio concreto. Premiare la polivalenza, avere più skill, stare su più stazioni ti porta in luoghi più premianti, ti fa avere competenze su tutta la vettura. In alcune officine i ritmi sono diversi, perché non legati alla catena di montaggio, ma hanno bisogno di competenza superiore. Ora le scelte sono molto più trasparenti e comprensibili.

Quali KPI avete individuato per misurare l'efficacia dell'introduzione di awm suite?

Noi misuravamo, a seconda delle aree di competenza, il livello di polivalenza all'interno di ciascuna officina. Ognuno aveva il suo piano, per sapere ogni giorno quante persone erano in addestramento, quante e perché non potevano, con una misurazione della crescita della polivalenza effettiva in ciascun reparto. Ogni caposquadra aveva la sua roadmap e mappava il suo tratto di gestione nelle relative stazioni e si garantiva polivalenza nelle prestazioni critiche in cui non si poteva andare al di sotto di un certo numero di operatori.

La possibilità di mettere le persone giuste nelle postazioni giuste si è tradotta in maggiore produttività?

Più che altro, siamo usciti dall'equivoco per cui erano sempre tutti addestrati, ma quando mancava una persona, la produzione non andava avanti. Appena abbiamo iniziato ad avere un database comune dalla sala riunioni, sapevamo con trasparenza chi era addestrato e chi andava addestrato, e così abbiamo risolto i problemi.

Come ha reagito la funzione HR?

Devo dire che all'inizio non erano contenti. Si chiedevano perché avessimo bisogno di qualcuno che veniva dall'esterno, ma poi sono saliti a bordo e ci hanno sempre sponsorizzato per andare avanti con convinzione. C'è da dire che in Ferrari, inizialmente, avevamo awm suite e Zucchetti, e gli HR avevano paura che i

due sistemi entrassero in conflitto. Poi si è creato un connubio perfetto e tutto si è risolto nel migliore dei modi.

Lei ora è in Aston Martin: perché non è stato al momento adottato un sistema di WFM? Lo state valutando?

In Aston Martin ho trovato un sistema di gestione molto più complesso su alcuni aspetti e con alcune mancanze su altri. Non è la mia priorità cambiarlo, perché per il 75-80% risponde alle esigenze che abbiamo. È bello e corretto arrivare in un'azienda, provare a costruire sulla base di quello che c'è e poi provare a modificarlo con scelte oculate. È un discorso di priorità. In Ferrari ho avuto la possibilità, grazie alla forte stabilità del marchio, di lavorare sul miglioramento continuo. Qui, per ora, è ancora presto.

Più attenzione alle informazioni che danno valore aggiunto

La testimonianza di Luciano Provasi, Chief Human Resources Officer, e Nicola Luzzara, responsabile dell'Information Technology aziendale, Raccorderie Metalliche.

Piccolo gioiello italiano, Raccorderie Metalliche S.p.A è un'azienda delle campagne mantovane, che realizza raccordi metallici di varia specie, misure, materiali, con un fatturato di circa 180 milioni di euro. Di medie dimensioni, strutturata sul territorio con due stabilimenti produttivi, conserva al proprio interno tutte le funzioni tipiche aziendali, dall'approvvigionamento alla vendita.

Le risorse umane sono completamente internalizzate, come anche l'intero know-how tecnologico, cosa che porta l'azienda a investire costantemente in ricerca e staff tecnico. Attualmente conta 410 persone impiegate, di cui 300 circa personale addetto a produzione e servizi, mentre il restante è staff distribuito nelle diverse funzioni. A parlare dell'introduzione del WFM in fabbrica è Luciano Provasi, Chief Human Resources Officer, affiancato da Nicola Luzzara, responsabile dell'Information Technology aziendale.

Al momento awm suite è applicato alle 300 persone delle operations?

Provasi. Questo è il punto d'arrivo. Il punto di partenza è stato iniziare dai reparti più importanti dell'azienda, per testare vantaggi e criticità, laddove più si acquiscono le esigenze organizzative dell'azienda. Realizziamo prodotti ad alta rotazione e ad alta gamma, il core business aziendale è nel reparto che chiamiamo al nostro interno Presfitting, impiega circa 125-130 persone ed è organizzato

su attività lavorativa a 3 turni, 6 giorni su 7 compreso il sabato mattina. Dopo l'implementazione, ora stiamo testando il sistema sul reparto principale aziendale.

Cosa state rilevando da questa prima implementazione?

Provasi. Per ora posso dire che le attese sono state soddisfatte. Noi veniamo da un'esperienza quinquennale di sistema di gestione integrata del personale, con prodotti Zucchetti. Ci mancava però la parte di estensione ai colleghi del settore produttivo, per avere le informazioni in tempo reale in modo da poter collocare al momento giusto e nel modo giusto le risorse umane a disposizione. Awm suite ha intercettato la nostra esigenza di mettere in comunicazione simultanea il mondo delle attese produttive, la domanda di produzione prodotti e la disponibilità delle risorse umane intese come presenza, skill professionale e come possibilità occupazionale, in base alle limitazioni o prescrizioni di carattere medico.

Come operavate prima della scelta di introdurre il WFM?

Provasi. La gestione di tutto quanto era affidata alla memoria e alla pratica quotidiana dei colleghi capireparto e capiturno, che gestivano più risorse. La nostra peculiarità è che non siamo un'azienda che produce a catena. Per noi, ogni volta, la linea



tracciata di percorso realizzativo del prodotto è diversa e subisce il prima e il dopo: sulla stessa macchina c'è la deformazione meccanica di un certo prodotto, che deve stazionare qualche ora in più o perché c'è un inceppo o perché bisogna rimodificare la sequenzialità produttiva. Quindi abbiamo dovuto far parlare awm suite con il nostro sistema di programmazione e schedulazione della produzione, NICI.

Quindi, avete adattato awm suite alla vostra specificità produttiva?

Provasi. Esattamente. Oggi, NICI attesta la domanda, ovvero la necessità produttiva del giorno, quali macchine devono funzionare e le informazioni in tempo reale che riceve da Zucchetti – relativamente a quali e quante professionalità servono – vengono riversate in awm suite. Il match tra il desiderato produttivo e le risorse umane a disposizione è il

punto di criticità su cui abbiamo innestato awm suite. Ciò che non ci attendevamo era lo stravolgimento nell'approccio culturale dei colleghi: ho dovuto spiegare personalmente che avevamo cambiato modo di lavorare perché c'erano determinati vantaggi.

Quali vantaggi hanno avuto più presa sugli operatori?

Provasi. Il vantaggio principale è avere una serie di attenzioni automatiche che il programma ti presenta: non puoi scordarti che quella persona non l'hai mai fatta lavorare su quella macchina e quindi non ha l'addestramento necessario; non puoi scordarti che quella macchina prevede una postura per cui esiste una prescrizione medica che preclude l'utilizzo di alcuni lavoratori. L'altro vantaggio di awm suite è che abbiamo innestato l'avvicendamento della pausa mensa.

Perché parla di stravolgimento culturale?

Provasi. Perché quando chiedevo qual era l'ultima volta che hai guardato in Zucchetti le prestazioni mediche del collega, la risposta era sempre: "ma io queste cose le so già". Oppure: "so quali lavoratori sono addestrati per operare su una tale macchina". In questo senso c'è stato uno stravolgimento culturale: oggi so a priori – con certezza e in automatico – cosa mi manca e l'addestramento che devo far fare. Altra questione è l'accogliimento delle persone: grazie ad awm suite, oggi il lavoratore con due semplici clic, timbratura d'accesso e timbratura awm suite, ha l'informazione su quale macchina dovrà lavorare e a che ora dovrà andare a pranzo.

Un semplice esempio che semplifica e migliora il lavoro delle persone.

Luzzara. Sì, l'operatore all'entrata si trova davanti due schermi, nel primo timbra e vede dove deve andare, il secondo gli dà visibilità completa di tutta una serie di informazioni, oltre a chi sono le figure con determinate formazioni come pronto soccorso e incendio. Abbiamo quindi ridotto il tempo, a volte anche importante, nel caso di emergenze e aumentato la consapevolezza delle persone in reparto, che magari non sanno cosa sta facendo chi lavora sulla macchina a fianco.

Come vengono gestiti gli imprevisti?

Provasi. È un tema critico, che abbiamo affrontato e risolto abbastanza bene, anche se non sempre fila tutto liscio. Il sistema aiuta i colleghi a gestire le situazioni di assenze inaspettate, in quanto non hanno bisogno di consultare le persone che non si sono presentate, ma con un semplice clic vengono a sapere l'inaspettato, ovvero chi non ha varcato le porte della fabbrica. Se non c'è la persona, non viene nemmeno accesa la macchina, e il capoturno può valutare cosa fare in base alle necessità operative: lascio spenta la macchina o ne avvio un'altra.

In questi primi quattro mesi di implementazione sono emerse delle criticità?

Provasi. La criticità è stata la customizzazione, cioè il gap culturale. Prima si tendeva a mettere sempre in turno due lavoratori, perché vanno d'accordo. Con la mappatura delle competenze emersa da awm suite, è prevalso un altro approccio: è vero che ci sono persone che si intendono, ma ci sono

aspetti di poliedricità, crescita professionale, flessibilità produttiva più importanti sia per il benessere della persona sia per l'efficienza del reparto. Alla fine, questa impostazione ha prevalso ed è un valore aggiunto tangibile sia per l'individuo sia per la collettività della forza lavoro impiegata.

Superato questo scoglio, awm suite aiuta a sviluppare ambienti di lavoro più collaborativi?

Provasi. Sostanzialmente direi di sì, anche perché rendere nota la scelta organizzativa operata aumenta la consapevolezza da parte di tutti. Pur con la discrezionalità del caso, l'obiettivo è assicurare maggiore collaborazione tra le persone. Tanto è vero che il passo successivo sul quale ci stiamo misurando, dopo il collaudo, è una parte di analisi, per individuare qual è il gap tra il programmato e il consuntivato, quali sono le ragioni per cui si è dovuto intervenire o ci si è discostati da quanto previsto dall'algoritmo in termini di produzione.

Luzzara. Grazie ad awm suite, abbiamo dato voce alle persone, alle maestranze. In questo modo, si riduce il tempo di messa in macchina, di partenza della macchina, l'obiettivo è programmare a una settimana e capire il divario giorno per giorno. Più sono bravo a garantire la produzione attesa, più mantengo queste promesse rispetto al cliente e alla proprietà. Se ci sono spostamenti importanti, non è possibile garantire l'efficienza richiesta.

Quali sono i dati utili per comprendere il gap tra produzione programmata e realizzata?

Provasi. Stiamo analizzando cosa ci serve sapere per individuare le cause delle variazioni e stimare il valore di incidenza dell'inaspettato.

Luzzara. Nei primi mesi, il dato è sporco, c'è bisogno di una fase d'assestamento. Prima la programmazione veniva fatta su Excel, ora con awm suite togliamo e riduciamo l'utilizzo di Excel. Abbiamo identificato una procedura standardizzata, che ci porterà ad avere un dato più coerente, misurabile e un feedback da parte delle persone. Prima, con il programma fatto su Excel facevamo fatica a trovare il perché, oggi invece riusciamo a capire in anticipo la situazione critica.

Quindi, si libera del tempo prezioso dei capireparto: per fare cosa?

Provasi. Per concentrarsi su altri aspetti come il controllo di dati più importanti, che si trovano alla base delle informazioni di carattere tecnico organizzativo. In sostanza, oggi possiamo e dobbiamo concentrarci su informazioni che diano valore aggiunto, abbiamo più tempo per chiedere ai lavoratori come si

trovano, come va la macchina. Questo vantaggio è stato immediatamente compreso.

Luzzara. Un aspetto rilevante è quello della skill matrix, che prima veniva fatta quando capitava, adesso è aggiornata costantemente dal sistema che procede alla corretta collocazione degli addetti. Si tratta di un risparmio di tempo importante – può variare da minuti a ore –, che permette al capoturno di fare più attività a valore aggiunto.

Quanto awm suite ha aumentato la cultura digitale dell'azienda?

Provasi. Bella domanda. Ha aumentato la consapevolezza non tanto nel middle management, che ha già un elevato grado di conoscenza, grazie a investimenti formativi costanti e cospicui, quanto negli addetti di fabbrica, che hanno compreso come la tecnologia può far vivere meglio il luogo di lavoro. Ad esempio, durante la pandemia non più di 80 persone potevano andare assieme in mensa, oggi con l'app puoi scegliere il tuo menu, ti dice quando hai una pausa breve se devi fare la fila, consente di evitare gli affollamenti, ecc. Inoltre, garantisce una continuità produttiva durante la sosta mensa. Semplici aspetti che migliorano significativamente la giornata lavorativa.

