



DIH
Digital Innovation Hub
Lombardia



CONFINDUSTRIA
Lombardia



Con il patronato di



**Regione
Lombardia**

Sviluppo PMI

Un progetto
di Politiche Attive

Il Presidente di Regione Lombardia

*ha concesso il Patronato al progetto
di Politiche Attive “Sviluppo PMI”;
la forma di massimo riconoscimento morale
con cui l’Ente esprime la simbolica adesione
alle iniziative di importanza regionale,
senza scopo di lucro, in ambito culturale,
scientifico, educativo, economico,
sociale e celebrativo*

© ARUM srl

stampato nel mese di novembre 2022

graphic layout: Creo Milano srl, Camillo Sassi

stampa: Centro Stampa De Amicis, Milano

Le immagini a pagina:

2-3, 8-9 sfondo, 9 in alto, 11 in alto, 12-13 in alto di sfondo, 14-15 in alto di sfondo, 17, 18-19 sfondo, 21, 22, 25 sfondo,
30-31 in alto, 32-33 sfondo, 34-35 sfondo, 88-89 in alto, 90-91 in alto, 93, 94 in alto, 96 in alto, 100 in alto,

102-103 sfondo, 104-105 sfondo, 107, 188-109 sfondo, 110-111 in alto di sfondo, 112-III^a cop

© stock.adobe.com

INDICE

PREFAZIONE

- 2 Monografia Sviluppo PMI

INTRODUZIONE

- 4 L'importanza di fare ecosistema – *Francesco Buzzella*
- 6 PMI lombarde, un patrimonio da digitalizzare – *Giorgio Luitprandi*
- 8 Una concreta iniziativa per la crescita delle Piccole e Medie Imprese – *Gianluigi Viscardi*
- 10 I commenti dei Presidenti delle Associazioni Federmanager della Lombardia
Marco Bodini – Manuela Biti – Bambina Colombo – Claudio Butti – Tiziano Neviani – Gianfranco Bonfanti – Luciano Marchiori – Edoardo Lazzati – Eligio Trombetta
- 16 Il valore delle Politiche Attive – *Stefano Cuzzilla*
- 18 Dall'idea alla realizzazione del progetto Sviluppo PMI – *Franco Del Vecchio*

ASSESSMENT

- 22 I risultati delle attività di Assessment

Testimonianze

- 24 • ALPES
- 26 • BBM Service
- 28 • Greda
- 30 • Sistel Data

AVVIAMENTO PROGETTI

- 32 I risultati dei progetti di Sviluppo PMI
- 36 • AlessioHitech – *Danilo Barlassina*
- 40 • Claind – *Andrea Rosella Musico*
- 44 • Eredi di Bonacina Mario – *Matteo Boschetti*
- 48 • Gastaldi – *Anna Tiberi*
- 52 • Giasini SpA – *Salvatore Marinaro*
- 56 • La Nordica – *Carlo Meroni*
- 60 • Lombarda SpA – *Roberto Capra*
- 64 • Marlegno – *Andrea Rosella Musico*
- 68 • Plastivar – *Carlo Meroni*
- 72 • Roncoroni – *Emanuele Vercesi*
- 76 • Samatex – *Maria Teresa Lacquaniti*
- 80 • STAV – *Cesare Mottola de Nordis*
- 84 • Tintoria Viola – *Franco Sesona*
- 88 • Valforge – *Danilo Barlassina*

MENTOR2MANAGER

- 92 Il valore di Mentor2Manager – *Elena Toffetti*

PROFILAZIONE COMPETENZE

- 98 Creare innovazione attraverso le persone – *Patrizia Almasio*
- 100 Digital Assessment. Mappare le proprie competenze per affrontare la Digital Transformation – *Mauro Pajola*

PAROLA AI MANAGER

- 102 Da manager per gli assessment a coordinatore del progetto Sviluppo PMI per conto del DIH Lombardia – *Roberto Zardoni*
- 104 Politiche Attive Sviluppo PMI: cosa pensano i manager
- 108 La rinascita con un nuovo lavoro – *Danilo Barlassina*
- 110 Il gradimento dei manager – *Ilaria Sartori*
- 112 I risultati della sperimentazione

Monografia Sviluppo PMI



Le Politiche Attive del lavoro assumono crescente importanza per evitare lo sperpero di competenze e capitale umano in un contesto di cambiamenti e sfide continue per il sistema produttivo, economico e sociale.

Questa monografia riassume i risultati del progetto lombardo di Politiche Attive Sviluppo PMI, finanziato da Confindustria e Federmanager attraverso l'associazione paritetica 4.Manager, e realizzato dall'ente attuatore Arum nel periodo settembre 2020-settembre 2022 in collaborazione con il Digital Innovation Hub Lombardia, la società di Executive Search Key2people e le Associazioni territoriali lombarde di Confindustria e Federmanager.

L'iniziativa ha permesso di aiutare 110 Piccole Medie Imprese a realizzare l'assessment delle opportunità digitali e di supportare 15 PMI nell'avviamento di specifici progetti per un totale di 260 giornate a favore delle imprese. All'iniziativa hanno partecipato 107 manager temporaneamente inoccupati, dei quali un terzo si è ricollocato, e oltre un terzo è stato selezionato per le attività di supporto alle imprese e per il mentoring a favore dei partecipanti.

La monografia ha l'obiettivo di condividere le modalità di realizzazione, gli interventi effettuati presso le imprese e i risultati dell'iniziativa di Politiche Attive, affinché si possano utilizzare proficuamente le esperienze per definire programmi stabili e organici, di provata efficacia, in grado di favorire la crescita delle imprese e l'occupazione manageriale, valorizzandone le competenze.

Solo insieme
potremo superare
le prossime sfide

L'importanza di fare ecosistema



Francesco Buzzella
Presidente Confindustria Lombardia

90%

base associativa Confindustria
composta da piccole
e medie imprese

Il progetto Sviluppo PMI è il frutto della collaborazione fra Confindustria Lombardia, Digital Innovation Hub Lombardia e Federmanager che hanno deciso di unire le forze e le risorse per sostenere la ripresa delle PMI lombarde in un'ottica di digitalizzazione.

Confindustria Lombardia, condividendo sin dal principio gli obiettivi del progetto, ha convintamente voluto contribuire mettendo a disposizione il proprio know-how e soprattutto creando un *trait d'union* con le imprese associate al sistema confindustriale lombardo attraverso il coinvolgimento delle Associazioni territoriali e delle loro Antenne territoriali del Digital Innovation Hub.

L'aver riunito più soggetti verso un obiettivo comune ha rappresentato il vero valore aggiunto di cui si sono avvantaggiate le imprese e il sistema imprenditoriale della Lombardia. Valore aggiunto composto dall'aggregazione di competenze tecnologiche e digitali, di innovazione, di processo, di analisi e organizzative con l'obiettivo di migliorare la competitività delle imprese in un'ottica di filiera attraverso l'uso di strumenti nuovi e sempre nel rispetto dei criteri di sostenibilità. Questo nella convinzione che, per consentire alle PMI lombarde di mantenere alto il livello di competitività e le prospettive di sviluppo, sia necessario agire sulle leve digitali con un approccio manageriale e personalizzato sulla singola realtà aziendale.

La risposta delle piccole e medie imprese lombarde è stata importante, e sono i numeri a testimoniare il successo e la strategicità di questa iniziativa sistemica: in circa due anni il progetto Sviluppo PMI ha intercettato centinaia di aziende associate al sistema

confindustriale lombardo, coinvolte grazie al prezioso contributo delle nove Antenne territoriali del Digital Innovation Hub Lombardia, portando a compimento 110 assessment per 15 diverse attività progettuali in oltre 260 giornate di supporto manageriale gratuito alle PMI lombarde.

Il coinvolgimento, in particolare, delle nove Antenne territoriali (i presidi del Digital Innovation Hub costituiti in seno a tutte le associazioni territoriali che compongono Confindustria Lombardia) ha rappresentato, dal nostro punto di vista, il vero punto di forza del progetto. La strutturazione del Digital Innovation Hub Lombardia ha infatti consentito una diffusione capillare e omogenea su tutto il territorio lombardo, raggiungendo un duplice obiettivo: coinvolgere un numero alto e quanto più eterogeneo possibile di imprese e garantire l'accesso ai servizi gratuiti previsti dal progetto, anche a quelle zone della nostra regione più in difficoltà dal punto dell'infrastrutturazione digitale. Ed è proprio questo il punto chiave che mi preme sottolineare: attraverso progettualità diffuse capillarmente sui territori si ha la possibilità di rendere omogeneo lo sviluppo delle nostre imprese e, conseguentemente, dei benefici che ne derivano in termini di diffusione del benessere, ricchezza e occupazione. Le PMI, infatti, rappresentano un vero patrimonio dell'Italia – circa il 90% di imprese della base associativa di Confindustria è composta da piccole e medie imprese – e, in quanto patrimonio, va difeso, mantenuto e rigenerato costantemente utilizzando tutti gli strumenti a nostra disposizione. E la creazione di ecosistemi e di progettualità, come quella proposta dal progetto Sviluppo PMI, è sicuramente un utile strumento funzionale a questi obiettivi.



CONFINDUSTRIA
Lombardia

PMI lombarde, un patrimonio da digitalizzare



Giorgio Luitprandi
Presidente Piccola Industria
Confindustria Lombardia

Il tessuto imprenditoriale lombardo in questi anni ha superato numerose prove di maturità e di forza, rafforzando la propria leadership come prima regione per numero di aziende (16% del totale nazionale italiano), regione che impiega più addetti nel sistema delle PMI con oltre 1 milione di dipendenti, prima regione in termini di PIL con 368 miliardi di euro (il 22% del PIL Italiano) e prima regione per numero di startup.

La forza delle nostre PMI è emersa con decisione nel biennio 2020-22 con le Piccole e Medie Imprese che hanno trainato l'economia italiana grazie al raggiungimento del record storico per l'export lombardo (135 miliardi di euro nel 2021 – fonte ISTAT). Questo nonostante una pandemia, l'aumento dei costi delle materie prime, il reset delle catene globali del valore, il crollo della domanda interna e globale.

La capacità di resistere a tutti questi shock esogeni, e la forte propensione all'internazionalizzazione, hanno consentito alle PMI lombarde di riuscire a conservare le proprie

16%

totale del numero di aziende
nel territorio lombardo,
primato nazionale

posizioni nei mercati e acquisirne di nuove. Superata questa fase, le incertezze congiunturali, gli scenari globali e la doppia transizione energetica e digitale impongono alle PMI di continuare ad innovare e svilupparsi. Gli imprenditori sono chiamati ad individuare nuove soluzioni per supportare la nostra industria favorendo le transizioni 4.0 e green nei prodotti, processi e servizi manifatturieri. Servono soluzioni innovative che siano realmente sostenibili per le imprese o l'alternativa è una perdita di competitività con conseguente deindustrializzazione del nostro Paese. Il digitale diventa, in quest'ottica, un elemento imprescindibile: la trasformazione digitale è ormai una necessità per le aziende di tutte le dimensioni, ma lo è in particolare per le PMI. Nel mondo delle PMI, però, abbiamo ancora aziende troppo chiuse su se stesse per quanto riguarda gli investimenti in digitalizzazione e innovazione di prodotto e di mercati. Organizzazione e Industria 4.0 sono temi sui quali gli imprenditori della piccola impresa devono essere maggiormente supportati. È perciò nostro compito, come Confindustria, quello di indirizzare le aziende su dove focalizzare i progetti digitali, accompagnandole in questo percorso, e aiutare le imprese a intraprendere percorsi di trasformazione, sviluppando progettualità che possano portare valore aggiunto e rendano le aziende italiane sempre più competitive sui mercati e immuni agli shock esterni.

 **1 milione**
addetti nel sistema delle PMI
in Lombardia

22%
del Pil italiano in Lombardia,
pari a 368 miliardi di euro

 **135 miliardi di euro**
record storico delle esportazioni
lombarde nel 2021



CONFINDUSTRIA
Lombardia

Una concreta iniziativa per la crescita delle Piccole e Medie Imprese



Gianluigi Viscardi
Cavaliere del Lavoro,
Presidente Digital Innovation Hub
Lombardia

I Digital Innovation Hub (DIH) della Rete Confindustria, nati nel 2017 con il Piano Industria 4.0, hanno lo scopo di stimolare e promuovere la domanda di innovazione del sistema produttivo e sono la “porta di accesso” delle imprese al mondo di Industria 4.0. Confindustria ha finanziato i DIH autonomamente, creando 22 hub regionali con l’obiettivo di accompagnare le PMI nel percorso di trasformazione digitale. Ogni hub agisce attraverso le Antenne territoriali, le cui Associazioni hanno un ruolo fondamentale nel nostro Sistema perché garantiscono la vicinanza alle imprese e la capillarità su tutto il territorio. Questo permette di supportare le aziende in modo rapido e soprattutto conoscendo le tipicità di ciascuna area.

Il DIH Lombardia è stato fondato nello stesso 2017 e vede come soci Confindustria Lombardia, Confindustria Bergamo, Confindustria Brescia, Confindustria Como, Confindustria Cremona, Confindustria Lecco-Sondrio, Confindustria Altomilanese, Confindustria Mantova, Assolombarda,



DIH

Digital Innovation Hub
Lombardia

Unione Industriali della Provincia di Varese. La forza del DIH Lombardia è quella di poter offrire un livello qualificato di servizi, lavorando in rete anche con gli altri DIH di Confindustria in merito alla sensibilizzazione sulle tematiche di Industria 4.0, assessment di maturità digitale e orientamento verso l’ecosistema dell’innovazione, costituito da Competence Center e Cluster tecnologici.

In sostanza, il DIH è come un medico di base per le aziende. Mappa lo stato di salute delle aziende attraverso il servizio principale erogato, ovvero l’assessment. Grazie a questo check-up, il DIH è in grado di analizzare la maturità digitale dell’azienda, capire i problemi che l’azienda ha nel campo della digitalizzazione per poi accompagnarla dagli specialisti per risolvere le esigenze e rispondere ai fabbisogni specifici.

L’assessment *Industria 4.0* è uno strumento sviluppato dal Politecnico di Milano e adattato alle esigenze della rete dei DIH da *Assoconsult*: al momento è



**AL TERMINE DELL'ASSESSMENT
OGNI PROCESSO AZIENDALE
È MISURATO SU UNA SCALA
DI CINQUE LIVELLI CHE
RAPPRESENTANO QUANTO
GLI ASPETTI DIGITALI SIANO
STATI INCORPORATI IN
TERMINI DI TECNOLOGIE IN USO,
ADATTAMENTO DEI MODELLI
ORGANIZZATIVI, EFFICACIA
DELL'ESECUZIONE DEI PROCESSI
E DEL CONTROLLO DEGLI STESSI**



Lo strumento standard in uso su tutto il territorio italiano dalla rete dei DIH di Confindustria e permette di misurare il grado di digitalizzazione delle imprese sondando i principali processi aziendali, dalla progettazione alla distribuzione, gli aspetti esecutivi, organizzativi, tecnologici e di controllo. Al termine dell'assessment ogni processo aziendale è misurato su una scala di cinque livelli che rappresentano quanto gli aspetti digitali siano stati incorporati in termini di tecnologie in uso, adattamento dei modelli organizzativi, efficacia dell'esecuzione dei processi e del controllo degli stessi.

L'assessment si è dimostrato un'occasione quasi unica per molte aziende per fermarsi un istante e prendere una mezza giornata per guardarsi dentro e riflettere sul proprio stato in merito agli aspetti di digitalizzazione.

Ma così come è difficile per le persone farsi autodiagnosi, anche per le aziende la presenza di un manager esperto e preparato per la somministrazione dell'assessment è stata la scelta fondamentale del DIH Lombardia: la guida durante le fasi di assessment si è dimostrata un valore aggiunto molto gradito dalle imprese.

Inoltre, durante la sperimentazione, è stato possibile dimostrare un ulteriore elemento a vantaggio delle imprese: dopo l'assessment e la restituzione della roadmap di trasformazione digitale, ben 15 imprese hanno manifestato il desiderio di compiere un passo

in più, ovvero cominciare un percorso progettuale assistiti da un manager per 10 giorni. Questi piccoli progetti, piccoli nelle dimensioni, ma grandi nel valore dimostrato, hanno permesso alle PMI coinvolte di assicurarsi un servizio di orientamento pratico verso la trasformazione digitale che difficilmente avrebbero potuto svolgere in autonomia. E i primi passi si sono spesso dimostrati non solo i più difficili, ma anche i più importanti per impostare in modo adeguato il percorso di trasformazione, per acquisire fiducia nelle soluzioni tecnologiche e nell'offerta dell'ecosistema, e per tradurre subito in concretezza i suggerimenti descritti nella roadmap.

È quindi questa la strada che Confindustria, Federmanager e tutte le altre associazioni attive nel settore possono intraprendere: porta d'accesso e primo accompagnamento. Senza chiedere nulla più alle aziende, con la convinzione che la missione che abbiamo di fronte sarà impegnativa ma che, una volta compiuta, ci permetterà di ritrovare un tessuto imprenditoriale moderno, efficiente e sostenibile.

I commenti dei Presidenti delle Associazioni Federmanager della Lombardia



Marco Bodini Presidente Federmanager Lombardia

Aiutare i manager a ricollocarsi è uno dei fini nobili della nostra organizzazione, soprattutto quando si tratta di valorizzare figure altamente qualificate che si sono trovate involontariamente sul binario sbagliato nel corso della carriera professionale, spesso per delocalizzazione, chiusura, ristrutturazione dell'azienda o di un ramo di essa in cui operano. Con l'obiettivo, oltre al ricollocamento, di evitare la dispersione di queste figure preziose e di aiutare le PMI con queste competenze formate, di cui riconoscono il bisogno per supportare la crescita.

L'originale progetto Sviluppo PMI nasce da una proposta di ALDAI-Federmanager, l'Associazione dei dirigenti milanesi, a seguito di una serie di riflessioni e di esperienze maturate negli anni.

Occorreva però guardare oltre Milano e considerare una dimensione regionale per questo laboratorio sperimentale, che ha permesso di compensare territori con maggiori potenzialità in termini di PMI, ma con limitate disponibilità di manager rispetto alle richieste delle imprese.

Ecco il ruolo fondamentale di Federmanager Lombardia, l'Associazione dei territori di Federmanager lombardi, che ha promosso il progetto e reso possibile l'avvio unitamente a Confindustria Lombardia e al Digital Innovation Hub, contribuendo alla stesura del progetto e supportando l'approvazione del finanziamento di 4.Manager.

Come Presidente di Federmanager Lombardia ho partecipato ai lavori del "Comitato di coordinamento e controllo" del progetto Sviluppo PMI, riunito almeno trimestralmente per condividere lo stato di avanzamento e concordare le iniziative per conseguire i migliori risultati.

Una serie di incontri brevi ed efficaci che hanno permesso di aggiornare con continuità i partner e superare insieme le difficoltà e tutti gli obiettivi grazie al clima di fattiva collaborazione.

Siamo partiti con una idea di Politiche Attive tutta da dimostrare e sono felice di restituire in questa monografia, a Confindustria e Federmanager, alle imprese e ai manager, i risultati di una sperimentazione che ha dimostrato quanto siano importanti il lavoro di squadra tra imprenditori e manager per le imprese e il territorio, e l'unità di intenti tra organizzazioni diverse su un obiettivo comune sfidante.

Dal mio punto di vista, il percorso strutturato di matching, ovvero la possibilità di conoscersi "start a conversation" proattiva e sfruttare l'opportunità attraverso un percorso graduale di inserimento attraverso una gamma di opzioni, rappresenta un modello in grado di generare risultati visibili. L'attenzione e la sensibilità nei confronti dei nostri iscritti e il ruolo delle Politiche Attive sono parte della missione della nostra organizzazione che vogliamo ulteriormente consolidare.

FEDERMANAGER LOMBARDIA



Manuela Biti
Presidente ALDAI–Federmanager

Come Presidente di un'Associazione che rappresenta oltre 14.000 manager sul territorio, posso confermare la nostra sempre forte volontà a incentivare, promuovere e realizzare iniziative strategiche che possano sostenere le imprese del territorio a superare la crisi e trarre vantaggio dai cambiamenti tecnologici e di mercato con l'aiuto di manager competenti in un'ottica di partnership win-win.

Siamo quindi particolarmente orgogliosi, come ALDAI, di aver sostenuto per primi e attivamente attraverso la nostra controllata Arum, il progetto Sviluppo PMI, organizzato e promosso da Confindustria Lombardia, Digital Innovation Hub Lombardia e Federmanager, con il supporto di 4.Manager.

Viviamo una fase delicata, in continua evoluzione, una fase che però ci impone responsabilità nei confronti dei manager e delle imprese che rappresentiamo, ma anche nei confronti delle prossime generazioni. Oggi le aziende chiedono competenze nuove ed è fondamentale che si dotino di competenze manageriali se non vogliono perdere in competitività. Le sfide che ci attendono richiedono lungimiranza e lavoro di squadra. Con il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI abbiamo dimostrato che possiamo riuscirci.



Bambina Colombo
Presidente Federmanager Bergamo

Il 5 maggio 2021 rimarrà una data storica, nella vita di Federmanager Bergamo. Quel pomeriggio, durante un webinar a livello regionale, venne presentato il progetto Sviluppo PMI. Ed io feci gli onori di casa.

Quello fu il punto d'arrivo (momentaneo) di un intenso lavoro preparatorio, svolto in stretta collaborazione con il Cav. Lav. Gianluigi Viscardi, Presidente del Digital Innovation Hub Lombardia, che conobbi un paio di anni prima. Per mesi ci confrontammo sulla possibilità di creare maggiori sinergie tra il mondo delle PMI e quello dei manager del nostro territorio. Finché arrivammo a ipotizzare che alcuni nostri iscritti – momentaneamente inoccupati, ma comunque portatori di competenze che non meritavano di andare perdute – potessero affiancare i titolari di alcune PMI della provincia. E così è stato. Grazie al progetto Sviluppo PMI, cinque Piccole e Medie Imprese bergamasche hanno messo a punto, con l'ausilio di Associati Federmanager (tra cui il 'nostro' Matteo Maria Boschetti) progetti di modernizzazione industriale, in chiave digitale. Un passo in avanti, di un cammino ancora lungo. Che, ne sono convinta, sarà ricco di soddisfazioni per tutte le parti in gioco, tanto più se ognuno degli attori saprà "contaminare" l'altro, lasciandosi "contaminare" a sua volta.



Claudio Butti **Presidente Federmanager Como**

La provincia di Como ha partecipato attivamente al progetto Sviluppo PMI con 12 imprese che hanno ricevuto il supporto manageriale per l'assessment della maturità digitale e tre di queste hanno beneficiato anche di dieci giornate di aiuto di un professionista competente nelle fasi di avviamento dei loro progetti.

Una sperimentazione di Politiche Attive che ha valorizzato le competenze dei manager impegnandoli nella transizione digitale e manageriale delle imprese. Un progetto che favorisce la collaborazione fra le associazioni delle imprese e dei manager nel comune impegno di catalizzare le potenzialità delle PMI e le competenze dei manager per creare concreto valore economico e sociale.

Un progetto importante per un territorio caratterizzato da piccole realtà industriali messe in difficoltà dalle continue crisi energetiche, dalla carenza e aumento dei prezzi delle materie prime, che meritano il supporto delle parti sociali e delle istituzioni per crescere e restituire alla collettività lavoro e qualità di vita.

L'unico modo per vincere le sfide che ci attendono è unire le forze.



Tiziano Neviani **Presidente Federmanager Cremona**

Sebbene siano state solo 3 le imprese della provincia di Cremona che hanno chiesto e ricevuto il supporto manageriale per l'assessment della maturità digitale, la sperimentazione ha dimostrato quanto sia importante la collaborazione fra imprenditori e manager nell'individuare le aree di miglioramento per conseguire competitività e sviluppo.

L'elevato livello di gradimento delle imprese per il supporto ricevuto, e la soddisfazione dei manager per le attività realizzate, costituiscono la premessa per stabilizzare Politiche Attive efficaci in termini di crescita economica e occupazionale.

Il progetto sperimentale Sviluppo PMI ha dimostrato anche l'efficacia nell'aggiornamento "sul campo" dei manager, come indicato nella Delibera di Regione Lombardia (DGR 7216 del 24/10/2022) "È necessario promuovere una nuova cultura d'impresa, che veda nelle figure manageriali una leva di sviluppo competitivo, sostenendo le Politiche Attive del lavoro e progettando offerte formative utili a fornire a manager e dirigenti le competenze tecniche, professionali e relazionali di cui le aziende hanno bisogno nell'attuale contesto di crisi".

Saremo lieti far tesoro della sperimentazione per creare e promuovere, insieme alle associazioni datoriali e alle Istituzioni, stabili iniziative di Politiche Attive con ricadute significative per lo sviluppo del territorio.



Gianfranco Bonfanti **Presidente Federmanager Lecco**

Il Consiglio Direttivo di Federmanager Lecco ha accolto con molto interesse la possibilità di far partecipare i manager associati al progetto Sviluppo PMI, in stretta collaborazione con il Digital Innovation Hub (DIH), il Politecnico di Milano, Confindustria Lecco, e i colleghi di Federmanager Lombardia, per favorire il re-inserimento nel mondo del lavoro dei manager momentaneamente inoccupati. Il progetto Sviluppo PMI ha avuto anche l'apprezzabile risultato di impegnare i manager, disponibili a partecipare al progetto, in un percorso di formazione sui processi di trasformazione digitale, di selezione tra i candidati in base alle competenze, e di realizzazione degli assessment nelle aziende del territorio, facilitando il mantenimento di un atteggiamento positivo e proattivo focalizzato al reinserimento lavorativo. Per Federmanager Lecco, nel periodo luglio 2020 – giugno 2022, hanno partecipato al progetto 3 manager che hanno completato un totale di 8 assessment presso aziende del territorio lecchese. Le attività, e in particolare il programma di formazione, la selezione dei candidati e delle aziende interessate, hanno avuto inizio nel periodo di pandemia e hanno dato l'opportunità ai manager di confrontarsi anche con l'utilizzo di nuovi mezzi di comunicazione. Durante i primi mesi, infatti, l'utilizzo della comunicazione a distanza (piattaforma Zoom) è stato dominante mentre, con il progressivo miglioramento dell'emergenza pandemica, è stato

possibile effettuare gli ultimi assessment in presenza, ripristinando un contatto più diretto, che ha garantito un maggiore grado di coinvolgimento nelle realtà aziendali.

L'output delle analisi svolte è rappresentato da un report finale contenente tutte le informazioni rilevanti per consentire alle aziende di identificare gli ambiti in cui concentrare opportunità di investimento in tecnologie digitali e creare valore.

A testimonianza del successo dell'iniziativa, ho potuto apprezzare con piacere che un'azienda della provincia di Lecco, a valle dell'assessment, ha realizzato un progetto di digitalizzazione per la gestione della qualità e delle commesse, il tutto in modo completamente gratuito grazie al coinvolgimento dei manager selezionati per le specifiche competenze richieste dall'azienda durante il progetto Sviluppo PMI. Il feedback da parte dei manager che hanno partecipato al progetto è stato molto positivo in ragione di diverse opportunità, quali:

- l'approfondimento di tutte le tematiche relative alle soluzioni digitali integrabili nella gestione aziendale che ha consentito un aggiornamento delle competenze e delle possibilità presenti sul mercato;
- la collaborazione e la condivisione delle competenze progressivamente acquisite dai manager che hanno iniziato i primi assessment con i manager che sono subentrati al fine di mantenere alto il livello qualitativo del report di fine assessment;
- la conoscenza delle aziende del territorio e lo sviluppo di relazioni.

Al termine di questa esperienza certamente positiva, tengo a ringraziare l'ing. Franco Del Vecchio, responsabile del progetto, e tutta la struttura organizzativa di Arum, di ALDAI-Federmanager e il Presidente dei Digital Innovation Hub (DIH) Gianluigi Viscardi con i collaboratori presso Confindustria Lecco e presso il Politecnico di Milano, per il supporto ricevuto e per l'impegno profuso.

Il Consiglio Direttivo di Federmanager Lecco si farà sempre parte attiva per individuare nuovi progetti che, portando del valore aggiunto alle aziende del territorio e alla comunità lecchese, permettano il reinserimento dei manager associati nel mondo del lavoro.



Luciano Marchiori Presidente Federmanager Mantova

Come Presidente di Federmanager Mantova, insieme al direttivo, non ho potuto che apprezzare l'iniziativa Politiche Attive Sviluppo PMI innanzitutto per due scopi: uno sicuramente onomatopeico - sviluppare e far crescere le PMI - e l'altro nel DNA di Federmanager ovvero valorizzare le competenze dei manager temporaneamente inoccupati favorendo il reinserimento. Tale esperienza ha ulteriormente rafforzato il rapporto di collaborazione con Confindustria per favorire, tra le altre cose, il matching tra la domanda di professionalità e l'offerta, e ha permesso di segnare nella pratica (assessment e soprattutto successivi progetti) la differenza, in un contesto di continua evoluzione, tra una gestione con

il supporto o senza di un manager, senza nulla togliere alle competenze dei piccoli imprenditori. Manager che hanno potuto, soprattutto quelli in transizione di carriera, fare il punto sulla loro situazione per rifocalizzare il proprio sviluppo professionale grazie all'attività di coaching svolta dal servizio Mentor2Manager. Il collegamento con il territorio ha, poi, rappresentato un ulteriore elemento di forza del progetto. Il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI ha permesso di formare due colleghi, uno dei quali, in particolare, ha effettuato diversi assessment anche fuori provincia.

Meno reattive le imprese che dopo un iniziale interesse alla novità, prese dalle difficoltà contingenti in particolare in alcune zone della provincia, hanno rinunciato perdendo un'occasione. Un'impresa ai confini tra la province di Brescia e Mantova - operante nel campo della calzetteria - ha effettuato l'assessment producendo ottimi risultati in termini di analisi, con proposte di interventi illustrati a Federmanager e Confindustria Mantova. Purtroppo poi l'azienda non ha proceduto nei successivi passi con i relativi possibili sviluppi.

Ancora una volta, nella provincia di Mantova sembra aver prevalso la logica della PMI a gestione familiare. Nel complesso non posso che ribadire un giudizio positivo per l'iniziativa, per il manifestato interesse dei manager locali e per la ravvivata collaborazione tra Federmanager e Confindustria Mantova. I nostri iscritti si aspettano che in caso di difficoltà sia loro concessa, previa opportuna formazione, la possibilità di ricollocarsi, e tale progetto ha rappresentato sicuramente un esempio concreto di Politiche Attive.



Edoardo Lazzati
Presidente Federmanager Pavia

L'iniziativa ha offerto il supporto manageriale a tre PMI della provincia di Pavia per le attività di assessment della maturità digitale e per l'avviamento di un progetto di dematerializzazione, senza conseguire la numerosa partecipazione di altre province lombarde, specialmente nella terribile contingenza che il nostro territorio sta attraversando. Si è trattato di un'iniziativa tempestiva e intelligente di ALDAI e di Confindustria Lombardia, con convinta adesione di Federmanager Lombardia, che ho avuto l'occasione di sostenere, per il massimo finanziamento possibile, insieme al Presidente nazionale di 4.Manager Cuzzilla, nella mia qualità di Consigliere di 4.Manager. Mi auguro vivamente che il grande progetto nazionale Rinascita Manageriale che 4.Manager sta avviando, e che ha certamente trovato spunti di importanti riflessioni nel progetto lombardo, possa finalmente trovare un forte convinto apprezzamento da parte delle imprese oltre che da parte dei manager.



Eligio Trombetta
Presidente Federmanager Varese

Penso che il progetto Sviluppo PMI rappresenti un esempio concreto di efficaci Politiche Attive. I manager temporaneamente non occupati hanno avuto la possibilità di mettere a disposizione le proprie competenze, e le Piccole e Medie Imprese hanno potuto misurare il loro grado di maturità digitale: per entrambe le parti, questa iniziativa si è rivelata strumento concreto, strutturato, con risultati misurabili. Una corretta e puntuale metodologia, caratterizzata da processi ben delineati, è stata certamente la chiave del successo di questo progetto. Anche nel nostro territorio alcune PMI hanno ricevuto supporto da manager esperti che hanno contribuito al successo all'iniziativa regionale. Penso che ci siano tutte le premesse per far diventare questa esperienza positiva un modello collaudato di politica attiva da estendere su tutto il territorio nazionale.

Il valore delle Politiche Attive



Stefano Cuzzilla Presidente 4.Manager

4.Manager rappresenta il pilastro della bilateralità ed è nata dalla volontà di Confindustria e di Federmanager di collaborare sullo sviluppo della cultura d'impresa e manageriale e per favorire le Politiche Attive del lavoro come leve per la crescita competitiva di tutto il Paese.

Attraverso la progettazione e la realizzazione di iniziative ad alto valore aggiunto, 4.Manager vuole rispondere ai fabbisogni emergenti dei territori per lo sviluppo strutturato e qualificato dei manager e delle imprese.

La precisa missione di 4.Manager è di essere da un lato il punto di riferimento associativo per la diffusione delle competenze manageriali e dall'altro il cardine per sostenere il reinserimento dei manager momentaneamente inoccupati, al fine di aiutarli a fare scelte giuste in un mondo che cambia velocemente. Grazie al progetto Sviluppo PMI, promosso da ALDAI e realizzato da Arum in collaborazione con Confindustria Lombardia, con Digital Innovation Hub Lombardia e con le Associazioni territoriali di Federmanager Lombardia, si sono concretizzati – alla perfezione sul territorio lombardo e con ottimi risultati

– gli sforzi e le risorse messe in campo da 4.Manager per raggiungere i propri obiettivi.

Questo progetto, per il quale ringrazio fortemente tutti coloro che hanno lavorato, rappresenta pertanto un esempio concreto e una buona pratica di come la bilateralità possa portare benefici alle imprese e ai manager in questo periodo di crisi sanitaria, economica, energetica, climatica e di grandi cambiamenti geopolitici.

L'iniziativa si inserisce in una più ampia strategia di sostegno ai territori di tutta la penisola italiana, che ha visto 4.Manager fortemente impegnata dal 2019 a oggi con il supporto di 25 iniziative promosse "dalle Confindustrie" e "dalle Federmanager" in tante regioni d'Italia.

Grazie a questo massiccio intervento, che ha trapiantato allo stesso tempo la diffusione della cultura di impresa e delle Politiche Attive, siamo riusciti a offrire alle imprese e ai manager la possibilità di collaborare sui piani di sviluppo industriale.

In particolare, oltre 200 manager inoccupati sono stati contrattualizzati per offrire le loro competenze alle imprese interessate a crescere. Inoltre, ben 46 (quasi uno su quattro) hanno continuato a lavorare nelle aziende di destinazione al termine del progetto supportato da 4.Manager.

Si tratta di un dato che ci inorgoglia tanto. Inoltre, grazie ai nostri 25 progetti sono nate altre 9 iniziative autonome sui territori per dare continuità ed efficacia alle azioni di cultura d'impresa e alle Politiche Attive realizzate.

Siamo molto soddisfatti di questi risultati perché testimoniano il fatto che abbiamo seminato bene e che abbiamo creato un contesto favorevole allo sviluppo di sinergie tra gli imprenditori e i manager sui territori per la crescita economica di intere comunità. Con tutti i nostri progetti di politica attiva, compreso Sviluppo PMI, abbiamo cercato di far incontrare il mondo dei manager e delle imprese per colmare gli skill gap, per facilitare il reinserimento lavorativo di molti dirigenti e per fare il salto di qualità.

4.MANAGER

I risultati contenuti in questa monografia confermano questa riflessione.

L'investimento nelle Politiche Attive serve dunque per promuovere nuove competenze e per incrementare l'occupabilità dei manager e dei dirigenti per far fronte alle mutevoli dinamiche aziendali.

Le risorse private e pubbliche devono integrarsi ed essere complementari per creare un volano e un ecosistema favorevole alla diffusione delle competenze manageriali.

Credo molto infatti nel principio di sussidiarietà orizzontale che vede come protagonisti il pubblico e il privato nel perseguimento degli interessi pubblici, tra cui ad esempio la piena occupabilità dei lavoratori.

A proposito delle risorse pubbliche, ci tengo a ricordare che 4.Manager, grazie al lavoro dell'Osservatorio, monitora in modo sistemico gli incentivi pubblici a favore della managerialità e delle Politiche Attive.

Su questo posso affermare che la Regione Lombardia è sempre attenta e proattiva sulle necessità dei manager e delle imprese per lo sviluppo del sistema produttivo: per questo auspico che possano dare il loro contributo prendendo spunto dalle buone pratiche che possiamo offrire, come il progetto Sviluppo PMI.

In conclusione, sono convinto che con tutti i nostri progetti possiamo dare un piccolo contributo per concorrere alla realizzazione della missione del Piano nazionale di ripresa e resilienza dedicata alle Politiche Attive e dei goal dell'agenda ONU 2030: "lavoro dignitoso e crescita economica"; "imprese, innovazione e infrastrutture".

La bilateralità è quel fattore che serve per sviluppare il management, per la crescita delle imprese e per uno sviluppo sostenibile.



Dall'idea alla realizzazione del progetto Sviluppo PMI

Sviluppo PMI



Il progetto Sviluppo PMI nasce dall'esperienza dei piani formativi "Innovation Leader" e, appunto, "Sviluppo PMI" – finanziati da Fondirigenti dal 2009 al 2011 – che ho organizzato coinvolgendo oltre 1.000 dirigenti ALDAI-Federmanager. Mentre il percorso formativo "Innovation Leader" era finalizzato all'aggiornamento delle

competenze con formazione in aula e con iniziative esperienziali, il percorso "Sviluppo PMI" aveva l'obiettivo di trasferire informazioni ed esperienze per lo sviluppo organizzativo e l'export delle imprese, con sessioni plenarie in aula e interventi, da parte di manager esperti, presso 30 imprese lombarde a supporto dei loro progetti.

Proprio le metodologie sperimentate e i risultati ottenuti presso le aziende hanno creato le basi per progettare un programma di Politiche Attive con il duplice obiettivo di supportare la crescita delle Piccole e Medie Imprese e valorizzare, al tempo stesso, le competenze dei manager temporaneamente inoccupati, favorendone il reinserimento nel mondo del lavoro. Abbiamo quindi messo in pratica le buone prassi manageriali, costruendo il progetto sulla base delle esperienze, per innescare il circolo virtuoso dello sviluppo.

Rispetto al programma formativo di dieci anni prima, per costruire una valida proposta a favore delle imprese e dei manager, era necessario progettare e realizzare l'iniziativa di Politiche Attive Sviluppo PMI attraverso una stretta collaborazione fra Confindustria, Federmanager e il Digital Innovation Hub (DIH), impegnato a promuovere la cultura e l'adozione di soluzioni digitali nelle imprese. Inoltre era fondamentale estendere le attività almeno alla



Franco Del Vecchio
Responsabile del progetto
e Presidente dell'ente attuatore Arum
maggio 2018 – luglio 2022

regione Lombardia, coinvolgendo tutte le Associazioni territoriali Confindustria e Federmanager, per poter creare utili sinergie fra associazioni e fra i territori con interessanti prospettive di crescita delle PMI, ma con limitate disponibilità di manager, e le altre province che al contrario possono contare su un numero di manager superiore alle richieste delle imprese.

Era importante unire gli intenti e gli interessi delle imprese e dei manager lombardi in un programma condiviso e ringrazio l'allora Presidente ALDAI-Federmanager Bruno Villani, il Presidente del Digital Innovation Hub Lombardia Gianluigi Viscardi e l'allora Direttore Generale Giuseppe Linati per aver contribuito, in poche settimane nel 2019, alla stesura del programma e al successivo supporto per l'adesione delle Associazioni e il finanziamento.



Insieme al Digital Innovation Hub e a Confindustria abbiamo articolato il progetto di Politiche Attive in tre interventi:

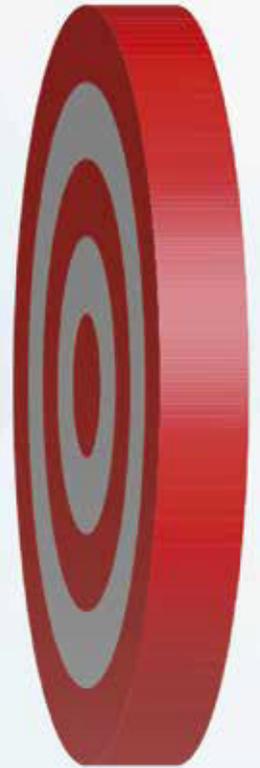
- a) Aiutare le imprese a sviluppare progetti per la competitività e la crescita analizzando le opportunità di miglioramento competitivo, offerto in particolare dalle tecnologie digitali.
- b) Accompagnare i manager nel percorso di orientamento e preparazione per offrire servizi utili e di apprezzato livello qualitativo, rilevando le competenze distintive per soddisfare le aspettative delle imprese.
- c) Assicurare il "matching" fra la domanda, le richieste di competenze specifiche delle imprese, e l'offerta di manager in Lombardia, utilizzando sperimentate metodologie e il contributo della società di Executive Search Key2people.

Politiche Attive per lo Sviluppo



ABBIAMO QUINDI DEFINITO TRE INIZIATIVE SINERGICHE DEL PROGETTO:

1. L'iscrizione e la preparazione dei manager realizzata con la profilazione, la mappatura delle competenze, l'aggiornamento e l'avviamento per poter supportare le attività di assessment delle opportunità digitali dell'impresa. Per assicurare un efficace programma di accompagnamento dei manager, abbiamo messo a disposizione Mentor2Manager, un servizio di mentoring per acquisire maggiore consapevolezza di sé, per chiarirsi le idee sul proprio futuro professionale e individuare un piano di azione. Avevamo previsto la partecipazione di 100 manager al programma Sviluppo PMI.
2. Con la seconda iniziativa, i manager qualificati avrebbero supportato le richieste di assessment delle opportunità digitali delle Piccole e Medie Imprese lombarde, segnalate dalle Associazioni territoriali di Confindustria e coordinate dal DIH Lombardia. L'attività è stata organizzata in tre fasi:
 - a. supporto alla PMI per rispondere - in mezza giornata d'incontro - al questionario di circa 120 domande sulle otto aree dei processi che



Sviluppo PMI Manager per lo sviluppo delle Imprese



compongono la catena del valore dell'impresa: Marketing e Vendite, Progettazione e Ingegneria, Produzione, Supply Chain, Qualità, Risorse Umane, Manutenzione, Logistica;

- b. elaborazione del report da parte del manager in collaborazione con il Digital Innovation Hub;
- c. restituzione del report all'impresa con l'analisi della situazione aziendale, i benefici delle soluzioni digitali previste per le imprese del settore, le aree di miglioramento e una roadmap dei possibili progetti.

Avevamo previsto di supportare l'assessment di 100 PMI attraverso un manager qualificato, per una giornata.

3. Con la terza iniziativa volevamo aiutare le imprese anche nella fase di avviamento del progetto con 10 giornate - gratuite per l'azienda - di un manager con le competenze necessarie per conseguire gli obiettivi del progetto definito dalla PMI. Avevamo previsto di supportare per 10 giornate l'avviamento di 10 progetti di altrettante PMI.

Il progetto Sviluppo PMI aveva quindi l'obiettivo di fornire 200 giornate di supporto manageriale alle imprese.

L'organizzazione del progetto è stata affidata nel luglio 2020 all'ente attuatore Arum, con socio unico ALDAI-Federmanager, e ne ho assunto la responsabilità operativa collaborando con il Digital Innovation Hub Lombardia, le Associazioni territoriali

di Confindustria in Lombardia e le Associazioni Federmanager lombarde, per conseguire insieme i migliori risultati.

Nelle diverse fasi e iniziative del progetto di Politiche Attive la società di Executive Search Key2people ha permesso di realizzare la profilazione dei manager partecipanti, e la selezione per le attività di assessment e per i progetti.

PREPARAZIONE E ACCOMPAGNAMENTO DEI MANAGER

L'iscrizione, profilazione e formazione dei manager è iniziata a settembre 2020, per completare una prima fase a dicembre dello stesso anno, e proseguire poi - nei due successivi - ad accogliere altri manager. Sono complessivamente 107 i manager che hanno partecipato al progetto rispetto ai 100 inizialmente previsti: un terzo dei partecipanti si è ricollocato, dei quali 19 a tempo indeterminato e 16 come dirigenti; oltre un terzo è stato qualificato e ha partecipato al supporto PMI; mentre il servizio di Mentor2Manager è stato utilizzato con soddisfazione dal 20% dei partecipanti.

Particolarmente gradita la formazione iniziale sul progetto Sviluppo PMI e i successivi incontri di aggiornamento. A completamento dell'iniziativa di preparazione dei manager è stato offerto anche un servizio di assessment "Digital Skill & Mindset" realizzato da Key2people.

ASSESSMENT E PROGETTI DI SVILUPPO PMI

Sono 110 le imprese che hanno ricevuto il supporto per le attività di assessment, rispetto alle 100 inizialmente previste, e sono 15 i progetti rispetto ai 10 previsti.

Le richieste di supporto alle imprese sono giunte in particolare dalle provincie di Bergamo, Como, Lecco, Milano e Varese, come indicato nella mappa.

Sono state 260 le giornate di supporto alle PMI rispetto alle 200 inizialmente previste.

La dott.ssa Ilaria Sartori ha realizzato tutte le attività di gestione e controllo delle attività dell'ente attuatore del progetto Arum secondo il modello organizzativo 231:





ABBIAMO QUINDI MESSO IN PRATICA LE BUONE PRASSI MANAGERIALI, COSTRUENDO IL PROGETTO SULLA BASE DELLE ESPERIENZE, PER INNESCARE IL CIRCOLO VIRTUOSO DELLO SVILUPPO

- le iscrizioni dei manager, gli incontri di profilazione e selezione con Key2people e DIH Lombardia;
- i rapporti con il DIH Lombardia per assicurare il necessario coordinamento per le attività di supporto all'assessment delle PMI;
- le attività di comunicazione con i manager per la partecipazione alle iniziative e la comunicazione dei progetti;
- i dati per la gestione delle attività amministrative e di rendicontazione;
- la supervisione di tutte le attività operative del progetto di Sviluppo PMI.

Sono particolarmente soddisfatto dei risultati che hanno superato le aspettative e gli obiettivi nonostante il periodo di pandemia e le sfide imprevedibili che hanno caratterizzato il triennio 2020-2022.

Sviluppo PMI rappresenta una sperimentazione lombarda di Politiche Attive da mettere a sistema e finanziare con i contributi delle Parti Sociali e delle Istituzioni per utilizzarne: il modello, i criteri e gli strumenti di attuazione, per offrire in Lombardia e in altre regioni interessate un programma stabile nel tempo che permetta alle imprese di pianificare i progetti di sviluppo, e ai manager di poter contare su un efficace programma di valorizzazione delle competenze.

Il mio impegno pro bono nella progettazione e direzione del progetto di Politiche Attive, così come tutte le attività e gli incarichi associativi, è motivato dall'impegno e dalla solidarietà nei confronti delle imprese e dei colleghi in difficoltà, per restituire disinteressatamente quanto di buono ho ricevuto nel percorso da dirigente.

I risultati delle attività di assessment

Il programma di Politiche Attive Sviluppo PMI ha fornito a 110 aziende il supporto da parte di 28 manager qualificati per la realizzazione dell'assessment delle opportunità digitali

LA PREPARAZIONE E SELEZIONE DEI MANAGER È AVVENUTA IN TRE FASI

1

Un percorso di aggiornamento per i 107 manager partecipanti realizzato in 9 giornate di incontri in videoconferenza, a settembre 2020 in periodo di Covid, per conoscere il questionario Industria 4.0 e preparare i manager a realizzare il report di circa 50 pagine sul livello di maturità digitale dell'impresa, le opportunità di miglioramento e crescita, una roadmap di possibili specifici interventi per conseguire competitività e sviluppo.

2

La società di Executive Search Key2people ha quindi selezionato 37 manager per le attività di supporto alle fasi di assessment e ai successivi progetti.

3

Il Digital Innovation Hub ha poi accolto 28 manager come uditori nella realizzazione di assessment con 20 imprese, per assicurare la necessaria preparazione.

COME È STATO REALIZZATO L'ASSESSMENT

Le Associazioni di Confindustria hanno proposto alle PMI del territorio la realizzazione dell'assessment della maturità digitale e hanno trasmesso al DIH Lombardia le richieste delle imprese.

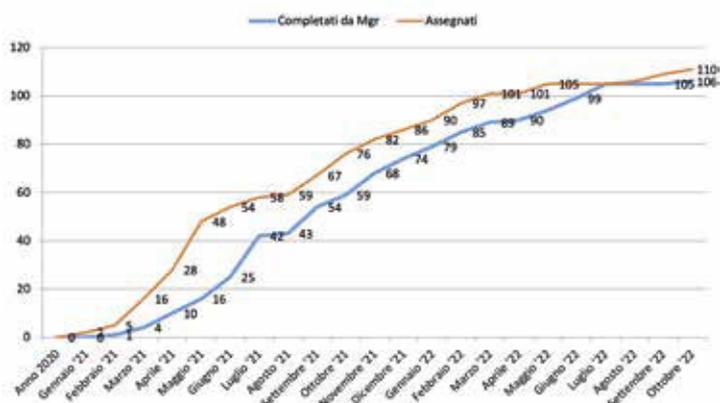
Il DIH Lombardia ha selezionato il manager qualificato e disponibile a supportare l'impresa nel primo incontro di mezza giornata per rispondere al questionario Industria 4.0 e completare poi il report. Un questionario di oltre 100 domande sulle funzioni e i processi aziendali: Marketing e Vendite, Progettazione e Ingegneria, Produzione, Supply Chain, Qualità, Risorse Umane, Manutenzione, Logistica; analizzando le tecnologie utilizzate, l'organizzazione, l'esecuzione e il controllo dei processi dell'impresa. Tutti gli incontri con le imprese si sono svolti con il supporto dei manager alla presenza del rappresentante dell'Associazione territoriale di Confindustria, per assicurare il massimo supporto, coordinamento e facilitare il successivo supporto alle iniziative concordate con l'impresa.

Realizzate le necessarie analisi, il manager, in collaborazione con il Digital Innovation Hub, ha restituito all'impresa in un secondo incontro di mezza giornata il rapporto sulle opportunità della transizione digitale alla presenza del rappresentante Confindustria.

MANAGER QUALIFICATI PER LE ATTIVITÀ DI ASSESSMENT



PROGRESSIVO ASSESSMENT REALIZZATI DAI MANAGER IN AUTONOMIA



Come il “medico di base” il manager ha fornito il risultato delle analisi e i possibili percorsi di miglioramento per la “salute” dell’azienda. In sole due mezze giornate l’azienda ha avuto l’opportunità di ricevere un check-up dell’impresa e valutare le opportunità della transizione digitale, ricevendo un supporto di valore per le prospettive di sviluppo sostenibile.

Il servizio – gratuito per l’impresa – è stato remunerato ai manager per una giornata di attività professionale per ciascuna impresa alla quale è stato consegnato l’assessment approvato dal Digital Innovation Hub Lombardia.

Il servizio alle imprese si è sviluppato dalla primavera del 2021 all’estate del 2022 come indicato nel grafico qui in alto. Sono 110 le imprese che hanno completato l’assessment e ricevuto il report conclusivo.

La distribuzione territoriale delle attività di assessment si è concentrata nelle provincie con maggiore presenza di Piccole e Medie Imprese manifatturiere e con efficaci iniziative da parte di Confindustria: webinar, convegni, contatti del personale dedicato al supporto delle imprese e delle Antenne territoriali del DIH Lombardia.

ASSESSMENT COMPLETATI DA MANAGER SVILUPPO PMI

| | | | |
|---------|----|---------|---|
| Bergamo | 39 | Mantova | 5 |
| Milano | 17 | Cremona | 3 |
| Varese | 14 | Pavia | 2 |
| Lecco | 10 | Monza | 2 |
| Como | 10 | Brescia | 1 |
| Legnano | 6 | Sondrio | 1 |

Totale

110

Al termine dell’assessment ogni impresa ha compilato un scheda di valutazione. Il supporto del manager è risultato molto apprezzato dalle 105 imprese che hanno commentato l’intervento, con il 92% di valutazione fra eccellente e ottimo.

SUPPORTO FORNITO DAL PROFESSIONISTA



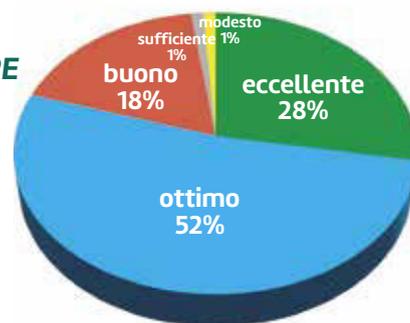
Elevata la valutazione sull’utilità del test per le prospettive di competitività dell’impresa, con il 70% delle risposte fra eccellente e ottimo.

UTILITÀ DEL TEST PER LE PROSPETTIVE DI COMPETITIVITÀ DELL’IMPRESA



Notevole anche l’apprezzamento delle imprese sull’utilità del test nell’individuare possibili opportunità di sviluppo dell’impresa: 80% di valutazione fra eccellente e ottimo da parte delle PMI che hanno ricevuto il risultato dell’assessment.

UTILITÀ DEL TEST NELL’INDIVIDUARE POSSIBILI OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO DELL’IMPRESA



110 imprese hanno ricevuto una giornata di supporto manageriale ciascuna da parte di 25 manager remunerati da Arum, ente attuatore del progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, finanziato dall’associazione paritetica 4.Manager di Confindustria e Federmanager. 110 giornate di supporto manageriale remunerato, circa 53mila euro ai professionisti per fornire servizi per la crescita delle imprese. Un solo investimento per soddisfare le aspettative di 110 Imprese e 25 manager.

ALPES**ALPES**

Il digitale mette le ali al fatturato

Intervista realizzata a maggio 2021



A Morbegno, in provincia di Sondrio, opera il principale importatore in Italia e in Europa di sciroppo d'acero canadese e produttore di specialità per gastronomie, ristoranti e pasticcerie

La storica azienda ALPES – fondata nel 1959 per la lavorazione e la conservazione in olio di oliva di funghi porcini e funghi porcini essiccati – ha ampliato nel tempo l'assortimento selezionando ingredienti naturali, nel rispetto della stagionalità e della provenienza, e conservandoli con tecniche che permettono di valorizzare tutte le proprietà organolettiche delle materie prime come appena colte.

Il recente sviluppo della piccola impresa, fra il lago di Como e la città Sondrio, è il risultato della passione per le specialità gastronomiche unita all'eccellenza del servizio ai professionisti della ristorazione, gestiti con un efficace sistema di commercio elettronico che ha favorito la transizione digitale dei processi

dell'impresa, l'ampliamento della clientela e la crescita del giro d'affari.

Anche per il crescente utilizzo del commercio elettronico, nel periodo di pandemia il fatturato è cresciuto dell'80% negli ultimi due anni.



Ad Andrea Bossi, Amministratore ALPES srl, ho rivolto alcune domande.





Quali sono le ragioni della vostra sorprendente crescita?

La diffusione di una maggiore sensibilità degli utenti verso prodotti – per molti nuovi – come lo scioppo d’acero, ci ha fatto registrare un aumento del fatturato già nel 2019. È innegabile che a partire da marzo 2020 in avanti le restrizioni dovute al Covid-19 abbiano avuto un impatto sostanziale sugli acquisti online in generale. Questo, associato all’aumento dei consumi alimentari tra le mura domestiche e alle nuove tendenze di cucina dettate in prevalenza dai social, hanno senza dubbio contribuito in maniera sostanziale alla crescita del nostro fatturato.

Pensa che il periodo caratterizzato da instabilità e cambiamenti continui sia il momento migliore per il check-up e l’aggiornamento dell’impresa?

Nella nostra realtà i cambiamenti sono all’ordine del giorno e sono convinto che rimettersi costantemente in discussione sia, non solo necessario, ma vitale. Questo è ancora più vero quando ci muoviamo in un ambito, come quello della tecnologia, dove il flusso dei mutamenti è particolarmente veloce. Se viviamo nel cambiamento, il nostro approccio, anche all’attività in azienda, si deve necessariamente adattare, e un intervento esterno qualificato può essere di grande aiuto nell’individuare la strada giusta. L’esperienza con il Digital Innovation Hub ha significato per noi soprattutto avere una spinta e un supporto nel modificare il nostro punto di vista e nell’osservare la nostra attività, stimolati da un’analisi oggettiva e competente.

Quali domande del questionario Industria 4.0 hanno sviluppato nuove utili riflessioni?

Il tema più interessante e senza dubbio attuale fra quelli affrontati è stato – a mio modo di vedere – quello della cybersecurity. Ne è nata una bella discussione sulla sicurezza dei dati che ha riguardato soprattutto la necessità di innalzare i livelli di protezione per scongiurare attacchi esterni, ma anche l’opportunità di attrezzarsi con un backup solido e robusto. Inevitabile è stata quindi una riflessione rispetto all’esigenza di mantenere un equilibrio fra l’innalzamento degli standard di sicurezza e le modalità di lavoro più flessibili che comportano un maggiore margine di rischio, ottenibile attraverso un backup ben organizzato come “rete di protezione”. Per realtà produttive di dimensioni piccole o medio-piccole è probabilmente più oneroso innalzare muri di protezione efficaci, e noi abbiamo optato

per l’implementazione di un sistema di backup strutturato che ci metta al riparo dalla perdita dei nostri dati, senza comunque trascurare gli aspetti di prevenzione. Sono convinto che, nell’approccio a questo tema, come imprenditori, sia necessario mettersi nella posizione di chi si chiede non “se”, ma “quando” si subirà un attacco informatico.

Ponendoci in questa prospettiva, anche grazie al supporto del DIH, abbiamo portato più attenzione a tutta una serie di aspetti e ai famosi “campanelli d’allarme”, preso consapevolezza che la prima barriera efficace è proprio la formazione del personale interno e che, anche su questo aspetto, dobbiamo continuamente investire.

Il rapporto del Digital Innovation Hub ha permesso di approfondire le opportunità della digitalizzazione e quali ritiene maggiormente interessanti?

Per quanto attiene la nostra realtà, è stata particolarmente stimolante e utile la riflessione sulla digitalizzazione dei processi interni, che ha già avuto applicazioni concrete finalizzate a una maggiore efficienza, in primo luogo, e sostenibilità. Grazie al lavoro fatto con DIH Lombardia, oggi ALPES è un’azienda “paper free”. Il nostro percorso in questa direzione non è stato particolarmente lungo, poiché, mentre ci avviavamo verso la completa eliminazione della carta, ci siamo resi conto che di fatto i nostri documenti erano già interamente presenti anche in forma digitale. Lo sforzo maggiore da parte di tutti è stato quindi quello di entrare, e muoversi poi stabilmente, in quest’ottica.

Quanto il servizio offerto da Confindustria e dal DIH Lombardia è risultato utile per le prospettive dell’impresa e come potrebbe continuare a supportarne lo sviluppo?

Collegandomi alla domanda iniziale torno a dire che, in una realtà fatta di cambiamento continuo, sarebbero utili incontri periodici di verifica e, soprattutto, di approfondimento sui nodi critici che via via si porranno.

L’esperienza ALPES dimostra che la transizione digitale è una opportunità per moltissime imprese in molteplici settori, e non solo per coloro che possono investire in soluzioni Industria 4.0.



Maggiori informazioni visitando il sito
www.alpes.it



BBM Service

Crescita sostenibile con il digitale

Intervista realizzata ad aprile 2021

L'impresa di San Pellegrino Terme, specializzata in macchine per l'imbottigliamento e il confezionamento, valuta le opportunità delle soluzioni digitali per sostenere lo sviluppo migliorando l'efficienza e la qualità dei servizi ai clienti

BBM Service è una media impresa italiana specializzata nella fornitura di impianti di imbottigliamento acque e bevande per i più noti brand nel settore, dalla multinazionale all'azienda locale. La crescita dell'impresa – che ha realizzato nel 2020 un fatturato di 12,8 milioni di euro con 90 dipendenti – è il risultato della qualità del servizio realizzato per rispondere in modo efficace e tempestivo alle richieste dei clienti in 90 Paesi nel mondo e con i quali si è sviluppato un rapporto di partnership: nell'eccellenza dei macchinari usati, nell'efficacia dell'assistenza tecnica, nei ricambi e molto altro.

I clienti possono contare su un'azienda competente e in grado di rispondere a qualsiasi esigenza in modo rapido e preciso. In un impianto di imbottigliamento da 40mila bottiglie/ora vengono prodotte ogni secondo 11 bottiglie: questo semplice dato consente di

immaginare cosa provocherebbe un fermo macchina di qualche ora in termini economici e di continuità operativa a un'azienda. E quindi, di conseguenza, di capire il valore del servizio offerto da BBM, in grado di assicurare, facendo un paragone con la Formula 1, le prestazioni, l'affidabilità e la velocità dei necessari "pit stop" per i cambi delle tipologie d'imbottigliamento.



All'Amministratore Delegato Giuseppe Boffelli ho chiesto quale è stato l'impatto della pandemia sui risultati 2020 e sulle prospettive dell'impresa...

Nonostante tutto, l'anno 2020 è andato molto bene. L'unico settore in cui abbiamo subito una battuta d'arresto è quello del service e dell'assistenza all'estero a causa delle restrizioni nella mobilitazione dei tecnici con molte trasferte annullate o rinviata. Rispetto al 2019 registriamo un calo del fatturato di circa l'8,5%, grazie al fatto che resta comunque in crescita la vendita dei ricambi e dei macchinari revisionati in Italia e all'estero, e che stiamo continuando a lavorare offrendo servizi di assistenza e manutenzione in Italia. Quello che contraddistingue la nostra azienda

sono il coraggio e la voglia di crescere anno dopo anno senza mai fermarsi. Ecco perché anche nel 2020 BBM ha deciso comunque di investire nel proprio sviluppo. Abbiamo iniziato i lavori di ampliamento presso lo stabilimento di Lenna, 2.600 mq in più entro la fine del 2021. Il nuovo investimento consentirà di crescere ulteriormente in termini di volumi e parco clienti, l'obiettivo è di aumentare di un ulteriore 25% la produttività dell'azienda nei prossimi due anni, con un conseguente incremento anche del numero dei dipendenti. Il nuovo anno si annuncia già ricco

di sfide impegnative e siamo pronti a coglierle. BBM ormai è una realtà affermata in Italia e all'estero. Per aumentare la potenza di fuoco, oltre agli investimenti per l'aumento delle strutture e del personale, BBM vuole anche migliorare le procedure organizzative e le competenze sulle varie tipologie di macchine per rispondere alle richieste di soluzioni più sostenibili per l'imbottigliamento in vetro e lattina, ma anche per la conversione di macchine in grado di lavorare con diverse grammature. Per fare questo bisogna investire anche in qualità, in formazione continua del personale e sistemi digitali per la gestione dei processi, il monitoraggio e la manutenzione predittiva degli impianti.

Per valutare il piano di sviluppo delle infrastrutture digitali, BBM Service ha chiesto il supporto di Confindustria Bergamo e in due incontri di mezza giornata, con il manager selezionato dal Digital Innovation Hub, l'impresa ha ricevuto in meno di un mese un rapporto completo sulle opportunità della transizione digitale.

Quali sono state le motivazioni che hanno generato la richiesta di supporto a Confindustria Bergamo per conoscere e valutare le opportunità delle soluzioni digitali?

Volevamo ricevere un riscontro oggettivo in merito alla nostra maturità digitale. In questi anni abbiamo già investito molto e crediamo fortemente nell'importanza dello sviluppo tecnologico e digitale soprattutto nel nostro settore. Abbiamo deciso di richiedere questo supporto per avere una fotografia, un punto di partenza per valutare i prossimi passi e pianificare gli interventi nel settore digital.

Il centinaio di domande del questionario è stato utile per valutare tutti gli aspetti organizzativi dell'impresa?

Sì, è stato molto utile rispondere alle domande del questionario, in quanto ci ha permesso di porci delle domande rispetto ad alcuni campi e settori che momentaneamente avevamo lasciato in secondo piano. È stato un utile brainstorming, un punto di inizio dal quale poter sviluppare le nuove azioni digitali.

Quanto il manager che ha condotto l'intervista ha contribuito a interpretare nel modo migliore il questionario e in quale altro modo è stato utile?

Avere una persona che guarda dall'esterno la propria realtà aziendale consente di vedere il tutto in modo

più oggettivo, sopra ogni parte: questo ci ha permesso di mettere in luce aspetti fino ad ora trascurati e avere una visione a 360° delle opportunità da sfruttare. Molte volte quando si pensa alla propria azienda ci si focalizza sempre su certi aspetti, rispondere ai questionari insieme al manager ha innescato una serie di domande aggiuntive a cui non si era mai pensato.

Quali aspetti rilevanti sono emersi dalla mezza giornata dedicata al questionario e quali informazioni sulle prospettive di competitività dell'impresa ha ottenuto con il rapporto presentato nella seconda mezza giornata?

Dall'analisi è emerso che è già stata sviluppata, con particolare attenzione per il digital, l'attività di service e manutenzione esterna, grazie a supporti come i tablet. La nostra azienda si trova nella fase iniziale del percorso di trasformazione digitale. Dobbiamo quindi cercare di strutturare un processo di consolidamento degli elementi di base della digitalizzazione per continuare a proseguire nella direzione corretta.

Considera la giornata complessivamente dedicata all'assessment utile per le prospettive di sviluppo dell'impresa?

È stato un incontro stimolante e utile, abbiamo deciso una roadmap dei prossimi interventi, con priorità sia in base alle capacità della nostra azienda, sia in termini di obiettivi futuri. Grazie a questo incontro sono emerse con chiarezza le aree nelle quali focalizzarci nei prossimi mesi. A seguito della giornata abbiamo poi deciso di partecipare al Bando Bergamo Sviluppo e di presentare una delle aree emerse come nostro progetto di digitalizzazione. Questa consapevolezza ci ha permesso di vincere il bando e a breve inizieremo una consulenza per la digitalizzazione del magazzino e del reparto di logistica.

BBM Service testimonia il forte impegno, tipico bergamasco, di dedizione allo sviluppo sostenibile. Sono imprese che fanno del manifatturiero italiano il secondo in Europa, a queste le associazioni di categoria e le Istituzioni dovrebbero facilitare il percorso di crescita verso un futuro più digitale e sostenibile; come iniziato con il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI.

Maggiori informazioni visitando il sito
www.bbmpackaging.com



Greda

40 anni di innovazione e passione nella lavorazione del legno

Intervista realizzata a marzo 2021

L'azienda di Mariano Comense, specializzata nella produzione di centri di lavoro a controllo numerico, guarda al futuro e ha incontrato il Digital Innovation Hub per valutare le prospettive e le opportunità della digitalizzazione

Marianna e Piero Daschini rappresentano la seconda generazione dell'azienda familiare, che gestiscono con un approccio personalizzato alle molteplici richieste di un mercato caratterizzato sempre più dalla volatilità delle tendenze.

I progetti dei centri di lavoro a CN (controllo numerico) che vengono offerti ai clienti sono oggi corredati da file CAD e simulazioni in 3D. Così la qualità della lavorazione Made in Italy è accessibile ai clienti di tutto il mondo.

Per rispondere tempestivamente alle diverse richieste bisogna disporre di un'infrastruttura versatile e di un'organizzazione dinamica, capace di realizzare qualità da mastro artigiano in pochi minuti.

I progressi nella digitalizzazione dei processi e delle lavorazioni offrono continue possibilità di miglioramento. Ma è necessario pianificare una strategia e una roadmap, una serie di progetti di trasformazione digitale per conseguire la necessaria efficienza e competitività.

Per valutare in termini complessivi le aree e le opportunità offerte dalle tecnologie digitali, Marianna Daschini ha richiesto, attraverso le relazioni con Confindustria Como, il supporto gratuito del Digital Innovation Hub.

In pochi giorni si è concordato l'incontro in videoconferenza con il professionista che, in mezza

giornata, ha aiutato l'impresa a rispondere a un centinaio di domande su tutte le funzioni aziendali e dopo una quindicina di giorni l'azienda ha ricevuto un rapporto di una trentina di pagine comprendente:

- le valutazioni sulle tecnologie utilizzate, l'organizzazione, l'esecuzione e il controllo dei processi aziendali per le diverse funzioni;
- i benefici della transizione digitale in termini di crescita di fatturato e riduzione dei costi per le imprese del settore;
- le macroaree di miglioramento;
- una roadmap dei possibili progetti e soluzioni.



A Marianna Daschini, Amministratore Delegato Greda srl e Vicepresidente dell'associazione costruttori macchine per la lavorazione del legno ACIMALL, ho rivolto alcune domande



Il fondatore Nicola Daschini e i figli Marianna e Piero.

Quali aspettative hanno motivato la richiesta di assessment?

Avevamo l'esigenza di ricevere una fotografia dell'azienda per capire quali passi fare per ogni area funzionale, per puntare alla trasformazione digitale.

Le oltre cento domande del questionario sono state utili per valutare tutti gli aspetti organizzativi dell'impresa?

Molto utili perché ci hanno portato a coinvolgere tutti i responsabili di reparto e questo confronto aperto ci ha permesso di essere più consapevoli dei nostri punti di forza e di debolezza.

Il supporto del manager ha permesso di interpretare nel modo migliore le domande e in quale altro modo è stato utile?

Certo, in quanto ci ha facilitato la comprensione di alcuni aspetti che non erano ancora propriamente sviluppati all'interno della nostra organizzazione.

Quali informazioni ha acquisito nella giornata dedicata al test sulle prospettive di competitività dell'impresa?

La trasformazione digitale è un'opportunità da cogliere al volo per raggiungere un vantaggio competitivo e valorizzare la creatività che contraddistingue in particolar modo le piccole e medie aziende.

Come l'assessment realizzato potrà essere utile allo sviluppo dell'impresa?

Ci siamo subito messi all'opera. Abbiamo steso un programma di trasformazione digitale ben dettagliato per le varie aree di funzioni, con step chiari da svolgere entro termini stabiliti.

La testimonianza dell'impresa evidenzia l'impegno per i prossimi 40 anni di sviluppo.



Maggiori informazioni visitando il sito www.gredasrl.com



Sistel Data

Opportunità digitali

Intervista realizzata a giugno 2021



L'impresa in provincia di Varese, all'avanguardia nelle soluzioni di telecomunicazione e sicurezza, considera le opportunità di crescita sostenibile a seguito della valutazione della maturità digitale realizzata dal Digital Innovation Hub Lombardia in collaborazione con l'Unione degli Industriali della Provincia di Varese e il manager per lo Sviluppo PMI

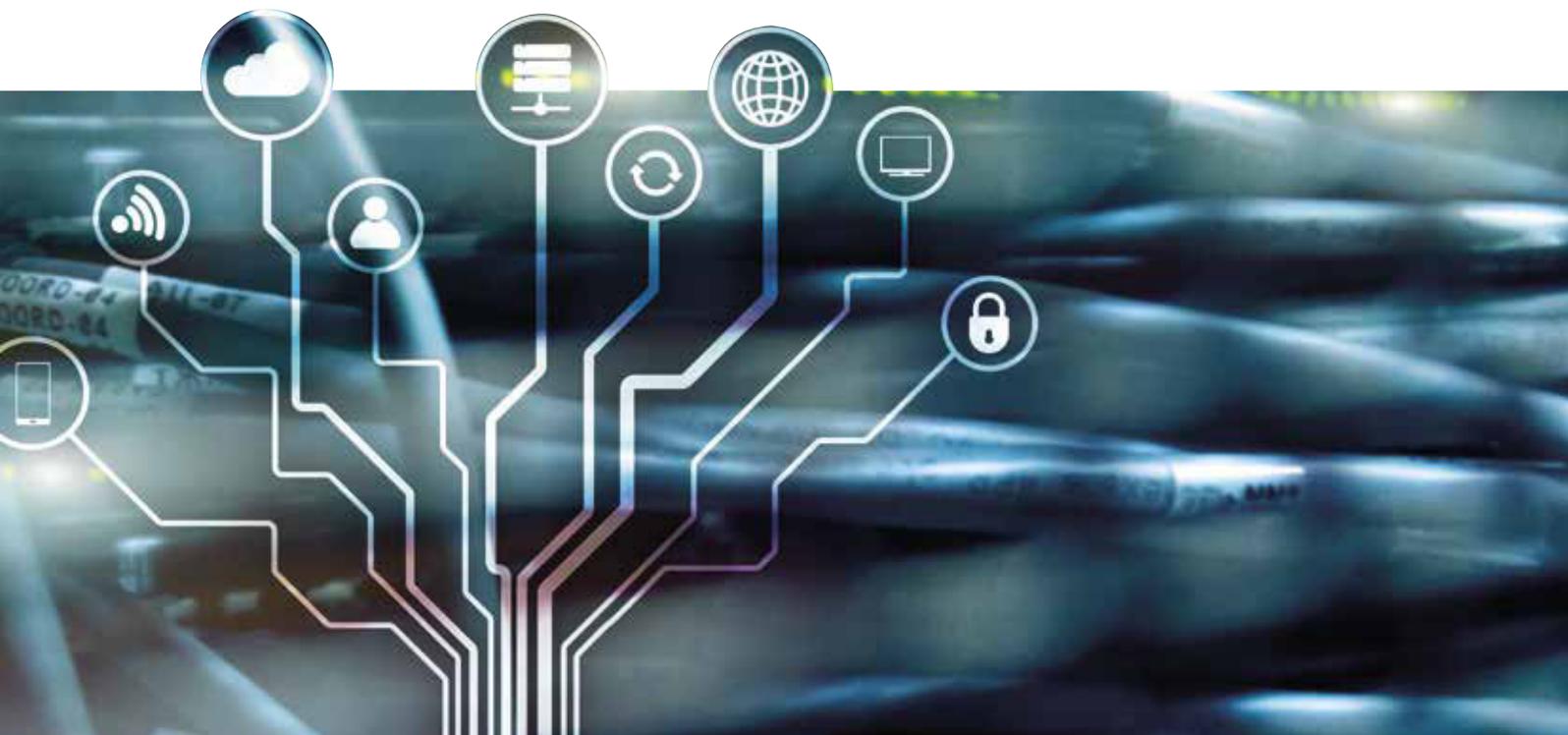


Sistel Data è una piccola impresa di Samarate, in provincia di Varese, che si è rivolta all'Associazione Confindustria del territorio e ha ricevuto gratuitamente il supporto qualificato e indipendente di un manager qualificato che, in due mezza giornate, ha collaborato alla raccolta delle informazioni prima, e alla condivisione – poi – dei risultati emersi in termini di livello di digitalizzazione esistente e di opportunità ancora possibili con soluzioni e tecnologie digitali abilitanti per conseguire maggiore competitività.

L'impresa opera da 30 anni nel settore della sicurezza e delle telecomunicazioni, realizzando tutte le attività per soddisfare la clientela, dalla progettazione alla realizzazione e manutenzione di sistemi integrati nell'ambito della sicurezza – comprendenti videosorveglianza, impianti antifurto e antintrusione – e delle telecomunicazioni con sistemi telefonici, centrali operative e ponti radio.



Ai fratelli Michele e Massimo Ferrazzi, titolari dell'impresa, ho posto alcune domande sul check-up che riporto di seguito insieme alle risposte



Come è venuto a conoscenza del programma di assessment del Digital Innovation Hub e cosa ha motivato l'impresa a richiedere il servizio?

Attraverso lo strumento della newsletter di UNIVA. Il contesto ha fatto il resto. Da poco prima della pandemia da Covid-19, che di fatto ha rallentato le attività imprenditoriali modificando temporaneamente il focus aziendale, era nata l'esigenza di fare un salto di qualità puntando sulla digitalizzazione dei processi interni all'azienda attraverso il progetto di un nuovo gestionale che potesse coprire tutti i processi end-to-end.

Quanto è stata utile la presenza del manager nel fornire le risposte alle 100 e più domande del questionario Industria 4.0?

La presenza di un manager esterno all'azienda è stata molto utile come momento di confronto e di presa di coscienza delle competenze digitali all'interno della stessa. Il grado di consapevolezza deve essere il primo tassello per la costruzione di un percorso di digitalizzazione dell'impresa.

Le domande hanno stimolato nuove riflessioni e prospettive?

Più che le domande sono state le risposte che ci siamo dati a stimolare la voglia di cambiamento. Sicuramente il manager esterno è stata la scintilla che poi ha scatenato "notti insonni" e discussioni sulle prospettive dell'azienda.

Quali nuove informazioni e opportunità per l'impresa sono emerse dall'analisi e dalla roadmap dei possibili sviluppi?

Sicuramente un approccio più strutturato sul modello da seguire. L'esperienza "raccontata" sui temi che ci riguardano ha scatenato le riflessioni sia sui contenuti che sulla roadmap di progetto.

Considera la giornata dedicata all'assessment sulle opportunità del digitale un buon investimento per il futuro dell'impresa?

La giornata di lavoro è stata sicuramente di aiuto per gli spunti di riflessione che ha saputo creare: ci ha fatto vedere la questione da un'altra prospettiva.

Nel ringraziare Michele e Massimo Ferrazzi ho condiviso i ringraziamenti per l'iniziativa "win-win" a favore delle imprese e dei manager.

Maggiori informazioni visitando il sito www.sisteldata.it



I risultati dei progetti di Sviluppo PMI

Le imprese che hanno completato l'assessment delle opportunità di transizione digitale hanno avuto la possibilità di riflettere e aprire un dialogo costruttivo sulle aree di miglioramento, a 360°, e sulle funzioni dell'impresa nell'ottica di un'integrazione dei processi, per rispondere in modo efficace alla variabilità della domanda e della supply chain dovuta alla difficile previsione dell'andamento dei prezzi e della disponibilità delle materie prime e dei semilavorati. Con una chiara roadmap le imprese hanno potuto definire il piano di interventi in funzione delle priorità e del ritorno degli investimenti.

Quindici imprese hanno chiesto il supporto di un manager esperto per avviare specifici progetti in 10 giornate messe a disposizione dall'iniziativa di Politiche Attive Sviluppo PMI. Quattordici progetti sono stati completati alla fine di luglio 2022 e sono presentati in questa monografia, il quindicesimo – con l'obiettivo di "impostare un processo di transizione digitale" per una piccola impresa meccanica in provincia di Varese – sarà completato entro il 2022. Quindici progetti per dieci giornate di supporto manageriale rappresentano un totale di 150 giornate a favore delle PMI e un costo – per il progetto di Politiche Attive – di circa 72mila euro per la remunerazione dei manager. Un investimento ad alto rendimento, considerando i risultati.

ATTIVAZIONE E GESTIONE DEL SUPPORTO AI PROGETTI DI SVILUPPO PMI

Per aiutare concretamente le imprese ad avviare i loro progetti è indispensabile il matching fra le specifiche aspettative dell'impresa e le competenze del manager, coordinando poi le attività per assicurare il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.

La metodologia utilizzata per tutti i progetti ha permesso di creare per ogni progetto di Sviluppo PMI un team focalizzato, motivato e comprendente non solo l'impresa e il manager, ma anche i rappresentanti del Digital Innovation Hub, della territoriale di Confindustria e dell'ente attuatore Arum, con quattro incontri di circa mezz'ora in videoconferenza per ogni impresa.

1 Al **primo incontro**, organizzato dal rappresentante della territoriale di Confindustria che ha ricevuto la richiesta di supporto dalla PMI, hanno partecipato: l'imprenditore e il personale dell'impresa interessato al progetto, il rappresentante del DIH Lombardia, e il responsabile del progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI Franco Del Vecchio. Nell'incontro di mezz'ora sono stati proposti dall'impresa gli obiettivi del progetto e il profilo ideale del manager per supportarne l'avviamento. A valle dell'incontro è stata presentata all'impresa una scheda progetto con gli obiettivi e le competenze richieste per la ricerca del manager, che l'imprenditore ha aggiornato e approvato. Dal primo incontro alla ricerca del manager sono mediamente trascorsi 13 giorni, ridotti a meno di una settimana dopo la fase di "rodaggio" iniziale. L'ente attuatore ha quindi inviato a tutti i manager partecipanti al progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI la scheda progetto anonima, senza indicare il nome dell'impresa, per raccogliere in una settimana i candidati. Tutti i profili sono stati trasmessi alla società di Executive Search Key2people che ha selezionato la "rosa" dei migliori, con i quali sono stati organizzati colloqui individuali di mezz'ora in videoconferenza con i rappresentanti Key2people, DIH Lombardia e il responsabile del progetto di Politiche Attive Franco Del Vecchio. Al termine della tornata di colloqui Key2people, con il supporto del DIH Lombardia, ha selezionato il manager da proporre all'impresa.

La ricerca del manager ha richiesto mediamente meno di un mese e, superata la fase iniziale, la ricerca è poi durata 2 settimane. Il Presidente della territoriale di Federmanager ha quindi contattato il manager per proporre l'incarico e ricevere conferma e feedback per organizzare l'incontro con l'impresa.

2 Nel **secondo incontro** di mezz'ora in videoconferenza con l'impresa, organizzato sempre dal rappresentante della territoriale di Confindustria e al quale hanno partecipato gli stessi rappresentanti del DIH Lombardia e dell'ente attuatore Arum, è stato presentato il manager proposto per supportare l'avviamento del progetto, sono stati approfonditi gli obiettivi dell'impresa,

le modalità di realizzazione, la durata massima e la data del primo incontro del manager presso l'impresa. Fra il primo e il secondo incontro con l'azienda sono mediamente trascorsi poco meno di due mesi e il progetto è iniziato a due mesi dal primo incontro. Il periodo per la ricerca del manager e inizio del supporto al progetto dell'impresa si è progressivamente dimezzato e ridotto a un mese. Nel primo incontro del manager presso l'impresa è stata completata e firmata dallo stesso e dall'imprenditore la scheda progetto con gli obiettivi e le modalità di realizzazione.

3 Un **terzo incontro** con gli stessi partecipanti è stato organizzato dopo le prime cinque giornate di supporto all'impresa, a metà percorso, per verificare lo stato di avanzamento, gli eventuali aggiornamenti agli obiettivi e alle modalità di realizzazione. Un utile incontro – mediamente due mesi dopo il secondo – per attivare eventuali iniziative correttive ed evitare sorprese a fine progetto.

4 Il **quarto incontro** di mezz'ora, sempre in videoconferenza fra gli stessi partecipanti, ha permesso di trarre le conclusioni, ricevere i commenti su quanto realizzato dal manager e le valutazioni dell'imprenditore e del personale dell'impresa. In occasione dell'incontro il manager e l'imprenditore hanno firmato la scheda di rendicontazione con le valutazioni dell'azienda. Le dieci giornate di supporto sono state distribuite su diversi mesi per assicurare il graduale trasferimento di competenze all'impresa. Il supporto all'avviamento dei progetti di Sviluppo PMI è durato mediamente 7 mesi, ridotti progressivamente a 4 mesi per gli ultimi progetti. Nell'ultimo incontro sono stati concordati anche i contenuti di un articolo del manager approvato dall'impresa prima della pubblicazione sulla rivista *Dirigenti Industria*.

NELLE PAGINE A SEGUIRE SONO PRESENTATI I PROGETTI DELLE PRIME 14 IMPRESE

La Nordica (VA)
Sistema di tracciabilità
e gestione lean
della produzione

Samatex (VA)
Integrazione dati
e processi aziendali

Tintoria Viola (VA)
Cruscotto ERP
per la pianificazione
della produzione

STAV (PV)
Eliminare la carta
per migliorare la
gestione documentale

Claind (CO)
Logistica Lean:
il planning per
rispondere ai cambiamenti
di contesto e di mercato

Roncoroni (CO)
Ottimizzazione
della Supply
Chain

Plastivar (LC)
Pianificazione
e controllo
di gestione

Valforge (LC)
Transizione digitale per la gestione
della qualità e delle commesse

Gastaldi (CO)
E-commerce B2C

Lombarda (BG)
Evoluzione del
sistema digitale

AlessioHitech (BG)
Pianificazione e
controllo della
produzione

Giasini (BG)
Transizione digitale
per la gestione commesse
e produzioni

Marlegno (BG)
Modello
di riferimento
della Supply Chain

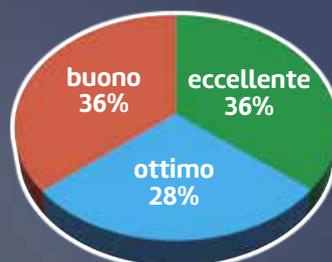
Eredi di Bonacina Mario (BG)
Metodologia per la
transizione digitale

Ogni progetto è stato realizzato in base alle specifiche necessità dell'impresa, mentre è stata utilizzata la stessa metodologia di ricerca del manager, di coordinamento, di gestione delle attività e di rilevazione del livello di soddisfazione delle imprese per il supporto ricevuto.

Il supporto del manager è risultato molto, molto apprezzato da tutte le 14 imprese con il 93% di valutazione fra eccellente e ottimo.



Elevata la valutazione sull'utilità del progetto per le prospettive di competitività dell'impresa con il 64% di valutazione fra eccellente e ottimo.



Ottimo il riscontro delle imprese sull'utilità del progetto nell'individuare possibili opportunità di sviluppo dell'impresa: 72% di valutazione fra eccellente e ottimo da parte delle 14 PMI.



Elevata anche la valutazione delle imprese per l'impatto sulle prospettive di sviluppo dell'impresa: 57% di risposte fra eccellente - ottimo e 43% buono da parte delle 14 PMI.



I progetti hanno dimostrato quanto sia importante supportare le imprese anche dopo l'assessment sulle opportunità di transizione digitale, per trasferire competenze indispensabili per partire e per innescare il circolo virtuoso dell'innovazione e dello sviluppo del capitale umano.



AlessioHitech

Digitalizzazione per rispondere alle richieste di mercato



Il supporto manageriale offerto all'impresa costituisce un bell'esempio di collaborazione fra PMI e manager, fra Confindustria e Federmanager, che rende concrete le iniziative del Digital Innovation Hub e i finanziamenti 4.Manager a favore del sistema produttivo



Danilo Barlassina
Associato ALDAI-Federmanager,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI

Accogliendo la richiesta dell'azienda AlessioHitech srl, Confindustria Bergamo ha creato le condizioni per realizzare il progetto di "Pianificazione e controllo produzione" nell'ambito dell'iniziativa di Politiche Attive Sviluppo PMI.

AlessioHitech è una splendida realtà dotata di un potenziale veramente ampio e con possibilità di crescita e notevole sviluppo. L'Azienda progetta e realizza presse di stampaggio, pre-espansori, linee di termoformatura, stampi e soluzioni automatizzate personalizzate secondo le esigenze dei clienti, operando nel campo degli espansi, polistirolo, polipropilene e poliuretano, e da anni collabora con il Politecnico di Milano per progetti innovativi.

Con i macchinari AlessioHitech è possibile realizzare prodotti destinati a molteplici settori:

- Automotive
- Packaging
- Edilizia
- Articoli sportivi
- Food & Beverage
- Articoli tecnici
- Arredamento
- Logistica

Il cambio di proprietà ha portato nuovo impulso e linfa all'azienda che l'Amministratore Unico ha saputo



gestire con perizia e determinazione, creando le condizioni per il passaggio da piccola a media impresa.

COSA VUOLE OTTENERE L'AZIENDA CON QUESTO PROGETTO?

Prioritariamente vuole organizzare la pianificazione delle commesse, la gestione della produzione e del magazzino con un sistema gestionale digitalizzato che possa facilitare i processi per aumentare la produttività. Inoltre l'impresa vuole informatizzarne altri, attualmente gestiti con interventi del personale nell'ambito dell'interazione dei passaggi di dati e informazioni al termine della progettazione, quindi in uscita dall'ufficio tecnico, verso le realtà immediatamente coinvolte: ufficio acquisti, programmazione della produzione e fabbricazione. L'intervento di transizione digitale porterà a un notevole risparmio di tempo per gli operatori, che potranno essere impegnati in attività più importanti, e a un guadagno di efficienza di tutta l'organizzazione.

Per l'avviamento del progetto l'azienda voleva essere seguita da un manager che avesse: capacità di analisi e sintesi, competenze nella gestione dei processi di pianificazione e produzione per commesse e delle dinamiche produttive del settore impiantistico, conoscenze sui sistemi gestionali aziendali in ottica anche ERP e MRP, efficacia nella gestione delle

riunioni, sensibilità e capacità di sviluppare relazioni di fiducia; insomma, preferiva le esperienze di un direttore di stabilimento. Devo ringraziare gli enti e soprattutto le persone preposte alla selezione del manager idoneo al progetto, e precisamente il DIH, Digital Innovation Hub, nella persona di Roberto Zardoni, e la società Key2people nella persona di Davide Trivi, ingaggiato da quest'ultima a supporto del progetto, che hanno identificato nel sottoscritto il profilo più idoneo, e penso che la scelta abbia funzionato realizzando la piena soddisfazione sia nel manager che nell'impresa.

Mi permetto di aggiungere un ringraziamento particolare a Diva De Franco, che – sempre all'interno del progetto Sviluppo PMI – mi ha accompagnato in un percorso di Mentoring e di approfondimento con impareggiabile capacità. Ringrazio infine Ilaria Sartori e il Responsabile del progetto Sviluppo PMI e già Presidente Arum Franco Del Vecchio, che hanno organizzato in modo eccellente tutte le fasi di preparazione e realizzazione dell'intervento.

Già dal primo incontro mi è stata presentata una situazione che, proseguendo nel tempo, si è concretizzata, e precisamente che l'azienda avrà da qui ai prossimi tre anni un incremento di lavoro impressionante, arrivando a raddoppiare il proprio fatturato annuo!



Un'eccellente prospettiva dovuta principalmente a quanto AlessioHitech ha seminato e investito negli anni in competenza, professionalità, capacità e disponibilità, facendo sì che un numero crescente di clienti venisse a cercare l'azienda. L'ufficio commerciale e tutti i reparti dell'impresa dovranno quindi essere pronti a cogliere questi frutti. Nel corso delle attività il progetto si è complicato e arricchito di nuovi contenuti; non si tratta più solo di portare l'azienda a una miglior digitalizzazione, ma aiutarla ad adeguarsi e a strutturarsi per far fronte a questo aumento di lavoro in arrivo (e in parte già arrivato); le complicazioni e le difficoltà possono spaventare, impaurire a volte, ma per un direttore di stabilimento non poteva esserci regalo migliore! Sono stati visionati il software per la progettazione e il sistema gestionale attualmente in uso, ritenendoli idonei ancora per qualche anno, sono state incontrate le rispettive software house, soprattutto per chiedere

alcuni adeguamenti al sistema gestionale e il miglioramento del dialogo tra i due software, in modo tale che dalla progettazione i dati necessari possano passare agli altri uffici in maniera automatica.

Gli incontri con le varie funzioni aziendali e i reparti, l'analisi approfondita delle procedure attualmente in uso e delle difficoltà esistenti, hanno permesso



**NON SI TRATTA PIÙ SOLO DI
PORTARE L'AZIENDA A UNA
MIGLIOR DIGITALIZZAZIONE,
MA AIUTARLA AD ADEGUARSI
E A STRUTTURARSI PER FAR
FRONTE A QUESTO AUMENTO
DI LAVORO IN ARRIVO**

di stendere un programma dettagliato di tante attività, operazioni e riorganizzazioni da attuare, che serviranno come linea guida per il prossimo futuro; il progetto è pronto, ora bisogna attuarlo.

Credo che in questo progetto il successo, non solo attuale, ma anche e soprattutto futuro, sia veramente frutto di un completo gioco di squadra: prima di tutto l'azienda, che ha saputo e voluto chiedere aiuto per tempo, e di Confindustria Bergamo, che ha recepito perfettamente il messaggio e ha saputo gestirlo; poi il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, finanziato da 4.Manager (l'associazione paritetica Confindustria e Federmanager) e da ultimo anche il manager, che ritengo abbia saputo cogliere le necessità dell'azienda per concretizzarle in soluzioni operative, ma più ancora dal rapporto di fiducia reciproca che ne è scaturito.

I RISULTATI

Ho trovato da parte della Direzione aziendale una collaborazione encomiabile, che difficilmente ho riscontrato altrove; persone che credono fermamente nell'impresa e che ritengono che questo progetto possa davvero aiutare l'azienda: con questo presupposto mi hanno dato veramente un enorme supporto, sia in termini di tempo che di disponibilità, ma anche di sprone a dare ancora di più e a fare sempre meglio, arrivando così al risultato raggiunto. Insieme abbiamo pienamente realizzato gli obiettivi e i risultati attesi.



Maria Maddalena Savoldelli

Ringrazio quindi molto sentitamente l'Amministratore Unico della Società, Maria Maddalena Savoldelli, e con lei lo staff direzionale, nelle persone di Pietro Savoldelli, Franco Alessio e – in modo particolare colei che è stata definita “l'angelo custode del mio intervento” – Alice Savoldelli.

Ringraziamenti ricambiati dall'impresa in occasione della riunione conclusiva.

“L'esperienza del manager ha contribuito a impostare correttamente il progetto di miglioramento della produttività per sostenere la crescita e si è subito creato un clima di fiducia e di rafforzamento dell'autostima nelle capacità e potenzialità dell'impresa” ha dichiarato Maria Maddalena Savoldelli, che ha concluso “Un bell'esempio di matching fra potenzialità dell'impresa e competenze manageriali per generare valore e sviluppo”.



Maggiori informazioni visitando il sito
www.alessiohitech.com





Claind

Il planning per rispondere ai cambiamenti di contesto e di mercato

Gli aumenti dei prezzi e i ritardi di consegna dei fornitori non sono più compatibili con le produzioni su commessa: nasce l'esigenza di innovare i processi per soddisfare la clientela e assicurare sostenibilità e crescita dell'impresa



Andrea Rosella Musico
Associato ALDAI-Federmanager,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI

Facendo parte del team di manager Sviluppo PMI, impegnato a supportare le imprese lombarde nell'avviamento di progetti di transizione digitale, ho avuto il piacere di rispondere alle richieste di ottimizzazione dei processi di Supply Chain dell'impresa Claind S.r.l. nei mesi di maggio e giugno 2022.

Un supporto di dieci giornate, gratuito per l'impresa, e finanziato con le risorse per le Politiche Attive messe a disposizione dall'associazione 4.Manager, costituita da Confindustria e Federmanager in modo paritetico, e veicolato tramite gli assessment sulla maturità digitale condotti dal DIH Lombardia.

CHI È CLAIND E LE AREE SU CUI SI È FOCALIZZATO L'INTERVENTO

Claind S.r.l. è una piccola impresa di Tremezzina – in provincia di Como – fondata nel 1979 e specializzata nella produzione di generatori di azoto, idrogeno e aria zero. La società offre i prodotti per i settori Food&Beverage, Analytical e Industry, avvalendosi di 35 dipendenti e generando un fatturato di 6 milioni di euro, dei quali il 70% con clienti esteri.

L'azienda opera "teoricamente" per lotti di produzione su prodotti a catalogo, e "apparentemente" solo parzialmente su commessa. Il 90% del costo industriale è rappresentato dagli acquisti di componenti dei prodotti e il sistema di gestione



è basato su ERP SAP Business One più MES, con tablet per i reparti di produzione.

L'impresa è sempre stata attenta a cogliere le opportunità dei cambiamenti che caratterizzano il nostro tempo, e ha quindi manifestato forte interesse nei confronti di tutte le novità e le migliorie che potessero elevarne il livello di efficienza e produttività. Per questo motivo l'azienda ha deciso di attivare il progetto di Logistica Lean.

Insieme alla direzione abbiamo deciso di analizzare e intervenire sui processi di pianificazione e programmazione delle produzioni, avendo la necessità di operare con previsioni di vendita e produzione a 12 mesi, a causa delle criticità degli approvvigionamenti e l'allocazione dei semilavorati e prodotti finiti presso fornitori, clienti e nel magazzino interno, che implicano una complessa gestione delle scorte, dei materiali e dei prodotti finiti in molteplici location.

La variabilità del mercato e degli approvvigionamenti, in termini di disponibilità e di prezzi di acquisto delle parti, rendono la gestione della Supply Chain sempre più determinante per il conseguimento dei risultati di business.

Si è resa allora necessaria una rivisitazione della gestione dei dati e dei parametri decisionali per ottimizzare la gestione dell'Inventory Planning ed estendere l'ambito della Supply Chain al Demand Planning mediante un più strutturato sistema di rilevazione delle giacenze e l'eventuale utilizzo di tool a supporto, al fine di garantire un efficiente flusso informativo tra la previsione e l'aggiornamento della domanda (Demand Planning), la gestione degli approvvigionamenti e delle scorte (Inventory Planning), la pianificazione della produzione, l'implementazione di un sistema di Vendor Rating, la schedulazione della produzione e le attività logistiche per una gestione integrata.

Da un punto di vista organizzativo, Claind è un'azienda con un'organizzazione snella ed efficace: un reparto commerciale supportato da distributori e agenti, una Supply Chain molto "lean", un reparto produttivo composto da 11 unità, in molti casi intercambiabili tra di loro.

Ma, soprattutto, quello che caratterizza questa bella realtà lariana sono i sistemi informativi all'avanguardia: l'utilizzo di SAP One per tutte le funzioni aziendali la rende un'eccellenza nel panorama delle PMI. E ci sono già in cantiere progetti per potenziare ulteriormente i sistemi informativi...

La struttura Operations è attualmente gestita ad interim dall'Amministratore Delegato Giovanni Cogotzi, ingegnere gestionale che si trova perfettamente a suo agio anche in questo ruolo tecnico, supportato dal braccio destro operativo nelle questioni logistico-produttive Roberto Guardascione, altro ingegnere gestionale, con spiccate doti analitiche e di pianificazione.

Vi direte dunque: cosa manca allora a questa azienda? Manca veramente poco e ciò che manca lo scopriremo nel corso delle prossime righe...

L'INVERSIONE DEL PROCESSO

Come sicuramente avrete notato, poc'anzi ho parlato di *"teorica produzione a catalogo"* e *"apparente produzione parziale a commessa"*: questo perché la realtà che ho scoperto è quella di un'azienda che opera praticamente al 100% su commessa! Ebbene sì, Claind opera prevalentemente "di rimessa", ossia quando la palla del commerciale viene buttata nel campo della Supply Chain e della Produzione, è compito di queste due ultime funzioni muoversi nei tempi più rapidi possibili per soddisfare le esigenze del reparto commerciale e, di conseguenza, dei clienti.

E come pensate che questo modo di operare funzioni in un mercato in cui l'approvvigionamento di alcuni componenti può richiedere addirittura più di 6 mesi di tempo?

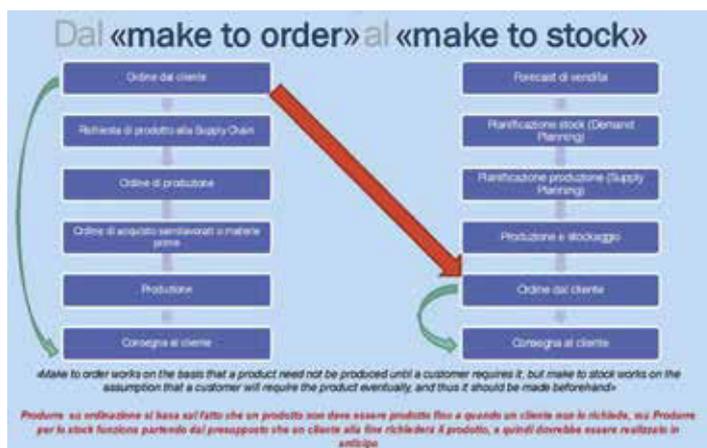
Credete veramente che i clienti siano contenti e disponibili ad attendere tutto questo tempo per ricevere un macchinario indispensabile per una linea produttiva di uno stabilimento? O forse, nell'attesa, si rivolgono alla concorrenza? Ma allora, perché non provare ad agire al contrario? Ossia produrre quanto si prevede di vendere, creando le scorte per anticipare le richieste dei clienti, e non quanto si è già venduto?

UN MANAGER CON ESPERIENZE CONSUMER

Nell'ottimizzare la catena del valore, mi sono venute in aiuto tutte le preziose esperienze maturate in 15 anni di Supply Chain in realtà complesse del mondo consumer: in quelle realtà non si sarebbe mai potuto pensare di produrre quanto ordinato (si rischiava di essere fuori mercato in men che non si dica...), ma si pensava di produrre quanto potesse servire per garantire la presenza di uno stock di sicurezza.

È vero che nel settore consumer i prodotti sono ad alta rotazione e i volumi ben più elevati, ma cosa cambia? Perché non si può applicare un processo usato per realtà grandi e complesse anche in contesti altrettanto complessi, ma più piccoli e snelli?

Ed è quello che ho provato a trasmettere alla Claind, riassumendolo nella slide seguente.



I benefici ottenibili da questo semplice cambio di approccio sono facilmente comprensibili anche solo guardando questa slide: i tempi intercorrenti dall'ordine del cliente alla consegna allo stesso vengono drasticamente ridotti, grazie alla presenza a stock di un certo quantitativo di prodotti già pronti per la consegna, il così detto safety stock.

LO SFORZO DA FARE PER RAGGIUNGERE I RISULTATI DESIDERATI

Ma qual è l'altro lato della medaglia di questo modo di operare? Semplice (a parole...), basta sapere prevedere quello che si andrà a vendere nei prossimi, almeno, 12 mesi!!

Devo ammettere che, dopo aver lanciato questo "sasso", ho dovuto girare un po' alla larga dagli uffici del reparto commerciale, perché ovviamente questo cambio di approccio implica un iniziale apparente impegno aggiuntivo da parte di chi ha rapporti costanti e quotidiani con le vendite.

"Ma come...," mi è stato obiettato "non solo dobbiamo vendere e subire tutti i chiari di luna dei clienti, adesso dobbiamo anche saper leggere nella sfera di cristallo e dirvi quanto andremo a vendere nei prossimi 12 mesi...? Non è possibile...".

Come disse Nelson Mandela: "Sembra sempre impossibile, finché non viene fatto!".

È proprio così: all'inizio questo cambio di approccio può sembrare una montagna troppo ardua da scalare, ma una volta che si è entrati in questa ottica di idee, si può apprezzare quanto questo modo di operare porti vantaggi tangibili.

Il primo, più evidente, è quello che essere obbligati a generare delle previsioni di vendita, il che impone di avere una visione sul futuro, a pensarci, a programmarlo e a cercare di realizzarlo.

Secondariamente, tutto ciò ci permette di agire non più "di rimessa", ma "d'anticipo", cercando di prevedere le mosse del nostro avversario e facendoci trovare preparati quando verrà alla nostra porta e chiederà 4 Dominus N2 con data di consegna entro 10 giorni. E noi gli risponderemo: "Eccole qua, dove vuoi che te le spedisca? Tempo il lead time di trasporto e sono nel tuo magazzino".

Tutto ciò non avrà prezzo e ricompenserà abbondantemente lo sforzo che abbiamo fatto per prevedere tutto questo.

L'AUTO DEL MANAGER NELL'AMBITO DEL PROGETTO DI POLITICHE ATTIVE SVILUPPO PMI

Il passaggio naturale e successivo è stato, quindi, quello di proporre l'implementazione dell'S&OP Process, ossia il "Processo di pianificazione di vendite e produzioni".

Come riportano i principali testi su tale argomento, l'S&OP è un processo di gestione aziendale integrato attraverso il quale il team raggiunge continuamente

la concentrazione, l'allineamento e la sincronizzazione tra tutte le funzioni dell'organizzazione

Ma cosa significa in parole semplici?
Nello schema seguente la risposta.

Processo di pianificazione di vendite e produzioni



Il processo è molto noto nelle aziende complesse con alta volatilità nelle vendite, ma è un processo che racchiude dei principi base molto semplici che possono essere applicati a tutte le realtà aziendali e possono essere riassunti in questi pochi punti basilari:

1. È un processo aziendale (non della sola Supply Chain).
2. Tutte le funzioni sono coinvolte e tutte danno il proprio contributo al successo di tale processo e, quindi, ai risultati aziendali.
3. La chiarezza e la trasparenza comunicativa sono alla base del suo successo.
4. Si può anche discutere e scontrarsi (tra funzioni) perché si hanno obiettivi diversi, ma quello che deve prevalere è sempre quello aziendale!

Detto in altri termini, ogni funzione ha il suo ruolo e il suo compito ben preciso:

- Le Vendite devono sapere vendere responsabilmente ciò che hanno previsto di vendere.
- La Supply Chain deve saper far funzionare il processo in maniera impeccabile.
- La Produzione deve saper produrre ciò che si è impegnata a fare.

Scritto così sembra tutto molto semplice, ma complicato al tempo stesso: la realtà è proprio questa, ossia l'S&OP è un processo che semplifica le complicazioni e le variabilità che i tradizionali processi aziendali (vendite e produzioni) intrinsecamente contengono.

Fondamentale è essere sinceri con se stessi quando si fanno le previsioni o si "danno dei numeri" (siano essi di vendita o di produzione), di essere rigorosi nell'applicazione del processo stesso e trasparenti nella comunicazione. Sono questi gli ingredienti imprescindibili per la buona riuscita di tale processo.

I COMMENTI EX-POST

Come tutti i cambiamenti, all'inizio è inevitabile che gli stessi creino un po' di "agitazione" nell'organizzazione, ma sono assolutamente convinto che, avendo conosciuto abbastanza bene tutto il team di Claind, alla lunga questo sarà un processo che entrerà nella cultura aziendale e tra un anno nessuno si ricorderà più di come si lavorava prima che venisse introdotto l'S&OP.



Particolare piacere mi hanno fatto le parole dell'Amministratore Delegato, Giovanni Cogotzi (nella foto) il quale, nel corso della nostra collaborazione, ha avuto modo di affermare: "in tutta onestà, Andrea, devo dirti che il cambio di processo che ci hai proposto

in prima battuta mi ha fatto un po' paura e avevo alcuni dubbi sugli effetti che ciò avrebbe potuto portare sull'organizzazione, ma più ne abbiamo parlato, più ci hai spiegato i sani principi che lo sostengono, più ne sono rimasto affascinato e ora sono convinto della bontà di tale operazione! E ti dirò di più: da quando ne ho sentito parlare da te, confrontandomi con altre realtà più o meno simili alla nostra, mi sono reso conto di quanto il fatto di operare sulla base delle previsioni di vendita sia un processo assolutamente comune e diffusamente applicato".

Anche Roberto Guardascione ha assolutamente apprezzato l'utilità dell'applicazione di un processo del genere ed è anche lui convinto che "così facendo ognuno di noi si prenderà le proprie responsabilità e il modo di lavorare avverrà in maniera più collaborativa, evitando di scaricare i problemi ad altri".

Ringrazio veramente tutta l'organizzazione di Claind che si è dimostrata assolutamente aperta e disponibile ad ascoltare i miei suggerimenti e volenterosa di applicarli nel modo migliore possibile.

Grazie Giovanni, grazie Roberto e grazie Claind!
Ad maiora!

Maggiori informazioni visitando il sito
www.claind.it

Eredi di Bonacina Mario

Transizione digitale



Conseguiti gli obiettivi di avviamento della trasformazione digitale dell'impresa Eredi di Bonacina Mario srl del gruppo industriale Gaser



Matteo Boschetti
Associato Federmanager Bergamo,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI

Eredi di Bonacina Mario è una delle realtà produttive del Gruppo Gaser, fondata nel 1970 con sede a Caravaggio (BG), specializzata nella zincatura e zinco-nichelatura di particolari meccanici, con un fatturato di 8,2 milioni di euro e ricavi in crescita di circa il 30% rispetto all'anno precedente. L'impresa lavora su commessa conto terzi, avvalendosi di 92 dipendenti.

Il Gruppo Gaser ha origine nel 2007, quando le sue due società storiche, Gaser Ossido Duro ed Eredi di Bonacina Mario, intraprendono un lungo e stabile percorso di collaborazione. Ad oggi il Gruppo Gaser si compone di otto sedi operative ed è leader nel settore dei trattamenti superficiali dei metalli. Attraverso i sette siti dislocati in aree strategiche del Nord Italia e la recentissima apertura della sede in India, il Gruppo opera a livello nazionale e in alcuni mercati



| | | |
|--|---|--|
|  <p>OLTRE 2800 CLIENTI ATTIVI</p> |  <p>31 LINEE DI PRODUZIONE</p> |  <p>9 SEDI</p> |
|  <p>4 "IA UMANOIDI" PER IL CONTROLLO E LA GESTIONE</p> |  <p>400 COLLABORATORI QUALIFICATI</p> |  <p>4 PHDsI INCARICATI DI GESTIRE LA R&D</p> |

internazionali, distinguendosi per capacità produttiva, tecnica e assistenza ai clienti.

Per citare l'Amministratore Delegato, Gianni Luca Franzosi: *"...supportiamo i nostri partner nella gestione dei trattamenti superficiali. La nostra missione è superare le loro più ambiziose aspettative, fornendo un servizio completo, puntuale e, contemporaneamente, una costante spinta innovativa..."*.

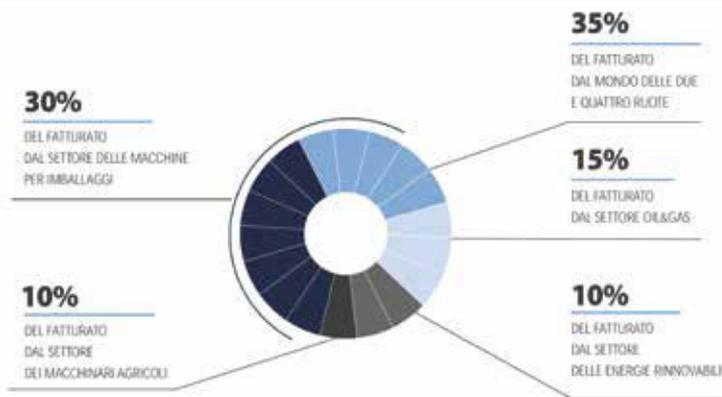
A partire dal 2018 la Eredi di Bonacina Mario ha iniziato un percorso di digitalizzazione e innovazione della propria realtà produttiva lavorando su specifici progetti Industria 4.0 e facendosi supportare da aziende esterne. Ma negli ultimi due anni è emersa la necessità di un approccio più strutturato nella gestione del "cambiamento". Pertanto ha chiesto supporto

a Confindustria Bergamo e, nel primo semestre del 2021, ho effettuato presso l'azienda, come membro del team di manager di Sviluppo PMI, l'assessment di maturità digitale proposto dalle rete nazionale dei DIH (Digital Innovation Hub) di Confindustria, completamente gratuito per l'impresa e finanziato con le risorse per le Politiche Attive messe a disposizione dall'associazione 4.Manager, costituita da Confindustria

e Federmanager in modo paritetico.

Soddisfatti dei risultati ottenuti, da cui hanno ricavato utili spunti, mi hanno chiesto la possibilità di effettuare l'assessment anche presso un'altra azienda del gruppo. Ho quindi coinvolto Confindustria Bergamo per verificare la possibilità di effettuarlo e, su proposta del DIH Lombardia, si è proposto alla Direzione del Gruppo Gaser di effettuarlo su tutte le sedi italiane. I risultati sono stati presentati alla Direzione e ai primi livelli al MADE di Milano.

Positivamente impressionata dai risultati illustrati, l'azienda ha chiesto, nell'ambito del progetto Sviluppo PMI, di avviare un progetto di digitalizzazione per la sede principale con l'obiettivo di definire una metodologia di transizione al digitale che potesse diventare di riferimento per le imprese del Gruppo.



L'impresa utilizza una serie di applicativi: il sistema contabile gestionale "Mago Zucchetti", il sistema in cloud Calypso per la gestione MES like, un sistema di gestione del "Product Lifecycle Management" PLM (QB Maverick) in fase di sviluppo, e una serie di tabelle Excel per la gestione dei dati dei reparti e altre applicazioni Office per la pianificazione e la gestione operativa dell'avanzamento delle lavorazioni e delle commesse, utilizzando PC e tablet per i reparti di produzione.

Inizialmente, l'obiettivo del progetto era quello di accompagnare l'azienda nella realizzazione dei progetti in corso in ambito produzione (MES) e dematerializzazione della documentazione operativa, fornendo il supporto manageriale necessario nell'ambito di progetti così complessi. In particolare, l'obiettivo era agevolare l'introduzione dei nuovi sistemi - con i conseguenti cambiamenti - mediante un contributo fattivo nell'impostazione e realizzazione delle attività progettuali, e in un'azione di formazione e sensibilizzazione delle persone (responsabili e operatori) direttamente coinvolte.

In fase di kick off si è provveduto a un maggior affinamento del progetto, individuando tre obiettivi principali da conseguire:

1. individuare le problematiche della transizione digitale nello "Shop floor", coinvolgendo gli operatori allo sviluppo e al corretto utilizzo del dato, in parallelo all'introduzione di un software di PLM (QBM Maverick) a supporto. Una metodologia che potrà essere estesa anche alle altre società del Gruppo;
2. digitalizzare il laboratorio di analisi chimiche formando gli operatori al corretto utilizzo di grafici SPC (Statistical Process Control), che saranno visualizzati in produzione su schermi dedicati. La metodologia sviluppata costituirà modello e metodo di riferimento per le altre società del Gruppo;

3. accrescere la "cultura" digitale e le capacità di gestire il cambiamento.

Il progetto ha avuto da subito un taglio molto operativo. Partendo dal PLM si è provveduto a coinvolgere sin dall'inizio gli operatori della linea individuata come pilota per l'introduzione del tool, al fine di ottenere un coinvolgimento e una raccolta di perplessità/suggerimenti, allo scopo di evitare il classico rifiuto per imposizioni dall'alto di nuove metodologie lavorative.

Per evitare di incorrere in questa problematica è stato quindi deciso di provvedere sin dalle prime fasi a illustrare gli obiettivi da raggiungere, quali eliminazione della carta e miglioramento dell'efficienza operativa. In ogni fase del progetto sono stati coinvolti non solo gli utenti del sistema (Responsabile Produzione, Capi Turno) ma anche l'intera organizzazione (Risorse umane, IT Manager...).

A seguito dei fattivi suggerimenti ricevuti si è convenuto di introdurre nel PLM, in aggiunta alle istruzioni operative e alla lista difetti per cliente, anche i seguenti moduli al momento predisposti manualmente:

- Checklist attività avvio impianto
- Registrazione manutenzioni
- Registrazione Ph a fine turno
- Etichette cliente
- Registrazione bagnata, a oggi effettuata manualmente e poi riportata in Excel.

Avviata l'attività sulla linea pilota (M2) si è proseguito con la funzione di verifica dell'utilizzo dei moduli di QB Maverick anche su un secondo impianto (M4). In questa fase introduttiva, si è iniziato a definire una metodologia di transizione al digitale che potesse essere implementata dall'organizzazione e diventare di riferimento per le altre sedi del Gruppo.

Successivamente all'avvio del PLM, si è effettuata la ricerca di un software che possedesse i requisiti per la digitalizzazione dei dati di laboratorio e relativa trasmissione sulle linee in "real time" agli schermi presenti in produzione. Si è quindi optato per il software Minitab, a cui aggiungere anche il modulo "Minitab connect" per la trasmissione dei dati sul server aziendale e successiva visualizzazione su display in produzione.

Individuato e acquistato il software, si è proceduto a costruire il database per la linea M2.



RISULTATI CONSEGUITI

Gli obiettivi di partenza sono stati conseguiti. Il progetto di introduzione del PLM è ben avviato presso la sede di Caravaggio e in forma di Progetto Pilota è stato esteso alla sede di San Giuliano Milanese. L'obiettivo è di consolidarne l'uso e ottimizzarlo per poi avviarne l'introduzione nelle altre sedi.

Il progetto di introduzione dati SPC nei laboratori è stato implementato nella sede di Caravaggio e nella sede di San Giuliano Milanese, il cui laboratorio dovrà diventare di riferimento per le altre aziende in forma di "service".

Si è inoltre messa a punto la metodologia per estendere le attività anche presso altre sedi, mettendo a fattor comune le competenze acquisite (impostazione moduli, impostazione raccolta dati, impostazione report grafici dati laboratorio, ...).



**IL PROGETTO HA AVUTO DA SUBITO
UN TAGLIO MOLTO OPERATIVO**

Nell'incontro conclusivo Gianni Luca Franzosi ha commentato: *"Nel percorso di digitalizzazione avviato, il progetto ha consentito di dare un taglio pratico con coinvolgimento diretto del personale che ha acquisito consapevolezza e familiarità con i nuovi strumenti e gli obiettivi di digitalizzazione del Gruppo. Ringrazio il Digital Innovation Hub, Confindustria e Federmanager per l'organizzazione e l'intervento dell'ing. Boschetti che ha permesso di accelerare il percorso di transizione digitale".*



Maggiori informazioni visitando il sito
www.gruppogaser.com/polo-produttivo/eredi-di-bonacina-mario



Gastaldi

L'industria tessile apre il canale e-commerce

FILI D'ORO
by GASTALDI

Avviato il progetto e-commerce Gastaldi, con il supporto del manager assegnato grazie al programma di Politiche Attive Sviluppo PMI, in collaborazione con DIH Lombardia, Confindustria e Federmanager



Anna Tiberi
Associata ALDAI-Federmanager,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI

Gastaldi SpA è una società industriale attiva da più di 100 anni, con sede a Merone, in provincia di Como. L'industria tessile progetta e produce forniture di biancheria per il settore professionale, in particolare hotellerie, ristoranti e lavanderie industriali, quindi articoli per il letto, la tavola e il bagno. Il prodotto è dunque completamente Made in Italy e si pone nella fascia alta del mercato per qualità, disegno, aspetto, prezzo e durabilità.

Come 100 anni fa, l'impresa è sempre attenta a cogliere le opportunità dei cambiamenti epocali che caratterizzano il nostro tempo, e con lo stesso spirito ha sviluppato l'interesse per la transizione digitale, per capire e sperimentare, con la stessa volontà di un tempo. Leva questa che, nel 2021, ha spinto la società a effettuare con il DIH Lombardia l'assessment sul livello di maturità digitale dei processi di business dal quale è scaturito il progetto e-commerce.

Facendo parte del team di manager Sviluppo PMI, impegnato a supportare le imprese lombarde nell'avviamento di progetti di transizione digitale, sono stata selezionata dalla società di Executive Search Key2people e qualificata lo scorso ottobre dal Digital Innovation Hub Lombardia per rispondere alle richieste di avvio del progetto e-commerce dell'impresa Gastaldi SpA.

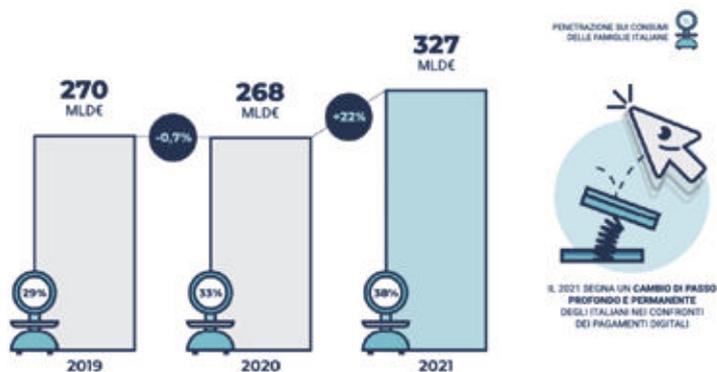
Un supporto di dieci giornate di consulenza da

parte di una risorsa senior, completamente gratuito per l'impresa, finanziato con le risorse messe a disposizione dall'Associazione 4.Manager, costituita pariteticamente da Confindustria e da Federmanager per sviluppare azioni di Politiche Attive per il lavoro. La società ha deciso di lanciare nel 2021 un progetto fortemente ambizioso, aprendo un nuovo canale di vendita rivolto al pubblico retail tramite una piattaforma e-commerce, integrata nel sito aziendale come sezione e-shop.

LA VISIONE STRATEGICA

Durante le prime giornate di supporto manageriale, con Marco Gastaldi – CEO dell'azienda – e con i suoi collaboratori, abbiamo condiviso i vari passi e intuizioni che hanno spinto l'azienda verso la scelta di aprire il canale e-commerce Business to Consumer. Questa iniziativa è partita dalla constatazione che diverse persone (italiane e straniere) hanno contattato direttamente l'azienda dopo aver apprezzato i prodotti presso hotel e ristoranti di lusso che utilizzano i prodotti a marchio Gastaldi. Il desiderio di poter approcciare nuovi segmenti di mercato, nuove geografie in espansione e la consapevolezza di avere un prodotto di alta qualità Made in Italy hanno dunque spinto Gastaldi SpA verso il progetto e-commerce B2C.

I PAGAMENTI DIGITALI IN ITALIA



La penetrazione dei pagamenti digitali e dunque anche dell'e-commerce è talmente aumentata negli ultimi anni (complice anche la pandemia), che si può ritenere ormai un canale di vendita adatto a tutti i prodotti, anche nell'ambito retail.

La prima parte del mio intervento è stata dedicata a trasferire all'azienda quelle competenze e quegli approcci che ho potuto approfondire in tanti anni di attività di sviluppo e gestione di canali retail. Non è affatto scontato passare infatti da una visione e analisi dell'ambiente competitivo di tipo business to

IL PUNTO DI VISTA DEI CONSUMATORI ITALIANI SUI PAGAMENTI DIGITALI



Fonte: Ipsos e Osservatorio Polimi

business a un'attitudine – e a una “cultura di impresa” – rivolta al mondo business to consumer; è stato dunque questo il primo vero risultato del progetto: portare l'azienda a ragionare in modalità B2C e dunque considerare i vari processi aziendali in quest'ottica.

PIATTAFORMA E-COMMERCE

La piattaforma di e-commerce è stata acquisita all'esterno e poi customizzata secondo le necessità di Gastaldi. Questa scelta risponde alla necessità di non “sbilanciare” l'attuale modello di business B2B e la catena del valore già definita in azienda: la piattaforma infatti si raccorda con i gestionali che presidiano il ciclo attivo e la logistica già funzionanti.

Si è dunque proceduto a testare le attività necessarie sul piano tecnico-amministrativo-finanziario-logistico: workflow di processo da inizio alla fine, ordine, collegamenti con strumenti di amministrazione e reporting, pagamento online, rapporti con istituti di credito, parte logistica, delivery, customer care. Questo lavoro ha richiesto diversi passaggi e non poche attività di coordinamento tra azienda, software house, istituto bancario e relativa piattaforma di pagamento nonché società di trasporto e dispatching. La fase di delivery è assicurata da un contratto con DHL verso tutto il mondo, i cui costi e tempi di consegna sono allineati alle migliori pratiche per prodotti comparabili.

CATALOGO PRODOTTI

L'azienda ha definito quali prodotti vendere tramite e-commerce: kit di prodotto legati alla tavola, assortiti per materiale/composizione/colore, tale per cui il cliente dell'online sia guidato nella scelta di una combinazione di più prodotti (tovaglia/tovagliette all'americana/tovaglioli).

La scelta del kit da vendere online sul proprio sito risponde alla necessità dell'azienda sia di non creare nuovi prodotti specifici per la parte e-commerce, sia di alleggerire le scorte di alcuni prodotti a magazzino. Da notare che il magazzino prodotti e-commerce è separato da quello del B2B; picking e spedizione rispondono tuttavia alle medesime procedure.



La decisione commerciale ha favorito la selezione iniziale di 3 prodotti, offerti in 3 tipologie di materiale: il cotone, il misto lino e la materia ecosostenibile (certificata GOETS) 80% cotone bio e 20% Pet riciclato.

A seconda dei materiali sono disponibili diversi colori, e i tre kit comprendono rispettivamente:

- 6 tovagliette (50×38) + 6 tovaglioli (50×53)
- 1 tovaglia (150×250) + 6 tovaglioli (50×53)
- 1 tovaglia (150×250) + 6 tovaglioli (50×53) + 4 tovagliette (50×38) + 2 runner (50×140)

Sulla piattaforma e-commerce nell'area "Catalogo" i prodotti sono ricercabili per:

- prezzo
- prodotti (equivalente al materiale di cui è fatto il kit)
- colori.

Tali chiavi di ricerca, offerte dal software e-commerce, permetteranno di verificare le preferenze dei visitatori, analizzando i comportamenti online.

La seconda parte del mio intervento si è focalizzata sull'analisi e sull'arricchimento dell'interfaccia utente, rispetto alla versione iniziale alquanto basica, e sono state definite con l'azienda diverse modifiche e azioni volte ad aumentare la piacevolezza della cosiddetta "user experience". In particolare, si sono definite modalità di rappresentazione dei prodotti più

accattivanti e nelle spiegazioni si è sottolineato la sostenibilità del packaging.

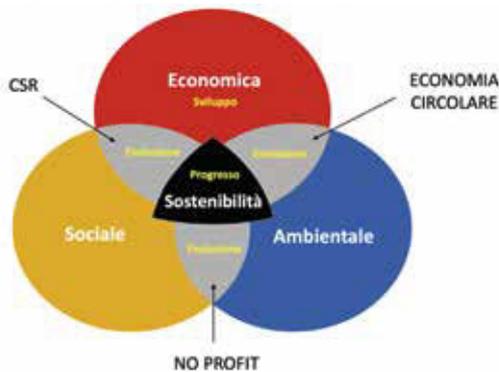
La terza parte dell'attività di consulenza è stata dedicata all'analisi e definizione delle attività di comunicazione aziendali e poi al lancio del canale e-commerce.

Avendo infatti Gastaldi deciso di inserire la parte di e-shop all'interno del proprio sito istituzionale, è stato condiviso con l'azienda che tutta la comunicazione sia B2B che B2C dovesse allinearsi e rendere dunque l'esperienza utente/visitatore/buyer la più piacevole e omogenea possibile, senza dunque passaggi stridenti tra le due aree del sito. Non è infatti da sottovalutare l'impatto su immagine e brand reputation di Gastaldi, attualmente veicolata attraverso il proprio sito istituzionale- vetrina, da parte dell'area e-commerce. È infatti importante assicurare omogeneità tra le due aree del sito per i valori veicolati dalla marca, per il tono della comunicazione, per la qualità delle immagini, senza perdere di vista la user experience (cioè il modo in cui l'utente viene accompagnato nell'esperienza fino all'acquisto), che per un sito dove avvengono transazioni commerciali risulta fondamentale.

L'attività volta a definire i piani di lancio dell'e-commerce è stata preceduta dunque da un'ampia analisi delle attività di comunicazione, affidata a un'agenzia che potesse sostenere l'azienda nell'implementazione dell'azione di diffusione online. Abbiamo creato un documento di brief sulla base del quale invitare diverse agenzie conosciute sul territorio a proporre la propria consulenza; il brief definisce i target dell'attività, gli obiettivi dell'azione e tutte le altre informazioni necessarie per una puntuale offerta; una volta ottenute le diverse proposte si sono circoscritti gli ambiti di intervento, i canali online da popolare con attività di posting specifico (sia interni che esterni) e i tempi di tali attività; il tutto è stato anche corredato da tempi e costi in modo da lasciare all'azienda un'attività subito implementabile.



LE TRE DIREZIONI DELLA SOSTENIBILITÀ



Grazie all'analisi iniziale la società ha potuto mettere a fuoco i propri obiettivi di marketing e comunicazione, coniugando le attività pianificate nel B2B con quelle necessarie al lancio del B2C, il tutto per estrarre tutte le possibili sinergie di tempo e costi tra i 2 canali. L'ultima parte della mia attività di supporto è stata dedicata a indirizzare una prospettiva futura per l'azione di marketing e comunicazione della Gastaldi: la società infatti sta portando avanti da diverso tempo attività di ricerca e sviluppo in ottica di economia circolare, con l'obiettivo di creare a breve un tovagliato prodotto con filato interamente da riciclo. Iniziativa ecologica di particolare importanza, utile a far emergere sotto diverse sfaccettature il valore e la qualità dell'azienda.

EVOLUZIONI

Ho infine supportato il CEO di Gastaldi a riflettere e rafforzare quanto già fatto a livello di economia circolare, così da intraprendere un cammino in coerenza con le evoluzioni della società, del mercato e dei consumatori.

Lo sviluppo sostenibile è creare valore condiviso nel lungo termine e articolato in 3 direzioni (ambientale, economica, sociale) equamente importanti.

Il tema a mio avviso più importante è la presa di coscienza – all'interno dell'azienda – dell'integrazione dei principi di sviluppo sostenibile nell'azienda stessa, non è dunque una nuova area o una nuova politica, ma è la maniera in cui l'azienda motiva la sua esistenza e nutre il rapporto con tutti i portatori di interesse (interni ed esterni). Infine (ma non per importanza) la sostenibilità



ABBIAMO APPREZZATO IL SUPPORTO RICEVUTO DA CONFINDUSTRIA, DAL DIGITAL INNOVATION HUB LOMBARDIA E CONDOTTO DALLA MANAGER ANNA CLAUDIA TIBERI, PORTATRICE DI COMPETENZE UTILI AD ACCELERARE L'AVVIAMENTO DEL CANALE E-COMMERCE E A FAR CRESCERE LE PERSONE RESPONSABILI DEL MARKETING E DELLA LOGISTICA, DETERMINANTI PER LO SVILUPPO DEL NUOVO CANALE COMMERCIALE

aziendale va misurata e comunicata con le opportune forme e nelle sedi specifiche in modo che si chiuda il cerchio e divenga un circolo virtuoso che vada ad accrescere il valore aziendale condiviso. Questa visione può essere approcciata passo dopo passo attraverso una serie di attività pianificabili nel tempo, in maniera tale da supportare e ampliare l'impatto della strategia aziendale.



Alla conclusione delle dieci giornate di supporto all'avviamento del progetto di e-commerce Marco Gastaldi, CEO Industrie Tessili Gastaldi (nella foto), ha commentato: "Abbiamo apprezzato il supporto

ricevuto da Confindustria, dal Digital Innovation Hub Lombardia e condotto dalla manager Anna Claudia Tiberi, portatrice di competenze utili ad accelerare l'avviamento del canale e-commerce e a far crescere le persone responsabili del marketing e della logistica, determinanti per lo sviluppo del nuovo canale commerciale. Un contributo di valore particolarmente apprezzato in un periodo caratterizzato da una serie di criticità: pandemiche, energetiche e geopolitiche. Complimenti per l'iniziativa".



Maggiori informazioni visitando il sito www.itgastaldi.com



Giasini

Transizione digitale per la gestione commesse



Guido Giasini

Avviato con soddisfazione il progetto per conseguire un efficace sistema integrato di gestione delle commesse e dei relativi cicli di lavorazione



Salvatore Marinaro
Associato ALDAI-Federmanager,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI

Giasini Spa è fra le aziende italiane storiche operanti sul mercato della progettazione, costruzione e collaudo di stampi per iniezione di polimeri termoplastici e stampaggio lamiera, in grado di realizzare con la dovuta precisione articoli tecnici complessi di media e piccola dimensione.

Le attività produttive, gestite su commessa, sono effettuate nel proprio stabilimento di Grassobbio (BG). L'azienda può contare su un organico di 30 dipendenti con cui realizza un fatturato annuo di circa 3 milioni di euro operando, prevalentemente sul mercato italiano, per l'industria dell'auto - che assorbe metà della produzione -, e per settori chiave quali energia, elettronica, difesa, pneumatica e idraulica. Come tutte le imprese italiane d'eccellenza, l'impresa Giasini ha sviluppato e consolidato, nel corso degli anni, un importante know-how nel proprio settore, facendo leva soprattutto sulle funzioni di progettazione, produzione e qualità, che costituiscono i punti di forza dell'azienda, dotandosi della necessaria tecnologia per tenersi al passo con gli standard di produttività richiesti dal mercato.

Con la recente accelerazione del progresso tecnologico, e dovendo far fronte a una clientela sempre più esigente (tempi di consegna e prezzi), la Direzione ha deciso di operare i necessari



L'IMPRESA HA SVILUPPATO E CONSOLIDATO, NEL CORSO DEGLI ANNI, UN IMPORTANTE KNOW-HOW NEL PROPRIO SETTORE

cambiamenti sia dal lato organizzativo sia degli strumenti digitali, ormai imprescindibili, per implementare i processi aziendali. È in questo quadro e con questo spirito che l'azienda ha intrapreso nel 2018 un percorso di trasformazione digitale, iniziato con il lavoro di analisi del processo produttivo, ai fini di ottimizzazione e di definizione dei conseguenti requisiti del sistema informativo, svolto dalla Servizi Confindustria Bergamo e dal team della stessa Giasini.

La mappatura del processo core dell'azienda, ossia la gestione commesse, dalla richiesta d'offerta fino alla fatturazione, ha evidenziato che:

- la gestione dei dati in azienda non era integrata:

il sistema di produzione non dialogava col gestionale dell'amministrazione, con il CAD-CAM, e non gestiva gli approvvigionamenti;

- la gestione e il controllo delle attività operative risultavano onerosi, con difficoltà nella programmazione e nell'avanzamento commessa (es.: tempi di consegna non sempre affidabili);
- la Direzione Aziendale non disponeva di uno strumento che desse una visione chiara e precisa del processo, utile per indirizzare nuove strategie di business.

Al termine dell'analisi, l'impresa ha valutato la sostituzione del software gestionale con un nuovo sistema, più evoluto, con cui implementare i

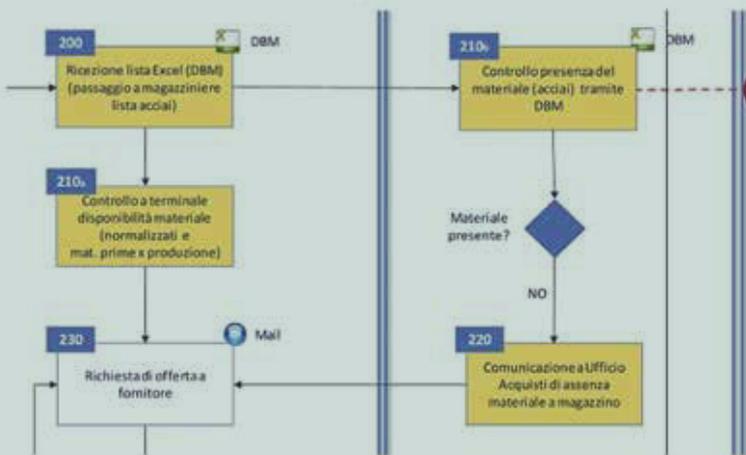


Progetto Gestione Commesse e Produzioni - Giasini S.p.A.

Macro fasi di lavoro



Procedure di gestione commessa



ERANO STATE DEFINITE E CONDIVISE CON LA DIREZIONE LE MODIFICHE DA IMPLEMENTARE CON L'ADOZIONE DEL NUOVO GESTIONALE CHE SONO STATE MAN MANO VERIFICATE IN MODO PUNTUALE A COMINCIARE DAI PROCESSI COMMERCIALI, PREVENTIVI E GESTIONE COMMESSE, LE CUI VERIFICHE HANNO DATO ESITO POSITIVO

collegamenti tra macchine utensili e gestionale e tra le varie funzioni aziendali, individuando un software più adatto alle proprie esigenze e pensato nello specifico per le aziende operanti nel settore produzione stampi.

Per motivi interni e a seguito delle note vicende legate all'emergenza sanitaria, il suddetto processo aveva subito una battuta d'arresto, e l'acquisto del nuovo gestionale differito.

È a questo punto che l'impresa ha colto l'opportunità offerta dal Digital Innovation Hub per realizzare una verifica (assessment) delle opportunità della transizione digitale che ha restituito una fotografia molto dettagliata della realtà e delle possibili iniziative di sviluppo. A seguito dell'assessment l'azienda ha chiesto di essere affiancata da un manager, proponendo un progetto con il supporto dell'iniziativa lombarda Sviluppo PMI finanziata da Confindustria e Federmanager tramite l'associazione

paritetica 4.Manager, che riprendesse il progetto di transizione digitale e supportasse l'azienda nei lavori d'implementazione del nuovo gestionale di produzione.

Il supporto è iniziato con una verifica puntuale della mappatura realizzata nel 2018, effettuata con interviste ai responsabili di ciascuna attività del processo di gestione commesse. È stata prodotta un'analisi sinottica dei requisiti, discussa e validata con la Direzione, che ha permesso da un lato di confermare la conformità delle funzionalità del nuovo sistema gestionale con i requisiti aziendali, senza la necessità di personalizzazioni, e sul piano della procedura di evidenziare alcune aree di miglioramento, quali ad esempio quelle relative alla gestione documentale e al controllo della giacenza di magazzino in fase di ordine d'acquisto materiali.

Il secondo step è stato il riprendere i contatti con

la società Vero Project, fornitrice del sistema di gestione "Workplan", per chiedere l'aggiornamento dell'offerta ed effettuare un'analisi comparativa di dettaglio rispetto al primo preventivo. L'applicazione ha confermato l'adeguatezza alle specifiche funzionali richieste e le condizioni sono risultate migliorative sia per il prezzo che per il contenuto (maggiore numero di licenze e moduli inclusi). L'impegnativa d'acquisto è stata quindi emessa in tempo utile per fruire delle agevolazioni fiscali per l'acquisto del nuovo software.

A seguito dell'ordine d'acquisto, nel dicembre 2021, è iniziata l'installazione del nuovo gestionale, in modalità remota, ed è stato definito un calendario di installazione dei vari moduli acquistati.

Le *milestone* d'installazione sono state definite in modo da consentire l'alimentazione del nuovo sistema con i necessari dati gestionali (anagrafiche, cicli, ecc.), l'erogazione della formazione e un relativo primo utilizzo che fosse graduale e che non compromettesse la continuità dell'operatività aziendale.

In parallelo, e allo scopo di avere una misura del miglioramento del processo, è stata proposta e condivisa con la Direzione una serie di KPI – indicatori di prestazione chiave – aventi per oggetto le tempistiche medie registrate con il vecchio gestionale negli ultimi due anni di operatività, per avere una baseline di confronto con i nuovi tempi medi di gestione che saranno man mano registrati su un arco temporale di almeno sei mesi, per portarsi nella parte piatta della curva di apprendimento.

A fronte dell'analisi dei requisiti e delle migliorie di processo, erano state definite e condivise con la Direzione le modifiche da implementare con l'adozione del nuovo gestionale che sono state man mano verificate in modo puntuale, a cominciare dai processi commerciali, preventivi e gestione commesse, le cui verifiche hanno dato esito positivo. Non sono state riscontrate anomalie o non conformità e, relativamente ai moduli già rodati, gli utilizzatori iniziano a esprimere soddisfazione per il nuovo gestionale. Nell'attuale fase di transizione il precedente sistema gestionale Unix è mantenuto prudenzialmente ancora attivo.

Pur considerando come la formazione e il rodaggio di tutti i moduli del nuovo gestionale siano ancora in corso, si ritiene che il sistema integrato stia consentendo di snellire il processo di gestione

ed elaborazione dati e che l'obiettivo di un puntuale monitoraggio (tempi e costi) dello stato di avanzamento di ogni commessa Giasini SpA verrà raggiunto.

Nell'incontro conclusivo di condivisione dei risultati del progetto, l'amministratore delegato Guido Giasini ha ringraziato per il supporto ricevuto commentando: *"Siamo assolutamente soddisfatti per il supporto dell'ing. Marinaro all'avviamento del progetto. L'attività realizzata insieme nei primi due mesi ha permesso di completare, nei tempi previsti, le verifiche per conseguire il finanziamento aggiudicato all'impresa. Il supporto alla prima fase di implementazione ha permesso di utilizzare con soddisfazione le funzionalità CRM e abbiamo acquisito dall'ing. Marinaro utili*



metodologie per la verifica delle funzionalità e delle relazioni con il fornitore dell'applicativo, per considerare ben avviata la transizione digitale al nuovo sistema".

I complimenti all'imprenditore Giasini per la lungimiranza e l'impegno nel valorizzare il capitale umano dell'impresa, investendo anche in soluzioni che favoriscano la crescita professionale e la qualità del lavoro dei collaboratori. Una squadra che saprà certamente cogliere le opportunità della transizione digitale.

Maggiori informazioni visitando il sito
www.giasini.it



La Nordica

La fabbrica del benessere e del profumo

Antonio Vanoni
con la moglie Ursula



“L’azienda delle coccole”, così viene definita la società La Nordica, titolare del brand White Castle, un laboratorio artigianale di alta qualità con metodologie da grande impresa



Carlo Meroni
Associato ALDAI-Federmanager,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI

Dall’idea rivoluzionaria di Antonio Vanoni e sua moglie Ursula, fondatori dell’impresa La Nordica Sas nel 1966, di produrre saponette con forme particolari e accattivanti, fino ad arrivare oggi a produrre una ricca gamma di prodotti per il personal care, ecosostenibili e di altissima qualità, il percorso caratterizzato dal passaggio generazionale alle tre figlie è avvenuto in perfetta continuità salvaguardando il principio di condivisione di strategie, idee e valori. Un’azienda strutturata che si rivolge al consumatore, all’impresa buyer, alla grande distribuzione, al mercato internazionale e che punta su valori etici: famiglia, sostenibilità, tradizione, legame con il territorio. Valori condivisi in azienda, che i clienti percepiscono oggi con sempre maggiore sensibilità.

Paola Vanoni Santini CFO de La Nordica crede, insieme alle sorelle Emanuela e Patrizia, nel valore delle produzioni interamente realizzate in Italia per deliziare chi ama prendersi cura di sé con passione e naturalezza utilizzando prodotti di assoluta qualità. Per tutti i prodotti White Castle – saponette, sali da bagno, detergenti solidi, creme corpo, perline idratanti, bagnodoccia, saponi liquidi, fragranze per cassetti e armadi, pot pourri, assorbiodori e decorazioni – la scelta delle materie prime è ispirata dalle proprietà e dall’efficacia degli elementi naturali e sostenibili:



**DALL'IDEA RIVOLUZIONARIA
DI ANTONIO VANONI E SUA
MOGLIE URSULA, FONDATORI
DELL'IMPRESA LA NORDICA
SAS NEL 1966, DI PRODURRE
SAPONETTE CON FORME
PARTICOLARI E ACCATTIVANTI,
FINO AD ARRIVARE OGGI A**

**PRODURRE UNA RICCA GAMMA
DI PRODOTTI PER IL PERSONAL
CARE, ECOSOSTENIBILI
E DI ALTISSIMA QUALITÀ**



- profumi a norma IFRA per le esigenze delle pelli più sensibili e delicate, prodotti privi di fragranze;
- oli vegetali naturali: puri e spremuti a freddo;
- estratti biologici certificati;
- tra le innumerevoli materie prime, anche quelle equosolidali che aiutano a migliorare le condizioni di vita delle popolazioni coinvolte nelle produzioni;
- tensioattivi di origine vegetale;
- nessuna materia prima di origine animale.

Frequentando l'azienda si percepiscono non solo armonia ed estetica, ma anche, e soprattutto, determinazione, organizzazione, dinamismo e velocità,



*Le sorelle Vanoni (da sinistra):
Paola, Emanuela e Patrizia.*

che caratterizzano l'agire quotidiano in questa piccola ma strutturata realtà.

A seguito dell'assessment realizzato gratuitamente dal Digital Innovation Hub Lombardia e della richiesta di supporto dell'impresa, sono stato "reclutato", nell'ambito del progetto Sviluppo PMI di Confindustria e Federmanager Lombardia, per aiutare le imprenditrici, tre sorelle toste e pragmatiche, ad attivare un progetto per la realizzazione di un sistema di tracciabilità digitale in grado di garantire informazioni puntuali su ogni lotto prodotto, dalle materie prime al prodotto finito, la relativa provenienza e i clienti di destinazione.

Il problema in sé poteva essere banale. Organizzare la tracciabilità di un prodotto e l'eventuale azione puntuale di mercato è una attività consolidata, prevista dalle vigenti normative e implementabile facilmente con pacchetti software standard a meno che... l'item da tracciare non sia costituito da codici contrassegnati da lotti di produzione differenti che, una volta tolti dall'imballo originale, vengono distribuiti in diversi punti vendita. In questo caso il problema si complica.

Abbiamo dedicato le prime riunioni del 24 e 25 marzo 2022 a una dettagliata discussione e analisi del problema, con la valutazione delle possibili alternative

e dei pacchetti software di gestione, impostando il lavoro da realizzare entro la successiva riunione pianificata per l'11 aprile.

Al terzo incontro sono bastati 15 minuti per valutare le soluzioni e individuare la strada da seguire per raggiungere il risultato... problema risolto!

Le sorelle/imprenditrici avevano sviluppato il progetto nelle due settimane intercorrenti tra le prime due giornate di consulenza e la terza giornata di follow up, individuando la soluzione idonea al raggiungimento dell'obiettivo: in sostanza un'implementazione del sistema di tracciabilità in essere che prevede marcature particolari sul cartone dell'imballo.

A questo punto il compito del consulente poteva dirsi finito con successo (grazie alle imprenditrici!). Tuttavia la lungimiranza e la voglia infinita di crescere delle tre sorelle ha prevalso sul senso di appagamento che avrebbe potuto derivare dall'aver raggiunto l'obiettivo originale. Pertanto, consapevoli di avere alcune aree di miglioramento nella gestione e controllo della produzione, mi hanno chiesto di affiancare Patrizia (la "Direttrice Operations") per aiutarla nell'individuazione di alcuni principi di "Lean production" che si potessero applicare in un contesto piccolo, con 10 operai, la cui operatività quotidiana satura il tempo a loro disposizione.

Abbiamo pertanto effettuato un'ampia ricognizione per comprendere come fosse possibile raccogliere dati sull'efficienza produttiva dei reparti (saponi, flaconi e flowpack) senza per questo distogliere gli operatori dalla loro attività. Abbiamo redatto ed impostato batch-records cartacei che contenessero tutte le indicazioni necessarie per tenere sotto controllo la linea di produzione.

Abbiamo trasmesso il messaggio che è necessario chiedersi sempre il perché di un'anomalia, sforzarsi per capire come, giorno dopo giorno, possiamo fare meglio attraverso questo principio base della "Lean" e del "miglioramento continuo". Abbiamo quindi impostato un modello FMECA (Failure Mode and Effects Criticality Analysis) cartaceo, molto semplice, estremamente adeguato alla piccola realtà di La Nordica (17 dipendenti, 10 operai) che potesse aiutare l'azienda a incrementare l'efficienza della produzione facendo contestualmente fare un salto di qualità nella gestione. Non è stata un'operazione semplice, tuttavia la determinazione, la chiarezza degli obiettivi e la capacità di "guardare sempre più avanti" di Patrizia, Paola ed Emanuela hanno permesso di iniziare un importante salto qualitativo nella gestione, non solo del business (fatto già consolidato), ma anche dell'execution operativa quotidiana.



PARLARE DI "METODO LEAN" IN UNA AZIENDA STORICA, CON SOLI 10 OPERAI, FACENDO COMPRENDERE CHE SONO LORO STESSI "IN PRIMIS" I MOTORI DEL CAMBIAMENTO, È DIVENTATA UNA REALTÀ



Parlare di “metodo Lean” in una azienda storica, con soli 10 operai, facendo comprendere che sono loro stessi “in primis” i motori del cambiamento, è diventata una realtà.

Durante la mia carriera, passata a governare stabilimenti di produzione, mi sono trovato a gestire problematiche molto differenti l’una dall’altra, in relazione alla tipologia di fabbrica, alla tipologia di mercato e al diverso ambito culturale in cui l’azienda operava. Tuttavia tutti gli stabilimenti in cui ho lavorato avevano (e hanno) un denominatore comune: il desiderio di innovarsi mantenendo quella “cultura d’impresa” che ne ha determinato il successo. A volte però non si riesce a calare il cambiamento nell’attività quotidiana, le resistenze sono molto forti. In questo caso il cambiamento resta fine a se stesso: il “cambiare per cambiare” per inseguire un modernismo in linea con le mode (MES, MOM, MRP II, Phase MES ecc. ...), o un finanziamento, è spreco di energia e risorse, e soprattutto spreco di tempo per rifare un lifting alla fabbrica che, come tale, crolla alla prima crisi.

L’approccio organizzativo impostato in La Nordica è stato esattamente l’opposto. Si parla con gli operai con un semplice pezzo di carta in mano, si chiariscono i concetti e dove si vuole arrivare, si chiede loro conferma della comprensione di quanto esposto e si stimolano a esporre i loro dubbi e le loro perplessità. Questo per tutte le volte necessarie... finché i concetti “Lean” sono stati compresi e condivisi totalmente. Oggi siamo in questa fase, ma Paola e Patrizia stanno già pensando al MES (Manufacturing Execution System) e quando ci arriveranno avranno persone preparate che lo sapranno governare, e i dati di output che raccoglieranno permetteranno loro un salto di qualità nella gestione che le porterà a un ulteriore successo... e non a un cimitero di software abbandonati per impreparazione o gap culturale.



Nell’incontro conclusivo le imprenditrici Paola e Patrizia Vanoni, hanno manifestato l’apprezzamento per il supporto ricevuto grazie al progetto Sviluppo PMI, commentando «Il confronto con le competenze di chi ha vissuto prestigiose realtà produttive nella cosmetica, farmaceutica e nell’alimentazione accresce la consapevolezza sulla coerenza di processi e soluzioni adottati. Il contributo del manager è stato determinante nel conseguire rapidamente gli obiettivi di tracciabilità dei prodotti e ha permesso di contaminare l’organizzazione con i concetti “Lean” e di miglioramento continuo».

A volte “l’intelligenza artificiale”, che va molto di moda, non è necessaria; è sufficiente “l’intelligenza” nella gestione e nel governo di un’azienda. E di intelligenza in La Nordica ne hanno da vendere!!

Maggiori informazioni visitando il sito www.whitecastle.it



LOMBARDA S.p.A.

Lombarda

Integrazione digitale dei processi per produrre manufatti in calcestruzzo



Avviato con soddisfazione il progetto di razionalizzazione delle applicazioni gestionali per l'azienda Lombarda S.p.A. grazie al programma sperimentale di Politiche Attive Sviluppo PMI, frutto della collaborazione fra DIH Lombardia, Confindustria e Federmanager



Roberto Capra
Associato ALDAI-Federmanager,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI



UN GRANELLO DI SABBIA RISPECCHIA LA MERAVIGLIA DELL'UNIVERSO...

Sebbene la citazione possa sembrare una romantica frase fatta, rispecchia la realtà: una manciata di sabbia racchiude un piccolo e meraviglioso universo naturale in cui si rincorrono storia, geologia, mineralogia, zoologia, botanica, ecologia... e Lombarda S.p.A. – che utilizza questi piccoli granelli per produrre manufatti in calcestruzzo – incarna totalmente l'idea.

Questo è sicuramente quello che ti colpisce e mi ha colpito, fornendomi quell'entusiasmo quando, per la prima volta, ho avuto il piacere e l'onore di entrare nello stabilimento in quel di Osio Sotto in provincia di Bergamo.

Devo ringraziare in primis i fratelli Schiavi, alla terza generazione di imprenditori del Gruppo Schiavi e Lombarda: Gabriella, Gian Andrea e Valentina, che mi hanno permesso di vivere questa esperienza e di collaborare al progetto, aprendomi le porte



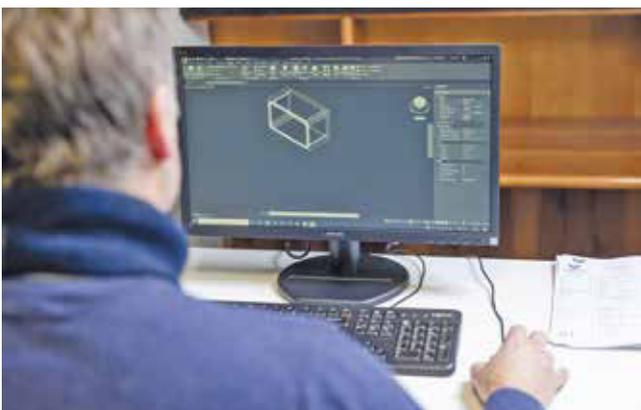
dell'azienda e fornendomi la loro completa disponibilità e professionalità.

Visto che ho iniziato con i ringraziamenti, vorrei dedicare queste successive parole a chi ha permesso tutto questo partendo dalla consociata territoriale Confindustria Bergamo nella persona di Pier Giuseppe Cassone, al Digital Innovation Hub Lombardia e in particolare a Roberto Zardoni, a Federmanager Lombardia e a Franco Del Vecchio, Responsabile del progetto per Arum (ente attuatore dell'iniziativa di Politiche Attive), alla società Key2people e Davide Trivi – ingaggiato da quest'ultima a supporto del progetto – per avermi selezionato, qualificato e reclutato nell'ambito del progetto Sviluppo PMI, a livello regionale. Ringrazio anche tutte le persone

che lavorano dietro le quinte che mi hanno supportato e sopportato: Ilaria, Jessica e tanti altri, grazie a tutti. Aggiungo un particolare ringraziamento e un saluto sincero dal "Caterpillar Rosso" a Diva De Franco (lei capirà), che sempre nell'ambito del progetto Sviluppo PMI, mi ha accompagnato in un percorso di Mentoring e di approfondimento...

Adesso però dobbiamo tornare sulla strada dei manufatti...

Lombarda S.p.A., il calcestruzzo (la lavorazione del granello di sabbia citato in apertura) è sicuramente la loro passione dal 1979, anno di fondazione della società e del primo insediamento di direzione e impianti produttivi nella sede di Osio Sotto (BG), su un'area di circa 100.000 mq.





Fin da allora, qualità, affidabilità e innovazione sono i valori fondanti; versatilità dei prodotti e performance elevate sono il marchio di fabbrica. Manufatti di qualità, invisibili agli occhi (o quasi) e tuttavia essenziali, affinché ciò che si vede esista e funzioni correttamente.

Lombarda S.p.A. fa parte del Gruppo Schiavi Costruzioni, azienda fondata nel lontano 1850 (terza generazione di imprenditori e di esperienza). La missione e le aspettative dell'azienda per il progetto che ha richiesto il mio contributo hanno riguardato la valutazione di un sistema gestionale in grado di supportare in modo efficace la completezza delle aree funzionali attualmente coperte da alcuni sistemi, ed estendere l'analisi e la valutazione dei moduli software alle aree oggi non presidiate quali la gestione operativa della produzione tramite un eventuale sistema MES (Manufacturing Execution System) che consenta il presidio e il controllo del flusso produttivo e l'interfacciamento tra i diversi impianti di lavorazione della filiera. Fra gli obiettivi creare – anche per le aziende consociate – un controllo di gestione e una tesoreria con contabilità analitica e industriale in comune per l'intero gruppo, gestiti da un'unica divisione (l'appetito poi vien mangiando... logistica, codici a barre o QR-code... ecc., ecc.).

La mia filosofia è sempre stata basata sulla validità delle metodologie: per fare uno stuzzicadenti o una nave da guerra le procedure e i processi sono analoghi, mentre qualcosa sui materiali bisogna variare! Devo ammettere che tutto sembra molto semplice e banale, ma come sempre quello che lo sembra poi non si rivela tale...

Credo che in questo progetto il successo, non solo attuale, ma anche e soprattutto futuro, sia veramente



frutto di un completo gioco di squadra: in primis l'azienda – che ha saputo e voluto realizzare i progetti emersi dal report generato dall'assessment del DIH Lombardia, recependone perfettamente il messaggio, e ha saputo gestirlo concretizzandolo in soluzioni operative –, ma più ancora dal rapporto di fiducia reciproca con il manager selezionato per l'avviamento del progetto.

Da circa due anni l'azienda ha anche iniziato un percorso di digitalizzazione e innovazione della propria realtà produttiva, lavorando su progetti specifici Industria 4.0, sempre con il supporto di Confindustria Bergamo e dei fornitori. Chiaramente, anche in funzione di questi cambiamenti, è emersa la necessità di un approccio più strutturato nella gestione delle innovazioni.

La fase di analisi e avviamento del progetto che mi ha coinvolto lo scorso luglio doveva essere attivata



in tempi veramente ridotti (un mese) per rispettare il “go live” entro il 1° gennaio 2023!

Per evitare un romanzo thriller e non lasciarvi in ansia, anticipo che l’obiettivo è stato raggiunto in ogni suo punto e nei tempi stabiliti, il tutto con duro lavoro, battaglie, sorrisi e... tanto caffè. Mentre sto scrivendo questo breve articolo, settembre 2022, si stanno già costruendo, con l’azienda identificata per la fornitura del software, le strategie e gli obiettivi per i prossimi mesi.

Chiaramente per la completezza del progetto ci vorrà tempo e sarà un processo continuo e costante, ma i “granelli hanno costruito il primo mattone” e credo che già tanti altri siano pronti. Poi, come già accennato, l’appetito vien mangiando e altri traguardi, nel frattempo, sono nati e sono in via di definizione. Devo in ogni caso ringraziare chi negli anni mi ha formato e forgiato, e ringrazierò sempre chi mi ha permesso di farlo, per creare la mia esperienza e la mia filosofia, che in questi anni di collaborazione in molte aziende di produzione, dalla plastica alla meccanica, ai medicali ecc., mi hanno permesso di conseguire i risultati attesi, e di risolvere le diverse problematiche partendo dalle procedure e dai processi. Queste due parole, a volte “sconosciute”, se gestite nella maniera giusta, risolvono quasi sempre la totalità dei problemi, facendo chiarezza sul contesto, prima di operare scelte che altrimenti potrebbero rivelarsi inadeguate, dispendiose e con inaccettabili tempi di realizzazione. Questa è stata a mio avviso l’arma vincente: pianificare e verificare tutto, analizzando procedure e processi sia di sistema che di prodotto,

coinvolgendo tutte le aree aziendali. Idee chiare e obiettivi ben precisi per strutturare l’azienda affinché sia in grado di cogliere le sfide e le opportunità dell’innovazione tecnologica e i prossimi traguardi industriali.



I risultati delle dieci giornate di supporto manageriale all’impresa sono confermati dai commenti e ringraziamenti dell’imprenditrice Gabriella Schiavi (nella foto): “Lavorare con Roberto Capra è stata un’esperienza

edificante. La sua professionalità e la sua forte determinazione, unite alla capacità di focalizzarsi sull’obiettivo da raggiungere, hanno permesso in tempi sorprendenti di centrare la sfida dell’identificazione e della scelta dello strumento informatico che supporterà l’organizzazione aziendale. Roberto ha lavorato con noi per riscrivere tutti i processi aziendali, rendendoli chiari e lineari, al fine di determinare lo stato attuale dei singoli comparti delle società del gruppo, per poi raccogliere le esigenze di ognuno e trasferirle nel progetto della struttura del futuro gestionale con tutte le sue declinazioni. Per far questo è riuscito nell’impresa non facile di mettere allo stesso tavolo le anime aziendali – tecnica, produttiva, commerciale, logistica, amministrativa e gestionale – facendo così emergere sia gli aspetti positivi dell’organizzazione e delle relazioni tra i reparti che le criticità di alcuni processi e di talune sovrapposizioni, andando oltre la mera scelta del sistema gestionale e fornendo un contributo anche all’organizzazione nel suo complesso. Il tutto con un approccio aperto e proattivo che ha spinto l’intero team ad adoperarsi con il massimo impegno e con entusiasmo. Siamo molto riconoscenti a Confindustria Bergamo e a Federmanager per averci permesso di lavorare con Roberto che si è rivelato un manager professionale e con profonde sensibilità umane. Grazie”.



Maggiori informazioni visitando il sito
www.lombarda.com

MARLEGNO
 INNOVAZIONE SOSTENIBILE



Marlegno

Supply Chain d'avanguardia per l'eccellenza delle case in legno

Il legno valorizza l'edilizia e si affianca a soluzioni innovative nel rispetto dell'ambiente. L'edilizia artigianale diventa organizzazione industriale per offrire soluzioni personalizzate e competitive



Andrea Rosella Musico
 Associato ALDAI-Federmanager,
 qualificato DIH Lombardia
 per le iniziative di Sviluppo PMI

Facendo parte del team di manager Sviluppo PMI impegnato a supportare le imprese lombarde nell'avviamento di progetti di transizione digitale, ho avuto il piacere, nel corso di questo inizio d'anno, di rispondere alle richieste di ottimizzazione dei processi di Supply Chain di Marlegno S.r.l. Un supporto di dieci giornate gratuito per l'impresa, finanziato con le risorse per le Politiche Attive messe a disposizione dall'associazione 4.Manager, costituita da Confindustria e Federmanager per la crescita dei manager e delle imprese.

CHI È MARLEGNO

Dal 2000 Marlegno realizza case in legno su misura per i clienti: dalla definizione del prezzo alla progettazione e costruzione, ponendo grande attenzione alla sostenibilità ambientale e al risparmio energetico, utilizzando materiali naturali ed ecocompatibili.

Le case passive Marlegno, coniugando le caratteristiche distintive degli edifici ad alte prestazioni energetiche con i vantaggi del sistema costruttivo a secco, danno vita ad abitazioni altamente performanti e in grado di garantire il massimo comfort interno.

Con sede a Bolgare (in provincia di Bergamo) e 85 dipendenti, la media impresa realizza un fatturato di circa 30 milioni di euro, con crescita a doppia cifra e



la parte realizzativa del progetto, dal preventivo al cantiere (con un processo alquanto articolato come si può chiaramente vedere dall'immagine), ed è il cuore pulsante di un'azienda dinamica che sta aggredendo il mercato in maniera decisa.

Come spesso accade in situazioni analoghe, il fatturato cresce, il numero di addetti altrettanto, l'impegno di tutti viene moltiplicato, ma i processi restano alla fase in cui tutto era più semplice e bastava un cenno d'intesa tra colleghi per capire come procedere o bastava parlarne al caffè per decidere se fosse meglio usare la trave 12x24 o quella 18x20. Ma oggi non è più così, i cantieri sono numerosi, i materiali sono dislocati in località diverse e serve un sistema di comunicazione strutturato, che permetta di incasellare le informazioni in maniera organica, strutturata e con minor rischio di dispersione delle informazioni tra un reparto e l'altro: è questa la sfida che abbiamo affrontato in questo progetto Marlegno.

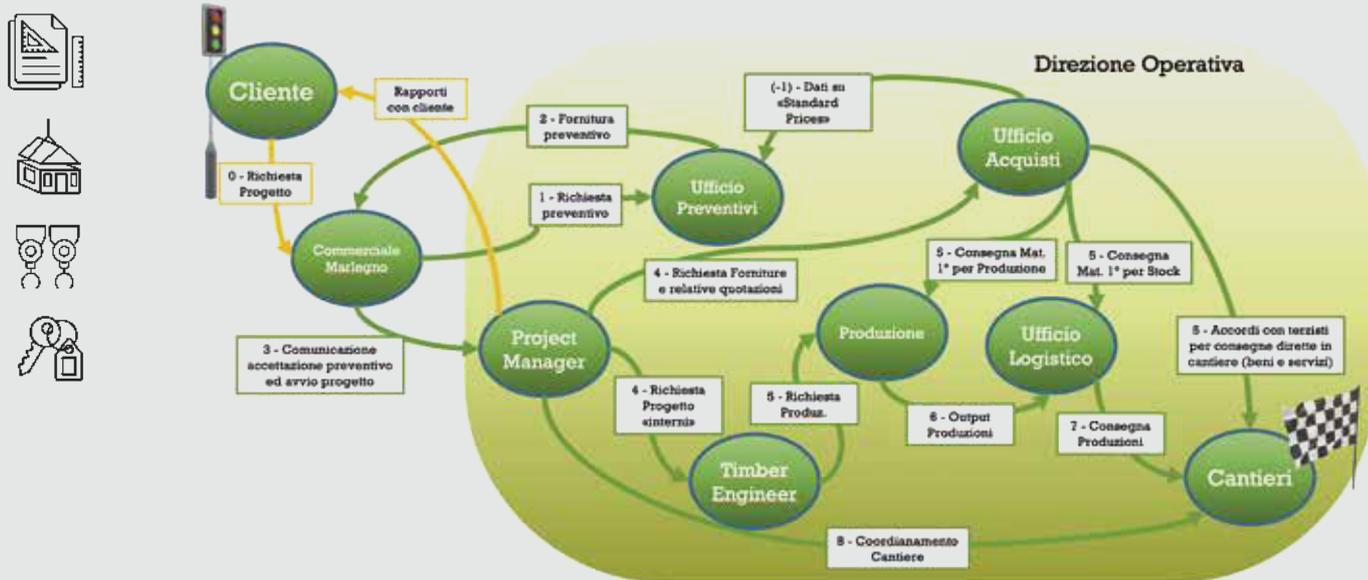
prospettive di raddoppio del fatturato in due-tre anni. Marlegno, che fa parte del gruppo di aziende Edinova, si è sempre dimostrata attenta a cogliere le opportunità dei cambiamenti che caratterizzano il nostro tempo, manifestando forte interesse per le novità e le migliorie che possano distinguere e rendere competitive le proprie soluzioni abitative. Questo il motivo per il quale l'azienda ha deciso di avviare un progetto per ottimizzare il Modello Supply Chain, a seguito degli approfondimenti con il DIH Lombardia in merito agli spunti emersi dall'assessment sul livello di maturità digitale.

Da un punto di vista organizzativo, Marlegno presenta le caratteristiche tipiche di un'azienda imprenditoriale che nel corso degli ultimi anni è cresciuta in modo esponenziale: struttura piatta, pochi livelli gerarchici tra il vertice e la base, ruoli tutti molto operativi e personale cresciuto numericamente e professionalmente insieme all'azienda. La struttura Operations, guidata da Luca Barcella, si occupa di tutta

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Come è ben noto, i processi hanno due componenti primarie: i sistemi di comunicazione e gli attori che li governano. Se su questo secondo punto, Marlegno è assolutamente ben attrezzata, con un personale motivato e cresciuto insieme all'azienda, l'ambito dei sistemi informativi è quello che, in questa fase di crescita, necessita maggiore supporto. Tutto ciò non vuol dire rivedere completamente il sistema informativo, oppure addirittura cambiarlo, per ottenere risultati di maggior efficienza ed efficacia. A volte bastano anche solo dei piccoli accorgimenti, delle implementazioni minori o dei cambi di procedura per aumentare esponenzialmente il risultato.

Il percorso della commessa tipo





UN MANAGER CON ESPERIENZE DIVERSIFICATE

Spesso si è spinti a credere che soltanto un manager che abbia visto da vicino un determinato ambiente lavorativo sia il più adatto a supportare e consigliare ambienti analoghi.

Quanto abbiamo dimostrato con questo progetto è esattamente l'opposto, ossia come, ad esempio, manager con esperienza nel mondo consumer possano portare un valore aggiunto ad aziende del mondo industriale che lavorano per commessa. Spesso, infatti, la così detta cross-fertilization è una caratteristica importante per alzare ulteriormente l'asticella e permettere all'azienda di uscire dalla propria comfort zone, per superare i canoni a cui si è abituati e scoprire che c'è sempre da imparare da altri settori.

Nel caso Marlegno, infatti, abbiamo avuto modo di provare quanto la standardizzazione di processi tipici del mondo consumer, routinari e ripetitivi, possa dare un importante valore aggiunto anche in un mondo personalizzato come quello dei progetti taylor made. I prodotti sono sempre dei prodotti e il fatto di analizzarli nella loro unità più piccola (la così detta SKU ossia Selling Key Unit) è un fattore critico di successo anche per aziende nelle quali il progetto nel suo complesso è l'unico elemento chiave che guida i processi di tutti gli attori coinvolti.

I RISULTATI CONSEGUITI

Siamo riusciti a intrecciare una vista consumer in una realtà industriale su commessa, portando notevoli vantaggi in termini di processo e vari spunti di riflessione a più alto livello.

Partendo da questi ultimi, si è potuto dare alla struttura una veste più per progetto che funzionale: abituati a considerare tutte le funzioni della direzione operativa come una serie di attività in linea e consequenziali, quasi come una catena di montaggio, si è, invece, potuto constatare come, nella realtà dei fatti, una struttura a progetto è più una struttura matriciale, nella quale il capo progetto è trasversale a tutte le altre funzioni che, a seconda della fase dello stesso, si devono per forza di cose interfacciare

con il referente aziendale per il progetto stesso.

È questo più un cambio di forma che di sostanza, ma che, comunque, allorché condiviso e accettato da tutti i membri del team, porta sicuramente a un cambio di interpretazione dei propri ruoli. Naturalmente come tutti i cambiamenti culturali, avrà bisogno del suo tempo e della sua giusta maturazione per diventare a tutti gli effetti una parte dominante della cultura aziendale. Diamogli tempo...

Parlando, invece, dei cosiddetti "low hanging fruits", ossia dei frutti facili da cogliere al volo, si è potuto constatare come una gestione informatica che consideri ogni singolo componente di un edificio in legno (dalla singola vite alla trave portante) come un codice a sé stante, ma indissolubilmente legato alla commessa a cui fa riferimento, possa permettere a tutti i componenti del team della divisione Operations che hanno accesso al sistema informatico di avere una visione comune e univoca: basta codici generici che potevano essere interpretati e capiti solo da chi li aveva inseriti perché sapeva quale fosse il contenuto degli stessi solo grazie al campo note, per altro tipicamente poco avvezzo a filtri e categorizzazioni. In altre parole, si è deciso di sostituire un codice generico che racchiudeva tutte le tipologie di travi in legno dedicate a una commessa, con tanti codici quante sono le tipologie di trave che Marlegno gestisce, con una distinzione fino ai 10 cm per ogni sezione di trave. Se quindi, prima, ad esempio, una trave di sezione 12x24 cm lunga 10 mt + una trave di sezione 12x24 cm lunga 10,8 mt + una trave di sezione 16x20 cm lunga 9 mt erano, tutte assieme, il codice 050.010.001150, adesso, ogni singola trave avrà il suo codice univoco, con l'indubbio beneficio della chiara e indiscutibile identificazione del singolo codice prodotto.

Se a tutto ciò, poi, sommiamo una differenziazione dei vari magazzini, non in funzione del motivo per il quale un dato prodotto doveva stare lì (a stock o per essere rilavorato), ma semplicemente in base alla sua reale ubicazione fisica, con annessa responsabilizzazione dei relativi addetti (quindi, uno stock gestito dalla logistica, uno gestito dalla produzione ed, eventualmente, anche uno gestito dai capi-cantiere),



vediamo che allora tutto diventa più facile, più intuitivo e leggibile anche da chi questi sistemi non li vive quotidianamente e non conosce tutta la storia di quella data commessa, ma che, occasionalmente, li incrocia. Questo significa che l'attuale Magazzino Principale diventerà il Magazzino Logistico e il Magazzino Commessa (oggi solo distinzione formale) verrà sostituito con il Magazzino Produzione, in cui la merce verrà trasferita fisicamente e farà riferimento al responsabile Produzione: accountability sugli stock inventariali e corrispondenza tra magazzino "a video" e magazzino fisico sono servite!

Due piccole mosse per dare scacco matto all'ambiguità e ai codici generici, poco amati dagli ingegneri e dai sistemisti.

COME È STATO D'AIUTO IL MANAGER NELL'AMBITO DEL PROGETTO

Il manager ha stimolato l'organizzazione a valutare un diverso modo di lavorare, adattandolo e applicandolo alla realtà Marlegno.

Spesso, quando si è coinvolti giorno (e notte...) con la propria attività, non si ha il tempo per fermarsi, alzare lo sguardo e capire come eventualmente applicare quei correttivi che potrebbero permettere di lavorare meglio. Questo implica che il pensiero laterale (ossia la capacità di risolvere un problema attraverso il cosiddetto "approccio indiretto", ovvero affrontandolo da angolazioni diverse in modo da poterlo prendere in esame in maniera differente e più approfondita) è difficile da impiegare anche per chi ne abbia spiccate doti applicative.

Occhi diversi, unitamente a una buona esperienza e a un pensiero non condizionato dal day by day, possono veramente dare un contributo importante a una realtà che già sta operando al meglio, ma che, magari, non ha colto che si può fare ancora meglio.

È proprio questo il valore aggiunto che il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI può apportare: manager di esperienza, che hanno ormai raggiunto la loro maturità professionale e che hanno operato per anni in contesti aziendali complessi (e spesso multinazionali), in grado di impiegare proficuamente le proprie competenze in ambiti più giovani e meno

strutturati come le PMI italiane, che generano il 41% del fatturato italiano, occupano il 33% della forza lavoro e rappresentano il 38% del valore aggiunto del Paese. Lunga vita alle PMI!

IL COMMENTO DEL RESPONSABILE DELL'ORGANIZZAZIONE

Ho avuto modo di confrontarmi con una realtà aperta e disponibile a ricevere consigli dall'esterno e tutto ciò è stato confermato dalle parole di Luca Barcella, responsabile del team Operations di Marlegno, a conclusione del nostro percorso:

"Con il manager si è instaurato da subito un efficace rapporto di collaborazione e Andrea Rosella è stato capace di inserirsi nel nostro ambiente complesso e dinamico, stimolando a ripensare l'organizzazione in un'ottica più 'Project Manager oriented', dandoci una serie di stimoli e spunti di riflessione che sicuramente permetteranno di lavorare con processi più standard e più fruibili per tutti. Abbiamo già iniziato a implementare quanto è emerso da queste giornate di collaborazione e siamo sicuri che, una volta completato il progetto, la nostra organizzazione potrà beneficiarne e raccoglierne i frutti in termini di migliore qualità del lavoro, maggiore accuratezza dei tempi di lavorazione e partecipazione attiva dei collaboratori. Grazie Andrea!"

Giovanni Strevignoli, collaboratore di Luca Barcella, l'ultimo giorno del progetto mi ha detto: *"Andrea, ti devo veramente ringraziare perché, oltre ad avere avuto un ottimo rapporto a livello umano, mi hai permesso di vedere delle cose che erano lì, soltanto da cogliere, ma che per consuetudine, per la necessità di ottenere sempre risultati subito, pur avendole a volte intraviste, non ho mai avuto il modo e il coraggio di affrontare così come mi hai spinto a farlo"*.

Per me è stato un onore collaborare con questa dinamica realtà della quale ho potuto apprezzare la tenacia tipica del tessuto produttivo bergamasco, oltre che un continuo desiderio di migliorarsi e di eccellere. Ringrazio Luca Barcella e i suoi collaboratori per la possibilità che mi hanno dato di supportarli e stimolarli in questo processo di continuo miglioramento che l'azienda ha intrapreso.

*Grazie Luca, grazie Giovanni e grazie Marlegno!
Ad maiora!*

Maggiori informazioni visitando il sito
www.marlegno.it



Plastivar

Un'azienda all'avanguardia, fra tradizione e innovazione



Il titolo sintetizza il valore dell'azienda brianzola che ha mantenuto le caratteristiche tipiche del territorio, completandole con un approccio gestionale moderno, "lean", con impiantistica all'avanguardia e procedure organizzative definite, per offrire prodotti innovativi, 100% Made in Italy, e per contribuire all'eccellenza dell'Italian Design



Carlo Meroni
Associato ALDAI-Federmanager,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI

In 51 anni PLASTIVAR si è trasformata da bottega artigiana in azienda ad alta innovazione tecnologica per soddisfare le esigenze di design della filiera del mobile, producendo bordi in ABS di elevata qualità, per completare e rendere unico qualsiasi componente d'arredo.

Un'impresa unica per vocazione perché partita da un artigiano che ha saputo inventare come plasmare un pannello rivestito fino a farlo somigliare a una persiana, e costruire in autonomia una macchina per spalmare la colla (1985). Fra i primi produttori di profili a installare una linea di estrusione per produrre bordi in ABS, l'azienda ha saputo cogliere e superare le sfide competitive, mantenendo sempre la rotta. Con un fatturato in crescita, la media impresa di Verderio Inferiore (in provincia di Lecco) impiega 77 dipendenti e produce anche nello stabilimento a Ronco Briantino (MB). Oggi PLASTIVAR è un partner progettuale capace di anticipare le tendenze del mercato e rappresentare un punto di riferimento per la filiera del mobile e per i complementi d'arredo.

Le tecnologie abilitanti, la transizione digitale, i cambiamenti di contesto e l'impatto che tutto questo ha sull'organizzazione e sulla pianificazione dell'attività hanno motivato l'impresa a partecipare al programma di assessment Industria 4.0 proposto



da Confindustria Lecco e Sondrio e realizzato dal Digital Innovation Hub Lombardia. Le valutazioni emerse hanno indotto l'azienda a chiedere il supporto manageriale Sviluppo PMI – finanziato da Confindustria e Federmanager attraverso l'associazione paritetica 4.Manager, ed erogato dall'ente attuatore del progetto di Politiche Attive, Arum – costituito da dieci giornate di consulenza da parte di un manager selezionato dalla società di Executive Search Key2people sulla base delle competenze richieste dall'impresa per il conseguimento di specifici obiettivi.

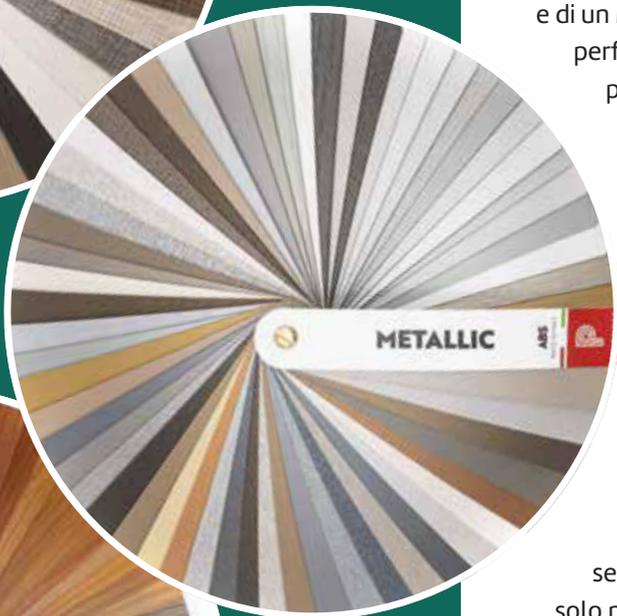
Sono stato quindi selezionato da Key2people e DIH Lombardia per analizzare in dettaglio i processi aziendali, con particolare riferimento alle operations, per completare il percorso di transizione digitale in atto, integrando nel sistema gestionale le funzionalità e i processi per alimentare in modo efficiente e agile i dati di produzione per il controllo di gestione e per



L'ATTIVITÀ, CONDOTTA IN PERFETTA ARMONIA CON GLI AZIONISTI, È STATA PRINCIPALMENTE INCENTRATA SUI PROCESSI DI CAMBIAMENTO E DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO NECESSARI PER LE PROSPETTIVE DI SOSTENIBILITÀ E LE OPPORTUNITÀ DI CRESCITA DELL'IMPRESA

realizzare specifiche analisi sia di carattere tecnico che economico.

Ho particolarmente apprezzato il rapporto di collaborazione con l'impresa, da subito franco, concreto, costruttivo e finalizzato al miglioramento dei processi. Ciò mi ha permesso, nonostante il breve tempo disponibile, di offrire e trasferire le mie competenze di project management, di controllo di gestione, di mappatura, analisi, elaborazione e ottimizzazione dei processi operations. L'attività, condotta in perfetta armonia con gli azionisti, è stata principalmente incentrata sui processi di cambiamento e di sviluppo organizzativo necessari per le prospettive di sostenibilità e le opportunità di crescita dell'impresa.



La fabbrica di Ronco Briantino è strutturata con un layout razionale assolutamente moderno, con flussi di materiale e aree di stoccaggio delle materie prime, di semilavorati e prodotti finiti chiari e ben definiti. I magazzini sono tutti gestiti a locazione con codice a barre, ordinati e di facile accesso, e le postazioni di lavoro sono tutte fornite di “totem” per l’inserimento dei dati di produzione in stile lean production.

La fabbrica è dotata di strutture fisiche di alto livello e di un MES (Manufacturing Execution System) perfettamente funzionante, con tutti i presupposti per un moderno approccio gestionale, facilità di raccolta dati di produzione e automazione dei processi.

6.000 I PRODOTTI A CATALOGO

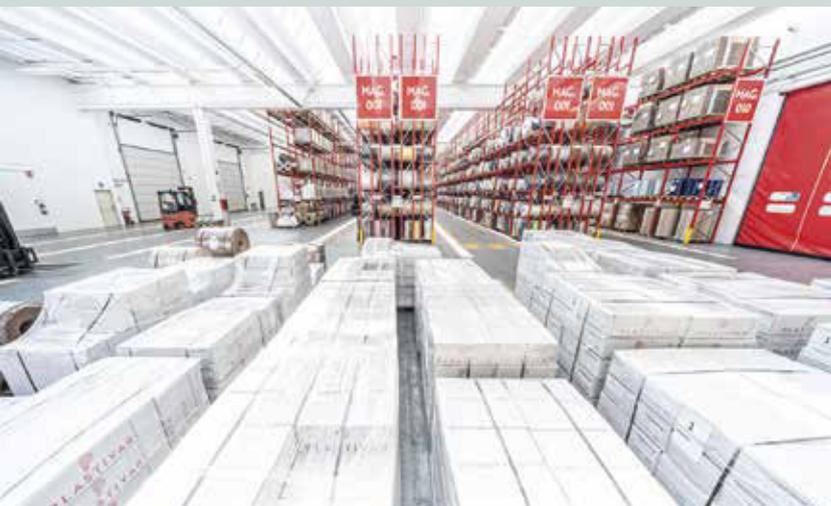
Uno dei vantaggi di oltre 50 anni di storia è che probabilmente l’effetto o il colore cercato dai clienti è già stato realizzato e questo significa maggiore velocità sia nella campionatura che nella produzione.

99% DI MATERIALE RICICLABILE

Migliore come performance e migliore secondo natura: grazie all’ABS si utilizzano solo materiali riciclabili e a basso contenuto di metalli pesanti, con evidenti benefici per la qualità e l’ambiente.

PIÙ DI 15 LINEE PRODUTTIVE

Si lavora su turni, giorno e notte, senza mai fermarsi. La qualità premia, e l’impresa ripaga la fiducia dei clienti con i numeri, producendo migliaia di metri quadrati di bordi ogni anno, sempre al passo con le esigenze del mercato.



Come riportato nel titolo, tradizione e innovazione devono convivere in armonia per permettere all'azienda di progredire. La tecnologia da sola non è sufficiente per garantire il progresso se non è compresa a fondo e se il personale non è in condizione di sfruttarne tutte le potenzialità. Come possedere una fiammante Ferrari... senza avere la patente per poterla guidare.

L'attività di supporto all'impresa, a completamento degli obiettivi di transizione digitale e di controllo di gestione per realizzare specifiche analisi di carattere economico e tecnico, è stata orientata a creare organizzazione, consapevolezza e partecipazione attiva ai processi di efficienza e miglioramento continuo, assegnando responsabilità e mansioni tenendo conto delle conoscenze tecniche, gestionali e di interazione tra i reparti.

La tradizione è stata fusa con l'innovazione, facendo emergere le potenzialità delle persone, cercando di far confluire nel sistema gestionale aziendale tutti i dati e le informazioni per favorire il coinvolgimento e la partecipazione attiva.

Plastivar è una grande azienda, con basi solidissime e un prodotto d'avanguardia universalmente riconosciuto, con una forte spinta all'innovazione e un'innegabile voglia da parte della proprietà di crescere e migliorare nell'organizzazione e nel metodo per sostenere la crescita del business.

C'è un filo rosso che attraversa l'esperienza e la storia dell'impresa. Un modo di vedere e fare le cose ispirato a un modello semplice. Questa forma mentis si ritrova nel prodotto, nelle forme della produzione e della progettazione, nell'organizzazione, negli stili e nei

sistemi di gestione, nelle forme di pianificazione e di controllo, nell'idea e nei fondamenti del business.

Si tratta di un sistema moderno (MES, Lean) e semplice, dato da una forte connessione del fare pratico (tradizione) in una visione sistemica moderna (innovazione), fondato sulla cultura della concretezza che punta alla flessibilità operativa e all'execution. Un'azienda artigianale in grande stile e di medio-grandi dimensioni, comunicazione diretta, assenza di compartimenti e riferimenti di struttura con un clima familiare in evoluzione.

Nella riunione conclusiva il rappresentante dell'impresa ha commentato: *“Il contesto di cambiamenti continui, la crescente complessità e velocità degli eventi richiedono momenti di confronto che abbiamo apprezzato nelle competenze e nella sicurezza che ci ha tramesso il manager del progetto Sviluppo PMI. Ringraziamo Confindustria, Federmanager e DIH Lombardia per l'apprezzato supporto”.*

Il progetto iniziato ha l'obiettivo di coniugare l'intelligenza del fare pratico – combinando autonomia, spazi di azione, flessibilità e semplificazione del lavoro con principi operativi rigorosi, chiaramente codificati – con cadenze e obiettivi ben definiti.

La strada è tracciata... i traguardi sono alla portata.

Maggiori informazioni visitando il sito
www.plastivar.com





Roncoroni

L'eccellenza della Supply Chain

La limitazione degli spazi di stoccaggio, le criticità nell'approvvigionamento delle materie prime e l'incertezza sui prezzi richiedono una crescente attenzione alla pianificazione e all'ottimizzazione dei processi dell'intera catena del valore. Anche nelle migliori imprese un manager esperto può contribuire validando le procedure e innescando processi di miglioramento continuo



Emanuele Vercesi
 Associato ALDAI-Federmanager,
 qualificato DIH Lombardia
 per le iniziative di Sviluppo PMI



La tanto auspicata collaborazione tra manager esperti e PMI lombarde comincia a muovere passi concreti grazie alla capacità degli imprenditori di cogliere l'opportunità del progetto Sviluppo PMI proposto dalle Associazioni territoriali lombarde di Confindustria e finanziato da 4. Manager, costituita in modo paritetico da Confindustria e Federmanager.

Dopo essere stato selezionato dalla società di Executive Search Key2people e qualificato dal Digital Innovation Hub Lombardia per effettuare gli assessment digitali, ho avuto l'opportunità di seguire l'avviamento di uno dei progetti di dieci giornate, gratuito per l'impresa.



calandre dove le bobine di materiali si accoppiano con ciclo continuo, solitamente con la colatura tra gli strati di un film di polietilene. Ci sono poi centri di taglio composti da ribobinartici e taglia fogli che consentono di rispondere in modo efficace alle esigenze dei clienti.

Le competenze nella realizzazione di manufatti di qualità, insieme alla capacità di rispondere alle aspettative di clienti prestigiosi ed esigenti, costituiscono leve emblematiche della crescita dell'impresa che ben rappresenta il patrimonio manifatturiero delle PMI italiane.

UN'AZIENDA MOLTO BEN ORGANIZZATA E ORIENTATA ALL'INNOVAZIONE

I progetti di Sviluppo PMI sono prevalentemente dedicati alla transizione digitale e solitamente si focalizzano su un'innovazione digitale o l'introduzione di nuovi software. Nel nostro caso l'azienda si avvale di un software gestionale, integrato con un Manufacturing Execution System (MES) per la



SI SONO RILANCIATE E ACCELERATE ALCUNE ATTIVITÀ CHE ERANO NELLE INTENZIONI, COME L'UTILIZZO ESTESO DELLA MAPPATURA INSERITA NEL GESTIONALE, IN OTTICA LEAN MANUFACTURING



DOVE NASCE IL CARTONCINO PER LE CONFEZIONI DEI SURGELATI

Roncoroni S.p.A. è una media impresa nata nel 1950 a 10 km da Como con 50 dipendenti e oltre 20 milioni di euro di fatturato, per il 60% realizzato all'estero con clienti prestigiosi. L'azienda produce accoppiati speciali per l'imballaggio e l'isolamento per i settori: alimentare (es. scatole surgelati), edilizia (es. isolanti per pavimenti), imballaggio industriale (es. per tubi metallici e automotive).

I prodotti si realizzano attraverso l'accoppiamento di due o più strati di diversi materiali: carta, cartoni, fogli di alluminio, film plastici, rafia in polietilene e tessuti naturali. Le linee principali di produzione sono delle

gestione della produzione, dispone di un ottimo software per la gestione dei trasportatori e ha recentemente avviato anche un software di Business Analysis.



PRIVILEGIARE IL RISPETTO DELLE CONSEGNE È L'ARMA VINCENTE

Il titolare, Antonio Pozzi (nella foto), punta sulla flessibilità della produzione per privilegiare il servizio al cliente che ha permesso

una continua crescita negli anni. Per affinare ulteriormente le prestazioni e creare le basi per il miglioramento continuo, il titolare ha pensato di utilizzare l'opportunità Sviluppo PMI proponendo il progetto: "Ottimizzazione della Supply Chain". Ho iniziato l'intervento con un assessment sulla catena interna della Supply Chain, con colloqui individuali e di gruppo con tutti i collaboratori coinvolti: commerciale, acquisti, IT, programmazione, produzione, qualità, logistica e magazzino; rilevando che tutte le funzioni del flusso logico risultano gestite da dipendenti esperti e competenti. I software utilizzati supportano tutte le attività e il responsabile IT ha le competenze per sviluppare gli applicativi attuali e le necessità future. In sintesi l'organizzazione della Supply Chain è nel complesso ben definita e organizzata.

Con l'accordo della Direzione Generale, lieta della conferma che l'organizzazione è valida e moderna, si è deciso di analizzare specifiche ottimizzazioni emerse durante l'analisi.

Ne è scaturito un elenco di possibili miglioramenti e si sono avviate soluzioni specifiche.

UTILIZZO DEGLI SPAZI DI MAGAZZINO E DEL SOFTWARE DI ALLOCAZIONE DEI MATERIALI

Sin dai primi colloqui è emerso che l'azienda ha spazi di magazzino limitati, il che impedisce di avere una stabile suddivisione dei prodotti, con ricerche e trasporti ottimizzabili. Nella gestione del magazzino si assegna una posizione ai materiali secondo una mappa del pavimento. Si stampa un'etichetta interna che riporta la posizione del materiale. Il prodotto finito viene invece allocato in una generica area di spedizione. A causa della carenza di spazi, a volte queste regole vengono disattese e si complica la ricerca dei colli.

Si è quindi migliorato l'utilizzo degli spazi di magazzino con una gestione "dinamica".

Le modifiche avviate comprendono:

- una mappatura più fitta delle aree di stoccaggio per ridurre i tempi di ricerca;
- l'assegnazione della posizione di stoccaggio anche ai prodotti finiti per avere una posizione nota anche quando è esaurita l'area dei prodotti finiti;
- l'utilizzo sistematico del modulo di segnalazione cambio posizione a magazzino per l'inserimento nel software di magazzino;
- una migliore definizione delle aree non codificate in passato.



RIDURRE I PICCHI DI LAVORO NELL'AREA DI CARICO/SCARICO MERCI IN ENTRATA E USCITA DEL MAGAZZINO

Si è monitorato per due mesi il carico di lavoro del mulettista, a fronte delle previsioni di arrivo di autocarri, per valutare la frequenza dei giorni di sovraccarico e la necessità del supporto di altri mulettisti di produzione. Si è avviato il sistema di prenotazione degli arrivi dei mezzi di trasporto sia dei fornitori sia dei clienti. Si è validata l'attività di preparazione dei carichi secondo lo schema con cui andranno posizionati sugli autocarri.

OTTIMIZZARE LA PIANIFICAZIONE DELLA PRODUZIONE RIDUCENDO I TEMPI, I VINCOLI E I LIMITI DEI SET UP

Il tempo di set up, a ogni cambio di produzione, è un vincolo per la programmazione che può diventare meno influente riducendone la durata. Per migliorarne i tempi si è creata una tabella con tutte le fasi e le operazioni, analizzata assieme al personale dei diversi turni per verificare il corretto svolgimento delle attività delle squadre e creare uno standard. La tabella prevede anche il rilievo dei tempi di ogni fase per ottimizzare la suddivisione dei compiti tra gli operatori.

UN PROFESSIONISTA ESTERNO AIUTA L'IMPRENDITORE AD ACCELERARE I CAMBIAMENTI

In azienda ci sono molte iniziative di miglioramento. Si sono rilanciate e accelerate alcune attività che erano nelle intenzioni, come l'utilizzo esteso della mappatura inserita nel gestionale, in ottica Lean



e ha aiutato a migliorare la documentazione e le procedure aziendali.

Nell'esprimere soddisfazione per l'intervento, Antonio Pozzi ha commentato *"Il supporto del manager ha aumentato la fiducia nelle soluzioni organizzative e digitali adottate dall'impresa, stimolando le iniziative di ottimizzazione e innescando il processo virtuoso del miglioramento continuo grazie alla partecipazione attiva del personale. I risultati dell'intervento non si limitano quindi all'ottimizzazione della Supply Chain, ma genereranno vantaggi anche nella gestione e soddisfazione del personale"*.



Manufacturing, e sono state pianificate la segnaletica orizzontale e la cartellonistica, secondo la mappa condivisa.

UN MANAGER ESTERNO STIMOLA IL CONFRONTO TRA LE FUNZIONI E GENERA IDEE COMUNI

La tabella operativa per il set up delle macchine, realizzata con i responsabili dei turni, ha stimolato il confronto e la definizione di target comuni, nell'ottica di riduzione dei tempi. Questa attività ha evidenziato quanto sia importante codificare le procedure di set up

Maggiori informazioni visitando il sito
www.roncoronispa.it





Samatex

La genialità artigianale nelle sfide e opportunità dell'impresa digitale

Trent'anni di successi all'insegna della creatività e della sperimentazione più originale e innovativa, alle prese con la managerialità per un salto di paradigma



Maria Teresa Lacquaniti
 Associata ALDAI-Federmanager,
 qualificata DIH Lombardia
 per le iniziative di Sviluppo PMI

Samatex parte come azienda familiare artigiana e diventa negli anni industria tessile specializzata in decorazioni e applicazioni alta moda.

Un mix di artigianato e tecnologia che si propone sul mercato per la qualità e la flessibilità nell'adeguarsi alle esigenze del cliente.

L'azienda sta affrontando un cambio di passo, e l'attenzione del management impone una riflessione organizzativa. È stata infatti valutata l'opportunità di implementare un sistema gestionale per supportare e garantire i futuri step evolutivi, con particolare riferimento a una copertura funzionale di tutte le principali aree gestionali, all'integrazione verticale (acquisizione dati dal campo) e orizzontale (condivisione dati tra le funzioni).

Oggi l'azienda si concentra sull'ottimizzazione dei processi; una scelta avvalorata dalla valutazione e dall'assessment della maturità digitale realizzata dal Digital Innovation Hub Lombardia nell'ottica di una trasformazione digitale più solida se basata sulla presenza di un sistema gestionale in grado di governare in modo integrato e trasversale le principali funzioni aziendali.

Integrare quindi per ottimizzare e migliorare, sviluppando un piano di trasformazione digitale che poco alla volta, passo dopo passo, permetta

Nella foto della pagina a fianco, da sinistra:
Sonia Carullo, Mauro Spina, Sabrina Carullo,
Matteo Caruso, Jessica Caruso



**OGGI L'AZIENDA SI CONCENTRA SULL'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI;
UNA SCELTA AVVALORATA DALLA VALUTAZIONE E DALL'ASSESSMENT DELLA
MATURITÀ DIGITALE REALIZZATA DAL DIGITAL INNOVATION HUB LOMBARDIA
NELL'OTTICA DI UNA TRASFORMAZIONE DIGITALE PIÙ SOLIDA**

di diventare un'azienda di riferimento per il proprio settore.

Quindi il primo obiettivo è migliorare i processi interni per migliorare il servizio al cliente.

Ed è proprio l'intraprendenza dell'imprenditrice, la curiosità e la voglia di essere un partner di eccellenza che ha permesso all'impresa di cogliere l'opportunità offerta dal progetto Sviluppo PMI, finanziato da Confindustria e Federmanager attraverso l'associazione paritetica 4.Manager e il contributo organizzativo del Digital Innovation Hub Lombardia.

Samatex ha prima partecipato all'assessment della maturità digitale, supportata dalla collega Paola Mazzucchelli, la quale ha fornito una serie di indicazioni sulle aree di intervento che hanno motivato l'impresa a chiedere alla territoriale di Confindustria e al DIH Lombardia il supporto manageriale disponibile con il progetto Sviluppo PMI, per fissare gli obiettivi e le attività di avviamento al fine impostare al meglio i processi aziendali, e seguire tramite un sistema informativo rinnovato la strada verso la trasformazione digitale dell'azienda.

Come in tutte le imprese che crescono ed evolvono da una dimensione artigianale a quella di azienda fornitrice di brand della moda a supporto delle collezioni, Samatex ha vissuto e vive momenti frenetici, ma la guida attenta dell'imprenditrice e dei suoi collaboratori più stretti ha posto l'attenzione sulla sostenibilità dei processi e sulla necessità di impostare delle modalità operative che permettano un'ottimizzazione dei tempi e della programmazione delle attività mantenendo inalterata la qualità dei prodotti.

Sono arrivata in questa realtà e ho trovato un ambiente oltre che accogliente, famelico di conoscere per migliorare. Mi sono sentita subito a mio agio, ma anche caricata di una responsabilità legata alle aspettative che tutti i miei interlocutori nutrivano in questo progetto: l'imprenditrice Sabrina Carullo, il figlio Matteo Caruso e il personale che ha collaborato alla revisione dei processi. Ho cercato perciò prima di tutto di capire cosa realmente facesse l'azienda in termini di prodotti, facendomi spiegare il più possibile nei dettagli la produzione, cercando di capire i macro passaggi e quali erano ritenute già delle criticità.

La migrazione a un nuovo sistema gestionale in ottica di trasformazione digitale ha permesso

di condividere la necessità di univocità delle informazioni e di semplificazione dei processi. Ed è su questo che, insieme all'imprenditrice e al figlio Matteo, ci siamo concentrati su una semplificazione che porti anche alla definizione dei diversi passaggi in maniera sequenziale per ottimizzare i tempi dell'intero processo e quindi dell'azienda, ma anche per individuare i referenti di ogni passaggio, il famoso chi fa cosa, e mettere ordine nei ruoli e nelle responsabilità. A fronte dell'analisi dei processi effettuata nella prima fase si è proceduto all'implementazione di quelli con focalizzazione sull'ordine e la logistica: sono stati identificati ruoli e responsabilità e ottimizzati i vari step per consentire una semplificazione e una tracciabilità dell'ordine al fine di unificare le informazioni, renderlo integrato con la produzione e poter effettuare una pianificazione della produzione stessa in termini sia di attività che di tempi. Si è proceduto anche all'integrazione, al momento parziale, con il magazzino e la logistica per velocizzare tutte quelle attività che hanno impatto sul processo dell'ordine, quali l'approvvigionamento delle materie prime e la schedulazione delle consegne.

In questo percorso siamo partiti da un Business Process Management (BPM) che aiutasse a fotografare l'AS IS e ne identificasse le aree critiche e i relativi costi.





LA MIGRAZIONE A UN NUOVO SISTEMA GESTIONALE IN OTTICA DI TRASFORMAZIONE DIGITALE HA PERMESSO DI CONDIVIDERE LA NECESSITÀ DI UNIVOCITÀ DELLE INFORMAZIONI E DI SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

perfezionare e creare dimestichezza all'interno dell'organizzazione con una nuova modalità operativa: è per questo che il progetto e gli obiettivi che si vogliono raggiungere sono stati presentati alle persone dell'azienda, per sviluppare senso di appartenenza e la consapevolezza che il contributo di tutti è importante.

L'azienda ha intenzione di proseguire sul progetto implementando il sistema gestionale e agendo sugli aspetti organizzativi.

Nell'incontro conclusivo l'imprenditrice Sabrina Carullo ha commentato: "Ringrazio Confindustria, Federmanager e il Digital Innovation Hub, per il supporto ricevuto con l'iniziativa Sviluppo PMI che ha aperto la mente stimolando prospettive organizzative in un contesto digitale che favorisce la crescita del personale e l'aumento della produttività. Abbiamo avviato un percorso di sviluppo importante per le prospettive dell'impresa e Maria Teresa non ci potrà abbandonare".

Il giovane Matteo ha aggiunto: "È stato un intervento formativo che ha permesso di razionalizzare i processi aziendali e Maria Teresa ha svolto un prezioso ruolo di Mentor".



ANALISI COSTO/CRITICITÀ

Le attività da monitorare sono ovviamente quelle ad alta criticità e con un costo marginalmente alto. Si è scelto come parametro di riferimento il percentile superiore al 70%.

Abbiamo impostato perciò un flow chart che potesse identificare il TO BE in termini di processo e di dati e siamo arrivati alla fase di test che permetterà di

Maggiori informazioni visitando il sito www.samatexsrl.com





STAV

Eliminare la carta per migliorare la gestione documentale

La transizione digitale offre l'opportunità di ottimizzare i processi aziendali e migliorare il modo di lavorare per aumentare la competitività e lo sviluppo



Cesare Mottola de Nordis
 Associato ALDAI-Federmanager,
 qualificato DIH Lombardia
 per le iniziative di Sviluppo PMI

Le imprese che guardano al futuro cercano di trarre il maggiore beneficio dalle tecnologie digitali "abilitanti". "Abilitanti" perché abilitano a gestire tradizionali documenti cartacei in modalità non più fisica, materiale, bensì in modo digitale: più veloce, più affidabile, in grado di far lavorare in modo più collaborativo e produttivo, con risparmio di carta, inchiostro ed energia, nel rispetto dell'ambiente. "Abilitanti" soprattutto perché le tecnologie digitali modificano radicalmente le tradizionali gestioni documentali, creando nuove modalità operative e nuove procedure in grado di aumentare la velocità e la produttività, riducendo costi e attività improduttive, manuali per stampa, compilazione, archiviazione, aggiornamento, insomma le attività da "passacarte".

Il passaggio dalla gestione documentale cartacea alla gestione digitale implica però un radicale cambio di mentalità. Dall'approccio "un passo alla volta", in rigida sequenza e rispetto di prassi e procedure, è necessario prepararsi a un'organizzazione dei flussi di dati e di lavoro ben studiata per viaggiare veloci, identificando a priori tutte le possibili situazioni. Nel disegnare il cosiddetto Workflow management system, non prevedere anche una sola delle possibili situazioni implicherebbe infatti il rallentamento o, peggio, lo stallo della procedura stessa. Approcciare la transizione digitale per singole



UN SECOLO DI PASSIONE PER LA MOBILITÀ COLLETTIVA, CON SERVIZI DI AUTOLINEE, E MOBILITÀ INDIVIDUALE, FAMILIARE E AZIENDALE CON LA NOTA CONCESSIONARIA FIAT-FCA

procedure o in modo improvvisato può deludere le aspettative e causare più costi che benefici. Insomma, le imprese che intendano cogliere le opportunità del digitale, prima o poi, dovranno affrontare il cambiamento culturale verso la pianificazione e la visione sistemica in grado di definire tutti gli aspetti e le implicazioni delle procedure aziendali, di tutte le funzioni e dei reparti.

Più è complessa l'organizzazione aziendale maggiore sarà l'impegno nel definirne i flussi documentali.

Prima di partire è quindi necessaria un'attenta analisi per adattare la soluzione di gestione documentale alle esigenze dell'azienda, così come il sarto di professione cuce il vestito su misura; uno studio impegnativo che coinvolge il top management e il personale fin dalle prime analisi per: individuare le possibili inefficienze e condividere le aree di miglioramento, valutare i costi della transizione – anche in termini di tempo del personale che la realizzerà – e i vantaggi delle soluzioni proposte, le implicazioni positive per la produttività e per la qualità del lavoro. Facendo parte del team di manager Sviluppo PMI, impegnato a supportare le imprese lombarde nell'avviamento di progetti di transizione digitale, sono stato selezionato dalla società di Executive Search Key2people e qualificato nell'ottobre 2021

dal Digital Innovation Hub Lombardia per rispondere alle richieste di dematerializzazione dell'impresa STAV S.p.A. Un supporto di dieci giornate completamente gratuito per l'impresa, finanziato con le risorse per le Politiche Attive messe a disposizione dall'Associazione 4.Manager, costituita da Confindustria e da Federmanager in modo paritetico.

Il Gruppo STAV S.p.A. di Vigevano, città nota per la splendida piazza, è una storica e affermata impresa dedicata alla mobilità sin dagli anni '20 del Novecento. Un secolo di passione per la mobilità collettiva, con servizi di autolinee, e mobilità individuale, familiare e aziendale con la nota concessionaria FIAT-FCA. Con oltre 140 dipendenti e circa 70 milioni di euro di fatturato (dati ultimo bilancio approvato al 31/12/2020) l'impresa ritiene importante e necessario creare un contesto utile ad assicurare una crescita sostenibile di lungo periodo, investendo in tecnologie che possano migliorare la produttività e la qualità dei servizi ai clienti. E il digitale apre prospettive interessanti che l'impresa desidera valutare in tutti i possibili aspetti per assicurare il ritorno dell'investimento a beneficio di tutti gli stakeholder.

STAV S.p.A. iniziò nel 1920, con due autobus, il servizio di trasporto pubblico "Vigevano-Garlasco", che estese poi alle province di Milano e Novara.

Negli anni '30 iniziò la commercializzazione di automezzi stipulando la concessione per la zona di Vigevano delle autovetture Fiat, alla quale si aggiunsero poi i marchi Alfa Romeo e Toyota attraverso la controllata Essegi srl. La crescita negli anni si è rafforzata anche con acquisizioni di società operanti sia nel settore del trasporto pubblico che concessionarie auto.

Pur mantenendo due diverse unità di business che si sono organizzate secondo le loro specificità, la direzione aziendale e le funzioni di staff (amministrazione, personale e IT) sono condivise al fine di garantire sinergie organizzative e ottimizzare funzioni generali e amministrative.

Come 100 anni fa l'impresa è sempre attenta a cogliere le opportunità dei cambiamenti epocali che caratterizzano il nostro tempo e, con lo stesso spirito, ha sviluppato l'interesse per la transizione digitale, per capire e sperimentare con la stessa volontà di un tempo. Leva questa che, ad aprile 2021, ha spinto la società a effettuare con il DIH Lombardia l'assessment sul livello di maturità digitale dei processi dei business autolinee e concessionaria, dal quale è scaturito il progetto di Gestione Documentale.

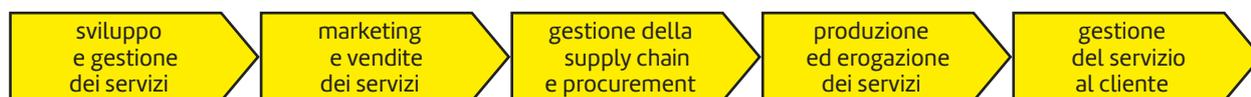
Relativamente ai sistemi informativi, la concessionaria ha adottato specifiche soluzioni certificate FCA, mentre per le esigenze delle autolinee sono state installate piattaforme per la pianificazione dei servizi di trasporto pubblico, per la gestione delle offerte commerciali di noleggio con conducente e la gestione della bigliettazione. L'architettura dei sistemi informativi è quindi specificamente articolata e tecnologicamente eterogenea per rispondere alle

molteplici necessità di business. Nonostante l'ottimo livello del sistema informativo, alcuni processi sono gestiti manualmente e con significativi volumi di carta. In questo contesto l'introduzione di un Workflow management system abilita l'informatizzazione e la dematerializzazione di alcuni processi indipendenti dall'ambito di business, e quindi trasversali rispetto alle due unità operative, consentendo un'integrazione fra sistemi tecnologicamente eterogenei.

Nella prima fase di analisi sono stati mappati i macroprocessi, suddividendoli fra quelli specifici relativi alle unità di business e quelli comuni, con l'obiettivo di massimizzare il ritorno dell'investimento (ROI) delle singole iniziative.

Per identificare i macroprocessi è stato utilizzato il metodo dell'American Productivity & Quality Center (APQC), ente non profit e principale autorità mondiale nel benchmarking, nelle best practice per il miglioramento dei processi e nella gestione della conoscenza. I pregi del sistema APQC sono dovuti alla tassonomia univoca, alla strutturazione a più livelli e alla disponibilità di indicatori dei risultati conseguiti, o KPI (Key Performance Indicator); inoltre sono disponibili sia framework (modelli) generici cross-industry che verticali per specifici settori industriali. Nel caso STAV sono stati utilizzati: il framework generico per la business unit delle autolinee e quello dell'automotive per la business unit concessionaria, ed entrambi sono stati personalizzati per adattarli alle realtà STAV. Dall'analisi comparativa dei framework è emerso che i processi operativi core business sono altamente specifici, mentre altri sono assolutamente comuni alle due unità di business, come rappresentato nello schema qui sotto.

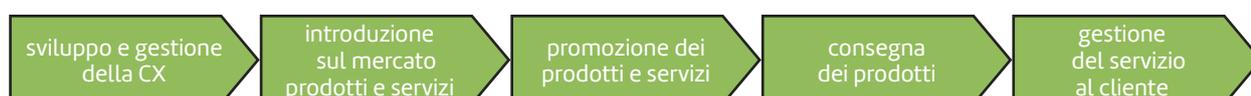
Processi delle Autolinee



Processi generali



Processi della Concessionaria



Ai fini del progetto – e in coerenza con le caratteristiche dell’azienda – sono stati sviluppati 180 processi di dettaglio dei macroprocessi prioritari che rappresentano oltre l’80% delle procedure operative e delle funzioni generali, classificati seguendo i criteri di priorità:

- Importanza del processo nell’organizzazione: in relazione al rischio connesso al malfunzionamento del processo, la sua complessità e la frequenza dell’esecuzione dello stesso.
- Impatto del miglioramento del processo: in considerazione dell’allineamento del processo agli obiettivi aziendali, al potenziale impatto della proposta di miglioramento e al ROI – Ritorno dell’investimento.
- Misura dell’acquisizione della conoscenza: per mettere in evidenza il valore delle informazioni necessarie ad eseguire il processo, il posizionamento geografico o l’accessibilità dell’informazione e il rischio collegato alla perdita delle informazioni stesse. Questo criterio è tipicamente legato alle imprese caratterizzate da informazione sovente basata sull’esperienza personale poco condivisa.

Sommando i punteggi dei tre criteri per ottenere un indicatore sintetico, abbiamo identificato un subset di 45 processi a priorità più alta; questi a loro volta sono stati aggregati secondo una logica di processo end to end, cioè dall’inizio alla fine. Questa metodologia ha permesso di conseguire molteplici vantaggi:

- garantire una visione olistica ed evitare sub-ottimizze del singolo processo;
- eliminare i “silos” tra le diverse funzioni aziendali, cioè l’eccesso di organizzazioni dipartimentali che non partecipano dinamicamente ai processi e agli obiettivi aziendali di lungo termine sostituiti da priorità dipartimentali;
- aumentare il focus sul valore al cliente;
- consentire il disegno e la realizzazione di una trasformazione digitale di tutti i processi coinvolti.

Sulla base di queste evidenze sono stati selezionati e disegnati specifici workflow in collaborazione con 35 dipendenti:

- valutazione delle nuove opportunità di servizio trasporto persone;
- gestione delle offerte dei servizi di noleggio con conducente;
- gestione del processo di acquisizione beni e servizi non legati al core business;
- gestione della selezione e assunzione del personale;
- gestione delle note spese e anticipi;
- gestione vendita auto.

I primi due rispondono a esigenze specifiche delle autolinee e sono legati prevalentemente alla normalizzazione e standardizzazione dei processi coinvolti e a favorirne la conoscenza all’interno dell’organizzazione. I successivi tre sono processi comuni alle unità di business, la cui informatizzazione consentirà un interessante recupero di costi e miglioramento della qualità dei servizi garantiti. Per l’ultimo workflow rispondente alle esigenze specifiche della concessionaria è iniziata la fase di test.

Nell’incontro di aggiornamento sullo stato di avanzamento del progetto, Francesco Cazzani, Amministratore Delegato in capo all’unità di business vendita auto, ha commentato: *“C’è una differenza sostanziale fra le aspettative generali ipotizzabili e le evidenze scaturite dall’analisi accurata dei processi operativi che devono necessariamente tener conto delle attività e dell’instabilità del contesto. Dal concetto di transizione da materiale a immateriale-digitale, lo studio ha permesso di ‘entrare nel merito’ e coinvolgere le risorse direttamente impegnate nello svolgimento dei processi operativi e della gestione documentale. Per questo passo avanti verso la dematerializzazione ringrazio il manager e l’iniziativa Sviluppo PMI che hanno contribuito con competenza e metodologia a procedere nella direzione della digitalizzazione dei processi documentali, aumentando il valore dell’impresa”.*

Alberto Cazzani, Amministratore Delegato e capo dell’unità di business autolinee ha aggiunto: *“L’analisi e i workflow realizzati costituiscono un’importante base di riferimento per il progetto di dematerializzazione dei dati di gestione delle autolinee che procederà con le fasi di test e implementazione utili ad aumentare la qualità dei servizi offerti e il valore del capitale tangibile e intangibile dell’impresa”.*

Il progetto di dematerializzazione STAV è stato per me l’occasione per trasferire esperienze di dematerializzazione maturate in grandi imprese multinazionali a favore di realtà di minore dimensione, ma di grande visione, dinamicità e capacità imprenditoriali per far crescere l’impresa.

Maggiori informazioni visitando i siti
www.stavautolinee.it
www.stavauto.it



Tintoria Viola

Il valore del Made in Italy e dello sviluppo manageriale

Un esempio emblematico di matching fra potenzialità d'impresa e competenze manageriali per generare valore e sviluppo

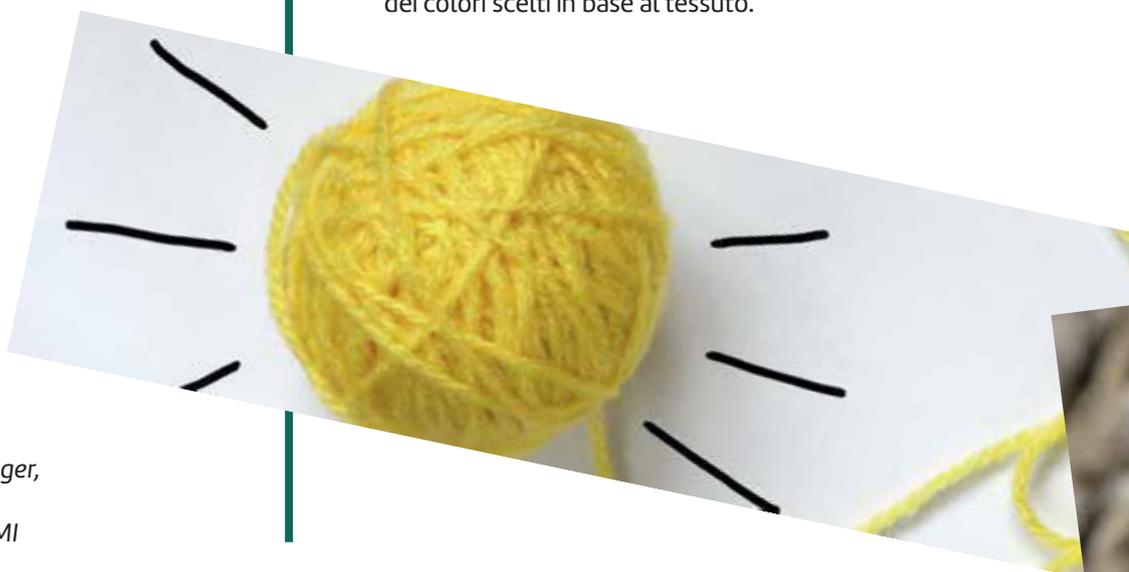
La Tintoria Viola, presente sul mercato da oltre quarant'anni, è una realtà dinamica e costituisce un riferimento nel mercato del tessile per la sua capacità di realizzare lavorazioni di alta qualità nella colorazione e nel finissaggio dei tessuti destinati a primari clienti nazionali e internazionali, produttori di tessuti e di capi d'abbigliamento.

In particolare, Tintoria Viola offre alla propria clientela tre tipologie di trattamenti:

- tintoria con l'utilizzo di macchinari di alta tecnologia;
- finissaggio mirato al miglioramento dell'aspetto e delle proprietà dei tessuti trattati;
- analisi di laboratorio per offrire un rendering dei colori scelti in base al tessuto.



Franco Sesona
Associato ALDAI-Federmanager,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI





TINTORIA

FINISSAGGIO

LABORATORIO

Qualità, innovazione, dinamismo e orientamento al cliente sono i valori che la rendono una realtà affermata su tutto il mercato.

Da alcuni anni Tintoria Viola ha iniziato un processo di rinnovo dei propri impianti produttivi, integrando nello stabilimento macchinari Industria 4.0, e ha avviato un percorso di trasformazione digitale con la graduale implementazione di un sistema gestionale.

È una piccola azienda, ma dotata di un ampio potenziale e con possibilità di crescita, grazie all'energia, alla passione e alla dedizione della proprietà, e in particolare degli Amministratori Delegati dr.ssa Raffaella Viola e dr. Paolo Viola.

OBIETTIVI DEL PROGETTO

L'assessment delle opportunità digitali – realizzato dal Digital Innovation Hub Lombardia con il supporto di un manager del progetto di Sviluppo PMI – ha permesso all'impresa di valutare le possibili aree di miglioramento con l'utilizzo delle soluzioni digitali e chiedere a UNIVA Confindustria Varese il supporto manageriale disponibile con il programma Sviluppo PMI per l'impostazione di un cruscotto di monitoraggio dei processi aziendali, con particolare riferimento ai processi produttivi, integrando i dati dell'ERP con quelli provenienti da altri applicativi, al fine di fornire una chiave di lettura sintetica delle

performance aziendali e delle aree di miglioramento per operare scelte efficaci e tempestive.

Per l'avviamento del progetto l'azienda voleva essere seguita da un manager che avesse capacità di analisi e sintesi, un approccio metodologico strutturato, con competenze nei sistemi informativi aziendali (ERP), e in grado di supportare la proprietà grazie a doti di ascolto, sensibilità e di sviluppare relazioni di fiducia.

Devo ringraziare tutti gli enti coinvolti nella selezione del manager: Key2People e il Digital Innovation Hub (DIH), che hanno identificato nel sottoscritto il profilo più idoneo; credo che la scelta si sia rivelata corretta, realizzando piena soddisfazione sia nel manager che nell'impresa. Ringrazio infine il Responsabile del progetto Sviluppo PMI (e già Presidente Arum) Franco Del Vecchio, e Ilaria Sartori che hanno organizzato in modo eccellente tutte le fasi di preparazione e realizzazione del progetto.

L'intervento di 10 giornate di supporto manageriale aveva come obiettivo un maggiore controllo dei processi e delle attività per consentire – da un lato – di liberare tempo da poter impegnare in attività di sviluppo dell'azienda e del mercato e – dall'altro – di migliorare l'efficienza di tutta l'organizzazione.





In una prima analisi, abbiamo identificato 4 indicatori (KPI) di interesse e precisamente:

1. redditività della commessa, considerando il fatturato generato e i costi sostenuti per la sua realizzazione;
2. qualità del prodotto, nello specifico percentuale di prodotti finiti per i quali è necessario eseguire una rilavorazione;
3. lead-time di evasione della commessa misurato come tempo che intercorre tra il ricevimento dell'ordine e la disponibilità del prodotto finito per il cliente, eventualmente considerando anche i tempi di spedizione;
4. efficienza/performance dei macchinari, per capire quanto sia sfruttata la capacità produttiva nominale ai fini di un maggiore sfruttamento delle potenzialità di produzione.

Rispetto all'analisi iniziale, l'intervento si è successivamente focalizzato su 2 processi e precisamente:

1. tracciatura delle fasi di produzione e modalità di controllo "efficiente" dell'avanzamento;
2. monitoraggio dei costi di produzione e raccolta dati ai fini di controllo della redditività.

Nel corso del progetto, sono stati altresì analizzati e visionati il software gestionale in uso e i sistemi di supervisione dei processi produttivi, valutando insieme all'azienda le migliori soluzioni per l'integrazione dei processi e delle fasi di produzione con l'area gestionale e di relazione con il cliente, e condividendo alcune idee di semplificazione e ottimizzazione del processo di ricezione ordini e preparazione delle disposizioni.

Credo che il successo del progetto e delle sue evoluzioni future sia frutto di un ottimo gioco di squadra tra tutti gli attori: l'azienda, che ha chiesto aiuto all'Unione Industriali Provincia di Varese, la quale ha recepito e gestito perfettamente l'esigenza. Poi, il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, finanziato da 4.Manager (l'associazione paritetica Confindustria e Federmanager) e da ultimo direi anche il manager, che credo abbia saputo entrare in sintonia con l'azienda, avendo cura di ascoltare e cogliere le necessità per indirizzarle in idee e soluzioni operative, e di instaurare un rapporto di stima e fiducia reciproca.





I RISULTATI

Di seguito una sintesi dei risultati raggiunti:

1. Per il controllo dell'avanzamento della produzione è stata identificata e condivisa la progressiva sostituzione dell'attuale software con un prodotto leader nel mercato tessile ritenuto più idoneo per raggiungere gli obiettivi dell'azienda.
2. È stato analizzato il processo di ricezione ordini e preparazione delle disposizioni, fornendo alcune idee di semplificazione e ottimizzazione dello stesso.
3. Sono state riviste le modalità di raccolta dati dei costi di produzione, ponendo particolare attenzione alla qualità e alla correttezza delle informazioni, nello specifico per alcune materie prime che costituiscono voci di costo importanti. Sono state svolte insieme all'azienda analisi delle misurazioni e dei punti di raccolta dei dati al fine di correggere gli elementi di misura e quindi cominciare a raccogliere informazioni in maniera corretta per poi alimentare una reportistica che, in una fase successiva, potrebbe essere trasportata in una soluzione di Business Intelligence.

Ho trovato da parte della Direzione Aziendale un'ottima collaborazione e un'apertura mentale ad ascoltare le idee e le proposte che venivano discusse durante gli incontri. Le persone che ho incontrato credono fermamente nell'impresa e sono convinte che questo progetto possa davvero aiutare l'azienda a fare un salto di qualità e a mantenere una posizione di rilievo nel mercato di riferimento. Ritengo questo progetto un'esperienza molto arricchente che mi ha consentito di migliorare la capacità di analisi e di ascolto in un contesto non sempre semplice. Insieme abbiamo pienamente realizzato gli obiettivi e i risultati attesi.

Ringrazio quindi molto sentitamente la proprietà nelle persone degli Amministratori Delegati della società: Raffaella Viola e Paolo Viola.



Ringraziamenti ricambiati dall'impresa in occasione della riunione conclusiva. *“Il manager, grazie alla sua esperienza, ha fornito un contributo costruttivo consentendo un'attenta analisi delle problematiche dei processi e ha permesso di impostare correttamente*

le basi per il cruscotto aziendale, si è inoltre creato un clima di fiducia che ha permesso un ampio e costruttivo confronto” ha dichiarato Raffaella Viola che ha concluso *“Un bell'esempio di matching fra potenzialità dell'impresa e competenze manageriali per generare valore e sviluppo”*.



Maggiori informazioni visitando il sito
www.tintoriaviola.com



Valforge

Transizione digitale per la gestione della qualità e delle commesse



Un progetto di Sviluppo PMI
a favore di una piccola impresa
in Valsassina



Danilo Barlassina
Associato ALDAI-Federmanager,
qualificato DIH Lombardia
per le iniziative di Sviluppo PMI

All'interno del progetto Sviluppo PMI finalizzato ad aiutare le piccole medie imprese italiane a crescere e progredire verso una trasformazione digitale, finanziato da 4.Manager – Associazione costituita da Confindustria e Federmanager – e con il coordinamento del Digital Innovation Hub Lombardia che aveva realizzato l'assessment della maturità digitale, un'azienda della Valsassina, in provincia di Lecco, ha chiesto a Confindustria Lecco-Sondrio il supporto per migliorare la gestione informatica della qualità e l'analisi della gestione delle commesse di produzione: nasce così il progetto Valforge – Gestione Qualità.

Valforge è una bella azienda specializzata nella forgiatura e nel trattamento dei metalli, con sede a Cortenova (LC), nella splendida Valsassina, dominata dall'incantevole Grigna. La società, fondata nel 2006, si basa sull'esperienza maturata da parte dei suoi fondatori in aziende dello stesso settore per la lavorazione dei metalli: questo ha permesso all'impresa di crescere in dimensione, qualità e servizio ai clienti.

Oggi Valforge è una struttura funzionale in continuo sviluppo: i costanti investimenti mirati a un progressivo aggiornamento tecnologico – con conseguente flessibilità e rapidità nella produzione – e la notevole



OGGI VALFORGE È UNA STRUTTURA FUNZIONALE IN CONTINUO SVILUPPO: I COSTANTI INVESTIMENTI MIRATI A UN PROGRESSIVO AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO – CON CONSEGUENTE FLESSIBILITÀ E RAPIDITÀ NELLA PRODUZIONE – E LA NOTEVOLE ESPERIENZA ACQUISITA DAI DIPENDENTI, PERMETTONO DI TRATTARE UNA GRANDE VARIETÀ DI MATERIALI NELLE DIVERSE FORME E DIMENSIONI



I titolari dell'impresa Pierantonio Baruffaldi ed Enrico Orio.

esperienza acquisita dai dipendenti, permettono di trattare una grande varietà di materiali nelle diverse forme e dimensioni.

L'impresa, certificata ISO 9001, desidera far evolvere l'attuale sistema qualità al fine di ottimizzare l'approccio e i controlli già in essere sia sul processo sia sul prodotto mediante l'implementazione di un iter maggiormente informatizzato che consenta una più efficace raccolta dati e una conseguente analisi. Inoltre vuole anche acquisire gli elementi utili a pianificare gli interventi per una gestione integrata dei processi aziendali in ottica digitale, con particolare riguardo alla gestione delle commesse di produzione e alla loro pianificazione.

Tutto questo in ottica di risparmio di tempo da parte degli operatori – che potranno essere impegnati in attività più importanti – e guadagno di efficienza e precisione di tutta l'organizzazione nonché, inoltre, di potenzialità di analisi dei dati raccolti. Il manager richiesto doveva avere esperienze e competenze soprattutto nell'ambito qualità e sistema qualità, nonché in quello produttivo e di gestione della produzione, senza trascurare le necessarie nozioni informatiche di base; doveva quindi essere in grado di orientare l'azienda nella scelta del software più idoneo alla propria realtà.

La selezione, operata congiuntamente da parte di Key2people e del Digital Innovation Hub, è ricaduta sul sottoscritto, che ha accettato di buon grado l'incarico. Dopo una prima approfondita analisi della situazione della gestione qualità e del flusso dei dati, identificate con il responsabile le necessità e le esigenze della società, sono stati individuati tre software di gestione della qualità presenti sul mercato, che presentavano altrettante tipologie, modalità di approccio e funzionamento: dopo averli debitamente studiati e verificati, nessuno è risultato idoneo all'utilizzo in Valforge. Si è così optato per una quarta soluzione ad hoc per l'azienda.

Con il responsabile della qualità abbiamo identificato tutti i requisiti indispensabili e necessari che devono essere inseriti nel programma e abbiamo realizzato uno schema di flusso, per determinare la sequenza delle attività.

La soluzione individuata mostra indubbi vantaggi essendo personalizzata per rispondere alle esigenze dell'azienda, è flessibile e modulabile, non presenta



difficoltà di implementazione e utilizzo, e potrà essere facilmente accolta dagli utilizzatori in quanto permetterà di semplificare il tradizionale modo di operare.

A margine del progetto qualità, l'impresa desiderava acquisire gli elementi utili a pianificare gli interventi per una gestione integrata dei processi aziendali in ottica digitale, per semplificare la parte di pianificazione e gestione commesse. Anche in questo caso è stata preferita una soluzione personalizzata e si è proceduto a redigere un documento con tutti i requisiti e le specifiche funzionali del sistema di gestione. Alla luce del tempo impiegato e delle identificate priorità aziendali, si è deciso di anteporre temporalmente il progetto gestione commesse a quello qualità; come spesso accade, quando l'analisi è attenta, ciò che appare principale diventa secondario e ciò che appare secondario diventa prioritario. Ringrazio quindi la società informatica di Milano che ha saputo seguirci nelle richieste e con pazienza ha gettato le basi per soddisfare le aspettative dell'impresa.

Un serio problema della società Valforge e di tutte le aziende della Valsassina – peraltro zona oltre che splendida per le vacanze, ricca di tante aziende, dalla forgiatura alla lavorazione dei metalli, dalle acque minerali ai formaggi, con centinaia di persone occupate nel comparto industriale – ma presente anche in altri territori lombardi, è la difficoltà di reperimento del personale; la domanda è di molto superiore all'offerta e se anche un solo dipendente lascia è difficile sostituirlo, a tutti i livelli, sia impiegatizio che operaio. Quali i motivi? I giovani continuano a studiare, pochi si fermano alle superiori,



in Valle la forza lavoro è insufficiente, le persone non vogliono fare qualche chilometro in più, vogliono il lavoro vicino a casa. Aiutare le aziende è un problema di tutti, di ogni singola persona come delle Istituzioni, perché le piccole medie imprese lombarde sono il tessuto portante dell'economia regionale e nazionale e vogliamo che questo tessuto cresca, e sicuramente insieme riusciremo a farlo crescere.

Anche gli obiettivi del progetto Valforge sono stati conseguiti grazie al gioco di squadra: prima di tutto l'azienda, che ha saputo e voluto chiedere un supporto e si è resa disponibile a sfruttarlo; Confindustria Lecco-Sondrio, che ha accolto e



ALLA LUCE DEL TEMPO IMPIEGATO E DELLE IDENTIFICATE PRIORITÀ AZIENDALI, SI È DECISO DI ANTEPORRE TEMPORALMENTE IL PROGETTO GESTIONE COMMESSE A QUELLO QUALITÀ; COME SPESSO ACCADE, QUANDO L'ANALISI È ATTENTA, CIÒ CHE APPARE PRINCIPALE DIVENTA SECONDARIO E CIÒ CHE APPARE SECONDARIO DIVENTA PRIORITARIO

monitorato lo svolgimento delle attività; il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, finanziato da 4.Manager e realizzato in collaborazione da Confindustria e Federmanager, e da ultimo anche dal manager, che credo abbia saputo interpretare e rispondere alle necessità dell'azienda con soluzioni concrete. Ringrazio quindi molto sentitamente i due soci titolari dell'impresa, che mi hanno assistito nello svolgimento dell'incarico con solerzia e disponibilità, e i collaboratori che ho incontrato, in particolare Luciano Codega, responsabile qualità, e Susanna Selva.

Nella riunione conclusiva gli imprenditori Enrico Orio e Pierantonio Baruffaldi hanno confermato

il pieno raggiungimento degli obiettivi fissati per le 10 giornate di supporto, commentando: *“L'analisi del manager esterno all'impresa ha permesso di allargare le prospettive accelerando la soluzione delle problematiche. Un contributo di valore da parte di Confindustria e Federmanager per la crescita sostenibile delle piccole imprese”.*

Maggiori informazioni visitando il sito
www.valforge.it



IL VALLORE DI Mentor2

Il Servizio Mentor2Manager nasce dall'idea condivisa che le persone, durante la loro vita professionale, siano in continua evoluzione e sviluppo relativamente alle proprie competenze tecniche e relazionali. Mettersi in gioco per conoscersi meglio, superare le proprie convinzioni limitanti, sviluppare la propria crescita, magari anche uscendo dalla propria zona di comfort, sta diventando l'esigenza di un numero sempre maggiore di persone per essere ancora più efficaci nella propria quotidianità in azienda. Il coaching è uno degli strumenti che permette di supportare le persone nel loro percorso di sviluppo, affiancandole nell'individuazione dei propri obiettivi, nella definizione di strategie e azioni appropriate per accrescere le proprie performance professionali e rafforzare le relazioni con gli altri.

PERCHÉ «MENTOR2MANAGER»

I progetti di Politiche Attive devono necessariamente tenere in considerazione molte variabili, tra cui anche la necessità dei dirigenti in transizione di carriera di fare il punto della propria situazione, ricentrando le proprie energie e risorse per rifocalizzare il proprio sviluppo professionale. Un percorso di confronto con un collega manager con competenze professionali di coaching, come dimostrato in 9 anni di attività analoghe svolte in ALDAI, è stata l'ispirazione nel completare il disegno del progetto Sviluppo PMI diventato operativo a ottobre 2020 che, oltre alle fasi di assessment e di eventuali progettualità con le aziende confindustriali, ha visto l'introduzione di un servizio di coaching denominato Mentor2Manager dedicato ai manager partecipanti, per affiancarli nella rifocalizzazione e valorizzazione delle loro soft skill, fondamentali per un dialogo efficace con le PMI del territorio. L'obiettivo specifico di questo servizio di coaching è stato affiancare i manager in un percorso individuale dedicato, per acquisire maggiore consapevolezza di sé e della propria situazione, per focalizzare le proprie risorse, per consolidare o creare relazioni professionali solide ed efficaci, e per aiutarli a entrare più facilmente in sintonia con gli imprenditori delle PMI del territorio.

Il Servizio ha visto protagonista un Team di 5 professioniste che hanno condiviso e strutturato un metodo che affonda le sue radici nelle tecniche di coaching e di counseling, arricchito dalla condivisione di una significativa esperienza pregressa come dirigenti d'azienda che ha facilitato la sintonia con i colleghi manager che hanno scelto di rivolgersi al servizio. Ognuna delle Coach/Mentor è stata individuata e selezionata dalla società di Executive Search Key2people.



Elena Toffetti
Coordinatrice del Team
Mentor2Manager

Manager



COS'È «MENTOR2MANAGER»

È un percorso di dialogo e confronto one-to-one che si svolge in una serie di incontri da remoto, nella più totale confidenzialità e rispetto della privacy della persona. Le Mentor, che condividono una significativa esperienza manageriale e una formazione specifica di supporto e di orientamento alla persona, accolgono e accompagnano i colleghi Mentee in un percorso individuale personalizzato e regolato da un patto di fiducia in cui il Mentor è il responsabile del processo e il Mentee dei contenuti. Il Servizio è offerto gratuitamente esclusivamente ai manager della Lombardia che partecipano al progetto Sviluppo PMI.

Ci sentiamo spesso chiedere quali siano le tematiche che tipicamente si trattano in questi percorsi. La risposta non è semplice perché ogni persona, ogni professionista, è peculiare per le sue esperienze e competenze professionali, per la personalità e per i suoi valori.

Di seguito una breve panoramica delle tematiche che i manager del progetto Sviluppo PMI hanno affrontato in questi percorsi:

«Fare un punto di dove sono arrivato/a oggi nella mia professionalità, comprendere e valutare possibili scenari professionali e prospettive»

«Acquisire maggiore consapevolezza di me e del mio momento professionale»

«Mettere a fuoco le mie risorse, riorientarmi, individuare un obiettivo e un piano di azione per il mio sviluppo professionale»

«Unire le forze per superare ostacoli temporanei, cogliendone opportunità di sviluppo e di crescita»

«Rafforzare le mie capacità relazionali in ambito professionale, anche in preparazione degli incontri con imprenditori di PMI»

«Riflettere sulle mie risorse per attivarle ancor più efficacemente all'interno del progetto Sviluppo PMI»

**COME SI SVOLGE
E ALCUNI BENEFICI IN SINTESI**

Il percorso è articolato su una serie di incontri: il primo della durata di 1 ora con la Coordinatrice del Servizio per verificare la congruenza delle esigenze del manager con quanto offerto, e le ore successive con una Mentor dedicata. Le ore destinate a ciascun manager sono state da 8 a 12, su un arco temporale di 2-4 mesi. La frequenza degli incontri è stata flessibile, mediamente ogni 10 giorni circa, concordata tra Mentor e Mentee a seconda del ritmo che si è ritenuto opportuno per il raggiungimento dell'obiettivo. Prendersi del tempo per sé e potersi confrontare in un percorso strutturato con una coach professionista è già un grande vantaggio, ma ci sono anche altri benefici, più "strutturali" legati all'impostazione e alle caratteristiche del Servizio, che sono stati molto apprezzati, tra cui:

- confronto in un ambiente protetto, regolato da etica e confidenzialità, con persone esterne alla propria realtà professionale;
- condivisione di un linguaggio comune con le Mentor che hanno esperienze e conoscenze contemporanee delle realtà aziendali, delle dinamiche di cambiamento e trasformazione;
- metodologia condivisa dal Team, strutturata e allo stesso tempo personalizzata sulle esigenze specifiche della persona;
- servizio gratuito per i manager della Lombardia che partecipano al progetto Sviluppo PMI.



CONDIVISIONE DI UN LINGUAGGIO COMUNE CON LE MENTOR CHE HANNO ESPERIENZE E CONOSCENZE CONTEMPORANEE DELLE REALTÀ AZIENDALI, DELLE DINAMICHE DI CAMBIAMENTO E TRASFORMAZIONE

I RISULTATI E I FEEDBACK

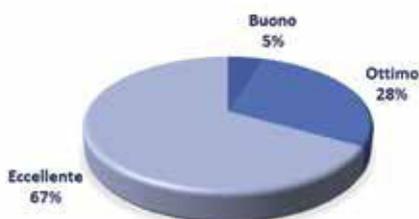
Su un totale di oltre 100 manager coinvolti nel progetto Sviluppo PMI, 21 hanno scelto di rivolgersi al Servizio Mentor2Manager e di lavorare su di sé per essere ancora più consapevoli e preparati in vista degli incontri con gli imprenditori delle PMI confindustriali. I feedback ricevuti hanno evidenziato un notevole apprezzamento da parte dei Mentee e sono stati fonte di grandissima soddisfazione per tutto il Team.

Abbiamo raccolto le valutazioni per ogni item dei feedback (scala da 1-basso a 5-alto):

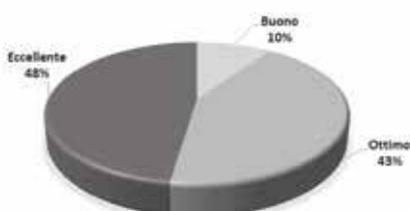
| | | |
|---------------------------------------|----------|-------------|
| • Supporto fornito dal Mentor | 4,62 | (grafico 1) |
| • Utilità del servizio di Mentoring | 4,38 | (grafico 2) |
| • Impatto sulle prospettive di lavoro | 3,38 (*) | (grafico 3) |

(*) emerge dai commenti una difficoltà a stabilire un impatto diretto del percorso sulle prospettive di lavoro

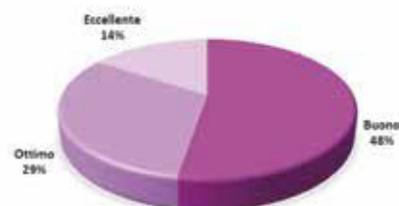
graf. 1
SUPPORTO FORNITO DAL MENTOR



graf. 2
UTILITÀ DEL SERVIZIO MENTORING



graf. 3
IMPATTO SULLE PROSPETTIVE DI LAVORO



Desideriamo però arricchire la lettura dei numeri con i commenti originali scritti di proprio pugno dai colleghi che hanno usufruito di Mentor2Manager in modo da dare un'idea diretta e personale dell'efficacia del Servizio.

Eccone alcuni:



Di seguito alcuni commenti sul lavoro svolto dalle colleghe Mentor: "la mia mentore mi ha aiutato a..."

Definire i contorni del problema, stimolare la riflessione, definire le attività

Individuare e strutturare un progetto, definire gli strumenti per la possibile attuazione

Vedere l'ascolto come mezzo per aprirsi agli altri e non rimanere intrappolato nella propria visione

Acquisire una maggiore consapevolezza e riscoperta delle mie qualità e quindi sulle cose che "so fare"

Razionalizzare / scadenziare le priorità, valutare retrospettivamente i miei successi migliorando la mia motivazione

Raggiungere una consapevolezza di me, analisi dei miei punti di forza e debolezza, aiuto a capire la strada per il raggiungimento degli obiettivi personali



IL TEAM

Il Servizio Mentor2Manager è stato erogato da un Team, composto da 5 colleghe, tutte selezionate da Key2people nell'ambito del progetto Sviluppo PMI.

Le Mentor che hanno contribuito allo sviluppo e all'erogazione del Servizio condividono una significativa esperienza manageriale e una formazione specifica di supporto e di orientamento alla persona e sono accreditate come Coach EMCC o ICF o come Counselor.



ELENA TOFFETTI

Coordinatrice del Team Mentor2Manager e Mentor

Aree di Esperienza Professionale: Marketing internazionale strategico e operativo, Vendite, Executive Coaching e Consulenza di Direzione

Settore: Alimentare, Largo Consumo, Lusso, Beni Industriali, Digital Marketing

Tipologia di azienda: Multinazionali, Grandi Aziende Italiane, PMI

Accreditamento: EMCC Accredited Coach & Mentor at Senior Practitioner Level: certificato EIA 20229224



DIVA DE FRANCO

Aree di Esperienza Professionale: Marketing & Comunicazione, Sales, Executive Coaching e Consulenza di Direzione

Settore: Servizi, Editoria, Eventi, Formazione, Digital Marketing

Tipologia di azienda: Multinazionali, Grandi Aziende Italiane, PMI, Startup

Accreditamento: Associate Certified Coach (ACC) International Coaching Federation



MICHELA LIVINI

Aree di Esperienza Professionale: Risorse Umane, Change Management, Talent Acquisition & Counseling Organizzativo; Orientamento di Carriera e Transizione di Carriera, Servizi alla Persona, CSR & Benessere

Settore: Trasporti & Logistica, Servizi alle Imprese, Manifatturiero (Oil&Gas), Energia

Tipologia di azienda: Multinazionali, Grandi Aziende Italiane, PMI

Accreditamento: Counselor professionista iscritta ad AssoCounseling con il numero REG-A2738-2021 (operante in conformità della Legge 14 gennaio 2013, n. 4)



ORNELLA RAGAZZO

Aree di Esperienza Professionale: Amministrazione, Finanza e Controllo, BP Reengineering, Executive Coaching e Consulenza di Direzione

Settore: Industria Alimentare, Farmaceutica, Retail, Servizi Professionali, Consulenza Strategica

Tipologia di azienda: Multinazionali, Grandi Aziende Italiane, PMI, Startup

Accreditamento: Associate Certified Coach (ACC) International Coaching Federation



MARIA ROSARIA SCIALLA

Aree di Esperienza Professionale: Risorse Umane e Organizzazione, Consulenza di Sviluppo Carriera, Executive Coaching e Consulenza di Direzione

Settore: Industria, Beni di Consumo ed Elettrotecnica

Tipologia di azienda: Multinazionali, Grandi Aziende Italiane, PMI

Accreditamento: Associate Certified Coach (ACC) International Coaching Federation



CONCLUSIONI

Il Servizio Mentor2Manager ha rappresentato una sfida e una sperimentazione all'interno del progetto Sviluppo PMI con risultati davvero entusiasmanti per tutti.

Noi del Team non solo portiamo a casa grandi soddisfazioni professionali ma, viste le testimonianze di chi ne ha usufruito, anche una conferma della bontà della metodologia utilizzata. Il coaching permette di fermarsi, confrontarsi con una persona esterna che, con metodo, ci aiuta a vederci allo specchio, ad approfondire tematiche di noi stessi e della nostra professione che difficilmente ci sentiremmo di condividere con colleghi o amici.

Essere aperti a credere nell'efficacia di questi percorsi e mettersi in gioco sono tra gli ingredienti fondamentali per la buona riuscita di questi percorsi. Che si sia manager o imprenditori, prendersi del tempo per sé, per confrontarsi e riflettere sul momento che si sta vivendo nella propria professione o nella propria azienda, per acquisire maggiore consapevolezza e chiarezza nella definizione dei propri obiettivi è tempo ben investito per essere sempre più efficaci e focalizzati nelle proprie scelte quotidiane.

Creare innovazione attraverso le persone



Patrizia Almasio
Senior Consultant Key2people, Industrial Practice

Il Capitale umano: Asset strategico per lo sviluppo delle imprese. Questa frase rappresenta il nostro modo di interpretare l'Executive Search, ovvero come leva fondamentale per la costruzione e lo sviluppo di un leadership team di successo.

Key2people – prima società italiana indipendente del settore **Executive Search**, riconosciuta come interlocutore autorevole sia dalle **grandi multinazionali** che dalle piccole e **medie aziende** e apprezzata come operatore indipendente e *first tier* – ha partecipato al progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI nelle fasi di profilazione e selezione dei manager. L'obiettivo del progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI è stato quello di rispondere alle esigenze di ripartenza e di crescita delle Piccole e Medie Imprese lombarde, nate anche dalla situazione contingente, apportando competenze tecniche e manageriali in grado di accelerare il programma di sviluppo di ciascuna attraverso il know-how apportato da manager temporaneamente inoccupati.

Arum ha messo al centro del processo di trasformazione le persone e le loro competenze e ha identificato in Key2people il partner ideale

per costruire e gestire un percorso di selezione volto a identificare manager qualificati. I candidati prescelti sono stati quindi impegnati, a supporto delle Piccole e Medie Imprese che hanno aderito all'iniziativa, in assessment volti a testarne il grado di maturità digitale e in specifici progetti di trasformazione digitale, volti al miglioramento della competitività e allo sviluppo di nuovi modelli di business, per assicurarne e sostenerne la crescita.

La selezione si è focalizzata su un'attenta valutazione delle competenze tecniche e delle capacità manageriali dei candidati, con l'obiettivo di riconoscere elementi distintivi dei profili e di proporre il miglior collocamento all'interno dei singoli progetti/attività. Avendo i manager un background eterogeneo, Key2people ha costruito un iter di selezione ad hoc, lavorando in sinergia con Arum e Digital Innovation Hub Lombardia (DIH), al fine di garantire efficacia, imparzialità e uniformità di giudizio. Partendo da una prima analisi del background e del profilo professionale, basata sul modulo di enrollment, compilato dai manager, con una autovalutazione di skills tecniche e manageriali, è stato successivamente attivato il percorso di selezione vero e proprio con il colloquio di prequalificazione.

Oltre alla selezione dei candidati più idonei sia per l'attività di assessment, sia per i singoli progetti, il focus è stato quello di accompagnare il processo in tutte le sue fasi, in stretta collaborazione con Arum e DIH Lombardia.

Tramite gli incontri di preparazione e in occasione dei singoli colloqui, condotti con un approccio inclusivo e di confronto, Key2people ha messo a disposizione dei manager esperienza e conoscenza del mercato. Obiettivo finale quello di essere di stimolo per lo sviluppo di ulteriori eventuali competenze distintive richieste dallo scenario attuale in continua trasformazione.

Un progetto costruito giorno per giorno, mettendo un tassello dopo l'altro, che si è arricchito con l'opportunità di contribuire alla selezione del Team di Mentor, che ha affiancato i manager nel corso del progetto di Politiche Attive.

ITER DI PROCESSO


Incontro di prequalificazione


Preparazione dei manager


Completamento della profilazione


Selezione dei manager


Consegna della reportistica

ITER DI PROCESSO

1 Incontro di prequalificazione per validare le competenze indicate nel modello di enrollment



- Interviste preliminari con i manager coinvolti nel processo
- Iniziale valutazione dei profili sulla base di quanto dichiarato dagli stessi in fase di enrollment

2 Partecipazione agli incontri di preparazione dei manager. Presentazione dei criteri di profilazione e selezione



- Supporto metodologico all'organizzazione nella conduzione degli incontri
- Sviluppo e condivisione dei criteri di profilazione dei manager

3 Incontro per il completamento della profilazione e orientamento per aree di expertise

4 Selezione del manager per ciascuna delle attività di assessment nel rispetto dei criteri definiti

5 Selezione del manager per ciascuno dei progetti utilizzando gli specifici criteri in funzione delle competenze richieste



- Assessment e selezione del pool di manager incontrati
- Suddivisione dei manager in specifici cluster, sulla base delle attività che andranno a svolgere

6 Reportistica sullo stato di avanzamento e relazione finale del progetto



- Sviluppo di relazioni trimestrali per consentire una visione puntuale sullo stato di avanzamento del progetto
- Redazione della relazione finale contenente un'overview dei profili coinvolti durante il progetto e una sintesi degli assessment e delle attività svolte



KEY2PEOPLE HA INTEGRATO UN MODELLO DI ADVISORY RIVOLTO ALLA LEADERSHIP DELLE AZIENDE CON UN FOCUS SUI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE E SUL LORO IMPATTO SU CAPITALE UMANO E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Digital Assessment

Mappare le proprie competenze per affrontare la Digital Transformation

ASSESSMENT



Mauro Pajola
Senior Consultant, Key2people Advisory Practice

Momento importante all'interno del percorso è stata l'erogazione, facoltativa ma fortemente consigliata, di un Digital Assessment, volto a misurare la "Digital Culture" dei partecipanti all'iniziativa e utile a orientarne percorsi di formazione individuale. Il tratto distintivo dell'approccio Key2people al Digital Assessment risiede nella forte convergenza con l'osservatorio di mercato proprio delle società di Executive Search. Questo garantisce un continuo allineamento tra il framework di rilevazione e i più attuali, concreti ed efficaci trend identificabili sul mercato.

Il Digital Assessment di Key2people rappresenta oggi una vera best practice di mercato con diverse decine di progetti su perimetro locale (Italia) e internazionale, e oltre 100.000 somministrazioni attive.

La metodologia si basa su una survey online – agile, veloce e personalizzata – attraverso la quale è possibile rilevare e misurare competenze di ruolo, skill digitali e indicatori di Digital Mindset.

Nello specifico, il framework proposto da Key2people basa la sua value proposition su un approccio rigoroso che prevede l'utilizzo di una «Matrice delle Competenze Digitali» volta a rilevare l'orientamento all'innovazione, incrociando le Digital Skills con il Digital Mindset.

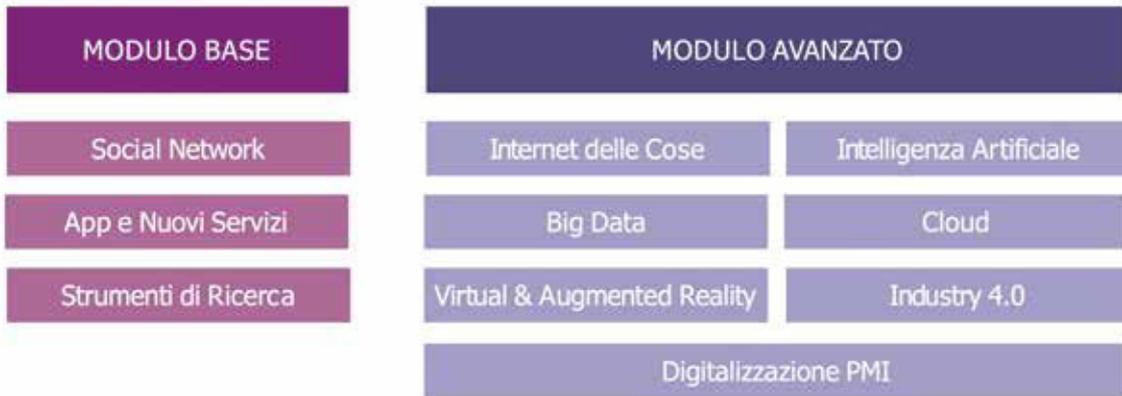
Nell'ambito delle Digital Skills rientrano le competenze che consentono a una persona di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti e servizi digitali a disposizione; una persona dotata di un alto livello di Digital Skills, conosce i tool ed è in grado di selezionarli efficacemente rispetto a un obiettivo, ne conosce le funzionalità più avanzate ed è in grado di combinare più strumenti per raggiungere obiettivi complessi. Conosce inoltre i nuovi servizi a disposizione e ne comprende i modelli di business sottostanti.

Con il termine Digital Mindset si intende invece l'insieme delle caratteristiche che abilitano una persona a interfacciarsi efficacemente con l'innovazione digitale; una persona con un Digital Mindset evoluto è in grado di comprendere le opportunità derivanti dalle nuove tecnologie, di coglierne le possibili applicazioni, di individuare trend di innovazione provenienti da contesti diversi dal proprio ipotizzando potenziali applicazioni nel proprio campo specifico e adotta, infine, una logica Trial & Error (Mindset Silicon Valley) che lo porta ad apprendere velocemente dall'esperienza propria e altrui.

All'interno del percorso Sviluppo PMI è stata progettata ad hoc una survey fortemente incentrata



Architettura Survey



sulle tematiche tipiche dei processi di digitalizzazione delle Piccole e Medie Imprese (con un modulo dedicato e centrale all'interno dell'indagine), senza però tralasciare argomenti più vicini alla sfera personale e non direttamente orientati a sfide di business. Ciò nella convinzione che il fenomeno digitale è comprensibile solo se guardato nella propria interezza.

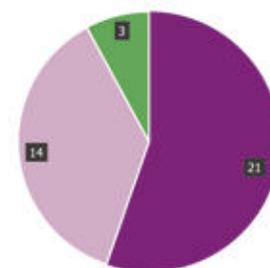
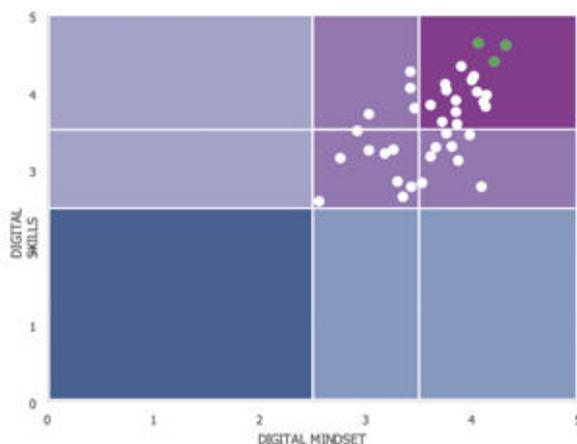
All'iniziativa hanno aderito 36 manager ai quali è stato inviato un report individuale contenente i risultati del proprio assessment, con evidenza delle aree di forza e di debolezza, oltre a indicazioni utili per orientare iniziative di autosviluppo e piani di formazione individuale.

L'assessment ha restituito la fotografia di una popolazione che ha investito con profitto sull'approfondimento delle tematiche inerenti alla digitalizzazione, e che dimostra le competenze e il mindset necessari per interfacciarsi con un contesto in continua evoluzione, abituata a esercitare il pensiero critico e aperta ad accogliere con curiosità le innovazioni.

Al contempo interventi formativi mirati sono stati consigliati al fine di irrobustire le competenze digitali e poter giocare un ruolo da veri protagonisti in progetti di trasformazione digitale.



Matrice Digital Culture



Digital Supporter – Profili che hanno già compreso la rilevanza del digitale iniziando un percorso di sviluppo/autosviluppo di competenze distintive e dotati di un mindset digitale. Rappresentano un terreno fertile per iniziative di skill-up e possono essere a loro volta "attivati" in progetti di trasformazione.

Digital Ambassador – Alto contenuto di competenze e mindset particolarmente innovativo. Rappresentano un asset a disposizione dell'azienda che, se attivato attraverso attività di engagement e valorizzazione organizzativa, possono prendere parte attiva e/o guidare iniziative di Digital Transformation.

Top Digital Ambassador – punteggio di Digital Culture elevato tale da identificarli come Top Ambassador, persone in grado non solo di interagire efficacemente in un contesto di trasformazione digitale, ma di guidare le aziende nei processi trasformativi.

Da manager per gli assessment a coordinatore del progetto Sviluppo PMI per conto del DIH Lombardia



Roberto Zardoni
Associato ALDAI-Federmanager
e Innovation Manager Certificato RINA Service
con disciplinare Federmanager

“Solo insieme potremo superare le prossime sfide”: mi piace partire da qui, dalla frase che apre questa monografia, perché ritengo che il progetto Sviluppo PMI sia riuscito nel compito di darle concretezza. Certo il percorso è lungo però la macchina è avviata e ampiamente rodada.

Ho avuto l'onore di essere il primo manager selezionato dal Digital Innovation Hub Lombardia, nell'ambito del progetto nazionale AMA-DIH nel 2019, per supportare le attività di assessment della maturità digitale delle imprese, e mi sono reso conto che per soddisfare le richieste delle numerose PMI lombarde ci sarebbero voluti altri colleghi esperti. Da “apripista” ho quindi partecipato alla preparazione del progetto di Politiche Attive e poi ho interpretato il ruolo di “coach” nei confronti dei manager selezionati e svolto le attività che il DIH Lombardia mi ha affidato, fra le quali il ruolo di coordinatore operativo delle attività

di matching tra le aziende e i manager coinvolti nel progetto Sviluppo PMI.

È stata un'esperienza impegnativa, molto appassionante e coinvolgente. Le soddisfazioni sono state tante e tante sono state anche le opportunità di vivere delle esperienze umane e professionali arricchenti. Ho incontrato da un lato delle splendide realtà aziendali e dall'altro dei colleghi manager che hanno fatto proprio lo spirito del DIH Lombardia di svolgere un compito di accompagnamento e di vicinanza alle aziende nel fornire, oltre a quelle già presenti nelle aziende, competenze tecniche, organizzative e progettuali atte a indirizzare programmi e progetti di trasformazione digitale. Il ruolo del DIH come “medico di base” è probabilmente la metafora che meglio rappresenta lo spirito che governa le attività del DIH e dell'iniziativa Sviluppo PMI perché mette al centro, prima ancora degli interlocutori, il rapporto tra gli stessi, che è unico e personalizzato. L'approccio che adottiamo come manager coinvolti nel progetto Sviluppo PMI è quello di rendere “vivo” l'assessment calandolo nella specifica realtà aziendale, sintonizzando le domande e gli approfondimenti alle dinamiche e ai processi aziendali, rendendolo quindi unico. Approccio facilitato dalla possibilità offerta all'azienda di trovarsi di fronte figure professionali che parlano il suo stesso linguaggio e che la aiutano a contestualizzare un



HO INCONTRATO DA UN LATO DELLE SPLENDIDE REALTÀ AZIENDALI E DALL'ALTRO DEI COLLEGHI MANAGER CHE HANNO FATTO PROPRIO LO SPIRITO DEL DIH LOMBARDIA DI SVOLGERE UN COMPITO DI ACCOMPAGNAMENTO E DI VICINANZA ALLE AZIENDE



UNA CELEBRE FRASE DI JIM ROHN, IMPRENDITORE STATUNITENSE E AUTORE OLTRE CHE SPEAKER MOTIVAZIONALE, DICE “NON AUGURARTI MENO PROBLEMI, AUGURATI MAGGIORI COMPETENZE” CHE È IL NOCCIOLO DELL’INIZIATIVA SVILUPPO PMI OVVERO METTERE A DISPOSIZIONE DELLE PMI MANAGER CON UNA FORTE CONNOTAZIONE OPERATIVA E CON UNA PLURIENNALE ESPERIENZA SUL CAMPO, IN GRADO DI METTERE LE PROPRIE COMPETENZE AL SERVIZIO DELLE AZIENDE

percorso di trasformazione digitale e a definire una chiara roadmap. Si parla spesso di trasformazione digitale come se fosse un progetto, in realtà la trasformazione digitale dovrebbe essere affrontata come un percorso la cui realizzazione richiede una visione a medio-lungo termine, una capacità di definire un insieme di progetti tra loro correlati, con delle tappe intermedie in grado di produrre fin da subito dei risultati tangibili nel rispetto di un disegno complessivo «dinamico» e attento alle evoluzioni del mercato e della tecnologia. Spesso l’elemento critico di ogni percorso, e la trasformazione digitale non fa eccezione, è individuare e condividere il punto di partenza, l’area, il settore, l’ambito che, nel contesto della visione, sappia fare da leva al processo di trasformazione. Con l’iniziativa Sviluppo PMI è stato possibile superare questa criticità e avviare ben 15 progetti presso altrettante PMI lombarde selezionando e coinvolgendo manager con le adeguate competenze, che hanno saputo fornire alle aziende il loro valido contributo, come emerge dalle testimonianze riportate nella presente monografia. Il contesto nel quale si è dispiegato il progetto Sviluppo PMI, a partire dal suo avvio avvenuto poche settimane prima dello scoppio della pandemia fino ai giorni nostri, è stato caratterizzato da una grande turbolenza (Covid, componenti elettronici

introvabili, problemi/ritardi nelle forniture, aumento dei prezzi delle materie prime e adesso dell’energia, ripercussioni del conflitto Russia-Ucraina) che ha reso ancora più evidente la necessità di mettere insieme e fare convergere competenze diverse. Una celebre frase di Jim Rohn, imprenditore statunitense e autore oltre che speaker motivazionale, dice “*non augurarti meno problemi, augurati maggiori competenze*” che è il nocciolo dell’iniziativa Sviluppo PMI, ovvero mettere a disposizione delle PMI manager con una forte connotazione operativa e con una pluriennale esperienza sul campo, in grado di mettere le proprie competenze al servizio delle aziende. In conclusione, ringrazio il DIH Lombardia, il Presidente Viscardi, il precedente Direttore Linati e l’attuale Direttore Petrali che mi hanno dato l’opportunità di collaborare con il DIH Lombardia, Jessica Scodro e Manuel Astuto per il preziosissimo e indispensabile lavoro di supporto, i funzionari delle antenne territoriali di Confindustria con i quali si è creata una fattiva collaborazione, l’ing. Del Vecchio per la sua costante, insostituibile e stimolante presenza oltre che artefice dell’iniziativa Sviluppo PMI, i colleghi manager per la disponibilità e la professionalità, e Federmanager per aver dato vita, con Confindustria, al progetto Sviluppo PMI. Un ringraziamento particolare anche agli imprenditori e ai manager delle aziende incontrate che sono stati tutti per me una grande fonte di ispirazione.

Politiche Attive Sviluppo PMI: cosa pensano i manager

Ai positivi commenti delle PMI abbiamo voluto affiancare la valutazione dei manager partecipanti alle attività di assessment presso le imprese, invitandoli a rispondere ad alcune domande

Cosa pensi del progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI?

CLAUDIA PERIN – Il saper fare “con le mani e con la testa” è il DNA del nostro tessuto imprenditoriale manifatturiero, un’impronta genetica che caratterizza soprattutto le piccole e medie imprese lombarde. Industria 4.0, e in maniera più ampia la trasformazione digitale, rappresentano oggi una sfida importante per la costruzione delle basi su cui fondare il progresso evolutivo nei prossimi anni. Il progetto Sviluppo PMI è uno strumento concreto che consente alle imprese di individuare le linee guida per governare “con le mani e con la testa” la trasformazione tecnologica grazie all’esperienza e alle competenze offerte dai manager coinvolti nel progetto.

DOMENICO ARCES – A differenza di altri progetti simili a cui ho partecipato, il progetto Sviluppo PMI ha un respiro più ampio nel tempo e sul territorio. Secondo me, ciò non è dovuto soltanto all’estensione a tutta la regione Lombardia e al copioso numero di PMI presenti, ma anche a una campagna di diffusione del progetto ben orchestrata insieme ai partner (DIH, Confindustria, Federmanager, Arum, ecc.).

ELENA PIATTI – Una bella opportunità. Il progetto Sviluppo PMI è un’iniziativa estremamente utile perché permette ai manager di entrare in contatto con numerose realtà medio/piccole di cui è ricco il tessuto industriale lombardo e, contemporaneamente, offre alle aziende l’opportunità di avere il supporto di manager qualificati nel processo di trasformazione digitale che devono affrontare al fine di adeguarsi ai cambiamenti del mercato.

FRANCO SESONA – Ho trovato l’iniziativa stimolante fin dalla sua prima presentazione. In un periodo caratterizzato da grandi difficoltà dovute alla pandemia, penso sia stato e sia un’ottima iniziativa che fa incontrare il mondo delle PMI, le Associazioni Confindustria, Federmanager e noi manager. Ho dato con entusiasmo la mia disponibilità e oggi sono contento di partecipare con il mio contributo al progetto.

GIORGIO PROSERPIO – Ottima iniziativa. Mi sono trovato personalmente bene sia in fase di training, sia con il personale del DIH Lombardia.

MARCO VILLA – Il progetto Sviluppo PMI è una delle iniziative più interessanti che sia stata attuata, per due ordini di motivi: il primo riguarda la difficoltà delle PMI ad affrontare, senza l’aiuto di manager esperti, il processo di trasformazione digitale; il secondo motivo “è un esempio concreto di politica attiva per l’occupazione”.

MATTEO BOSCHETTI – Ottima iniziativa per portare nelle PMI la consapevolezza delle potenzialità offerte dalla digitalizzazione per migliorare i propri processi. L’assessment in presenza è molto apprezzato dalle aziende rispetto a una compilazione asettica sul web, in quanto il supporto diretto consente di calarlo meglio nella realtà aziendale. Apprezzato anche il report con l’individuazione delle possibilità di sviluppo, una vera roadmap che consente di delineare un percorso di crescita.

SALVATORE MARINARO – Penso che il progetto stia incontrando il favore delle PMI lombarde, considerata l’alta soddisfazione espressa al



termine dell'assessment che ho potuto constatare personalmente, e la crescente richiesta da parte degli imprenditori. Trovo motivante fornire il proprio contributo agli imprenditori per mettere a fuoco le tematiche della digitalizzazione e l'impatto sul loro business.

Cosa hai maggiormente apprezzato del progetto di Sviluppo PMI?

CLAUDIA PERIN – Entrare in contatto con persone ricche di competenze, passione e intelligenza industriale, siano esse imprenditori o “antenne territoriali” delle Associazioni di Confindustria. Sicuramente con il progetto Sviluppo PMI ho apprezzato molto il lato umano di queste nuove relazioni. Come manager mi sono messa innanzitutto in una posizione di ascolto: ciò ha favorito il racconto da parte degli imprenditori del loro quotidiano, degli ostacoli superati, delle difficoltà ancora presenti. Solo così mi è stato possibile elaborare successivamente delle proposte di roadmap in grado di coniugare una visione di medio-lungo termine con i passi realizzativi di breve.

DOMENICO ARCES – Il coinvolgimento esteso a un elevato numero di colleghi, insieme ai quali abbiamo potuto ricevere adeguata formazione/informazione prima dell'avvio e durante lo svolgimento; la periodicità e la completezza delle informative diramate; il completamento della parte formativa con l'iniziativa di mentoring.

ELENA PIATTI – Ho apprezzato: l'interesse prestato dalle aziende al lavoro svolto e la partecipazione attiva all'incontro di restituzione del report; l'ascolto e il riscontro immediato di quanto proposto e della sua fattibilità; la volontà di fare e di migliorare, di portare l'azienda a continuare a progredire nel processo di digitalizzazione iniziato; non da ultimo l'imprenditoria femminile... tante donne imprenditrici in tutti i tipi di settori e con idee molto chiare su dove andare e come far progredire la propria impresa.

FRANCO SESONA – Ho apprezzato il confronto con le PMI e con gli imprenditori, che mi ha permesso di conoscere interessanti realtà nel territorio a me vicino. È stata un'esperienza di arricchimento personale e professionale dopo molti anni trascorsi in grandi aziende. Ho particolarmente apprezzato il feedback degli imprenditori che hanno visto nell'assessment

un momento di confronto utile per l'azienda e per il suo sviluppo; e, infine, la collaborazione con i colleghi del DIH e delle territoriali di Confindustria che ho trovato sempre disponibili e professionali.

GIORGIO PROSERPIO – È al passo con le sfide di oggi: aumentare l'efficienza e l'organizzazione delle PMI anche in ottica post-pandemica e di sostenibilità.

MARCO VILLA – Per quanto riguarda il progetto ho apprezzato le modalità di attivazione: il processo di selezione, la formazione iniziale e i consigli "in itinere", l'organizzazione delle diverse attività. Per quanto riguarda l'attività svolta, l'aver incontrato realtà diverse, ma comunque dinamiche, che hanno a loro volta apprezzato quanto stavamo facendo; sono contento di sapere che due dei quattro progetti in corso sono di aziende che ho incontrato.

MATTEO BOSCHETTI – Ho apprezzato l'integrazione con Confindustria e il DIH Lombardia che mi ha dato la possibilità di entrare in contatto con interessanti realtà del territorio e rendermi conto della vivacità e volontà di crescita e resilienza delle PMI italiane; l'impegno di Federmanager di cui ho apprezzato la lungimiranza e la determinazione nel portare avanti un progetto fondamentale per lo sviluppo; il supporto organizzativo offerto ai manager, che ha consentito ulteriori arricchimenti professionali e possibilità di riqualificarsi ed evolvere professionalmente.

SALVATORE MARINARO – Ho apprezzato:

- a) l'atteggiamento delle aziende, molto collaborative e interessate al buon esito dell'assessment;
- b) il gioco di squadra fra le organizzazioni coinvolte, quali Confindustria, il Digital Innovation Hub e Federmanager;
- c) non da ultimo, il supporto organizzativo al manager, che ha permesso di non disperdere le forze e di potersi concentrare sul valore aggiunto da fornire alla PMI.

Cosa miglioreresti?

CLAUDIA PERIN – Il progetto è gestito in maniera egregia da Federmanager e dal Digital Innovation Hub Lombardia. Ritengo importante continuare a programmare delle occasioni di incontro, online e in presenza, tra i manager partecipanti per una condivisione delle esperienze.

DOMENICO ARCES – Più che miglioramenti, proporrei di aggiungere – per i manager coinvolti – maggiori possibilità di confrontarsi sui report conclusi e presentati alle imprese. Ho svolto il test presso aziende dei settori: cosmetica, tessile, impianti e alimentare. Se dovessi effettuare un test per una PMI del settore trasporti, sarebbe interessante potermi confrontare con il collega che l'ha effettuato per un'azienda dello stesso settore. Auspicabile anche la diffusione degli interventi in tutta la regione e oltre.

ELENA PIATTI – Migliorerei la durata del progetto estendendolo oltre i due anni, e proporrei maggiore flessibilità per offrire questo tipo di supporto a un maggior numero di aziende, sia per la parte assessment che per la parte progetti, aumentando allo stesso tempo il numero di manager coinvolti.

FRANCO SESONA – Il questionario di assessment, molto ben fatto e perfetto per un'azienda manifatturiera, potrebbe prevedere sezioni specifiche per altre realtà: commerciali, distributive, di servizi ecc.

GIORGIO PROSERPIO – Organizzerei una visita preventiva di due ore in azienda per preparare meglio l'assessment.

MARCO VILLA – Le difficoltà iniziali di "incontrarsi" e il numero limitato di esperienze realizzate è superato. Il servizio di supporto alle PMI potrà essere ora migliorato con maggior interscambio fra i manager.

MATTEO BOSCHETTI – Concentrerei l'attività di assessment sui colleghi in grado di offrire un supporto professionale allargando, come già avviene, la platea dei potenziali partecipanti ai progetti in quanto le imprese chiedono specifiche competenze specialistiche.

SALVATORE MARINARO – Proverei a standardizzare il lavoro per uniformare la conduzione dell'assessment e la stesura del report al fine di aumentare la produttività, senza penalizzare lo stile di management di ciascuno, favorendo la comunicazione e lo scambio fra i manager coinvolti, agevolando la crescita del gruppo e la promozione di eventuali ulteriori iniziative.



**È AL PASSO CON LE SFIDE DI OGGI:
AUMENTARE L'EFFICIENZA E
L'ORGANIZZAZIONE DELLE PMI**

GIORGIO PROSERPIO

Come consideri il progetto di Sviluppo PMI fra le proposte di Politiche Attive e per quali aspetti distintivi?

CLAUDIA PERIN – Il progetto offre indubbiamente delle opportunità di crescita sia dal punto di vista delle competenze che delle relazioni umane, elementi che possono favorire una possibile evoluzione professionale secondo le proprie esigenze e aspettative personali.

DOMENICO ARCES – Al momento potrei solo confrontarlo con le due iniziative a cui ho partecipato: l'albo degli Innovation Manager presso il MISE, che non ho evidenza abbia generato concrete possibilità di lavoro, e analogo progetto in altra regione, ma che prevedeva un numero limitato di partecipanti e altrettanto circoscritto numero di aziende a cui è stato proposto, con interventi concentrati nell'area controllo/finance. Il progetto Sviluppo PMI ha un'estensione maggiore tempo/territorio e coinvolge molti più soggetti. L'attività di test e di presentazione del report, concreta e remunerata, permette un allargamento di relazioni e contatti professionali, e quindi di opportunità nel mondo del lavoro.

ELENA PIATTI – Ho apprezzato la concretezza. Il progetto Sviluppo PMI è un ottimo strumento per entrare in contatto con tante aziende e per potersi rimettere in gioco uscendo in alcuni casi dalla propria area di comfort. Per quel che mi concerne, mi ha aiutato a capire meglio quale strada intraprendere nel mio percorso professionale, perché ho veramente apprezzato la molteplicità di realtà incontrate, l'idea di veder concretizzati suggerimenti o idee espresse durante gli assessment, e poter essere a diretto contatto con imprenditrici e imprenditori appassionati. Un grazie per avermi coinvolto in questo progetto nella speranza che possa essere prolungato nel tempo ed esteso anche ad altre regioni per poter continuare ad essere promotori e sostenitori di cambiamento.

FRANCO SESONA – Dal punto di vista delle Politiche Attive, lo considero un buon metodo per reinserirsi in un contesto operativo e di vicinanza alle imprese.

GIORGIO PROSERPIO – Valuto l'iniziativa in modo molto positivo, mi sono trovato bene con le rappresentanti di Confindustria e ritengo possano dire altrettanto.

MARCO VILLA – Considero il progetto una proposta interessante dal punto di vista delle Politiche Attive; oltre a essere un modo concreto per incrociare domanda e offerta, può creare nelle PMI la consapevolezza che c'è sempre più bisogno di avere in azienda figure manageriali. Resta il problema dell'impossibilità di sopportare i costi di tali figure, e qui nasce l'esigenza di inventare forme diverse di collaborazione manager-PMI: a progetto, a tempo parziale, ecc... e Sviluppo PMI è un buon esempio.

MATTEO BOSCHETTI – Ritengo che il progetto Sviluppo PMI sia molto valido, una buona iniziativa che consente di "riqualificarsi" e allargare le proprie competenze, favorendo i contatti con numerose aziende di svariati settori aumenta la visibilità, permettendo di cogliere eventuali opportunità che si possano presentare. Lo vedo molto utile per chi intende far evolvere la propria carriera in attività di libera professione, anche con nuove forme di collaborazione (ad esempio in modalità "Fractional") per consentire alle aziende di accedere a competenze manageriali con un impegno modulabile e adeguato alle disponibilità economiche dell'azienda.

SALVATORE MARINARO – È un progetto che, in questa fase di ripartenza, sicuramente riesce a coniugare l'aiuto alle imprese riguardo alla trasformazione digitale, fornendo un supporto manageriale qualificato, con beneficio per i manager, cui viene dato accesso, e la possibilità di fare esperienza diretta con PMI di vari settori. Questo progetto ha un indubbio valore sia per la creazione di opportunità professionali che sul piano umano.



Le testimonianze dei manager confermano la validità del progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI

La rinascita con un nuovo lavoro

La testimonianza di un manager partecipante al progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI che in sei mesi si è ricollocato come dirigente, direttore di stabilimento e operations di una media impresa



Danilo Barlassina

Associato ALDAI-Federmanager, qualificato DIH Lombardia per le iniziative di Sviluppo PMI

Sono diventato dirigente a trent'anni, prima come direttore tecnico e poi come direttore di stabilimento, la mia vera passione. Poi, per varie vicissitudini, praticamente al doppio degli anni, sono rimasto... senza stabilimento.

Non mi sono mai perso d'animo, ho sempre cercato e lottato, spesso con mille difficoltà; inviato curricula, risposto a inserzioni, due anni di ricerche senza risultati, verificato proposte formative e iniziative belle, interessanti, ma che purtroppo non generavano opportunità lavorative; e poi la bruttissima sensazione di non ricevere aiuti concreti dalle organizzazioni e dalle aziende dedicate al placement dei dirigenti. Troppo vecchio per lavorare, ma troppo giovane per andare in pensione, e allora? Mai mollare!

Sono un dirigente, ma anche un bersagliere, ed entrambe le anime mi spingono ad andare avanti, a non arrendermi; ci sono momenti in cui vorresti

sederti e... succeda quel che succeda, ma così sarebbe la resa totale, quindi avanti, a passo di corsa!

Alcuni mi consigliavano di andare a consegnare le pizze, di fare il guardiano nelle aziende o il giardiniere. Un grande Presidente ALDAI-Federmanager disse "Qualunque posizione occupiate, in servizio, in pensione, inoccupati, ricordatevi che siete sempre dirigenti, lo siete dentro, e questo dovete portarlo e trasmetterlo".

Verso la fine del 2021 mi viene presentato il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI; non nascondo le mie perplessità iniziali, ma poi - all'inizio del nuovo anno -





VORREI CONCLUDERE CON TRE MESSAGGI: NON BISOGNA MAI PERDERE LA FIDUCIA IN SE STESSI, BISOGNA CREDERCI SEMPRE, LOTTARE E NON MOLLARE MAI



decido di provare e aderisco, soprattutto per la fiducia verso chi mi ha presentato il progetto: mi si è aperto un mondo!

La profilazione di Key2people mi ha permesso di essere selezionato per l'avviamento di due progetti, uno dei quali per l'impresa AlessioHitech, realizzato in 10 giornate di supporto in un periodo di 4 mesi, remunerato dal progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, ma gratuito per l'impresa.

Sono tornato attivo, sono tornato nelle fabbriche, sono tornato a fare quello che so fare e a dare il mio

contributo alla crescita e sviluppo delle aziende, in questo caso di AlessioHitech, impresa della provincia di Bergamo che produce macchine per lo stampaggio di materiali plastici espansi e linee di termoformatura. Un'azienda dalle potenzialità enormi, con un know-how importante, e con uno sviluppo e una crescita repentini che la stanno portando al raddoppio del fatturato in breve tempo.

La lungimiranza e la capacità manageriale dell'Amministratore Unico della Società hanno portato all'avvio di questo progetto, di cui Confindustria Bergamo è stata il primo tramite, delle iniziative del Digital Innovation Hub per l'assessment delle opportunità digitali e del progetto di Sviluppo PMI.

In tutta sincerità durante il progetto mi sono veramente appassionato; portare la mia esperienza, cercare di far crescere la società e le persone, aiutarle nel loro sviluppo è quanto di più stimolante, appagante e faticoso possa esserci.

L'Amministratore Unico si è accorta di questo, tant'è che a metà degli incontri previsti mi disse *"Comincia a piacerle, vero?"*.

Proseguendo negli incontri il progetto che stavo stendendo prendeva corpo, l'Amministratore Unico era soddisfatta, ma da persona pragmatica quale è a un certo punto disse *"Il progetto c'è, ora bisogna realizzarlo"*. E così, da luglio, sono il direttore di stabilimento e operations della AlessioHitech, con sempre più voglia di fare, di farla crescere e di crescere con lei, perché sempre, a qualunque età, si dà e si riceve.

Vorrei concludere con tre messaggi: non bisogna mai perdere la fiducia in se stessi, bisogna crederci sempre, lottare e non mollare mai.

Il secondo messaggio lo rivolgo alle aziende, alle organizzazioni che operano a vari livelli nel mondo industriale: vengono inviate decine, centinaia di curricula senza successo, senza quasi mai arrivare neanche a un colloquio, ma se un'azienda ti conosce nella persona e nell'esperienza, tutto diventa facile, l'età non conta più, contano solo capacità e meritocrazia; quindi... *"Provate i manager!"*.

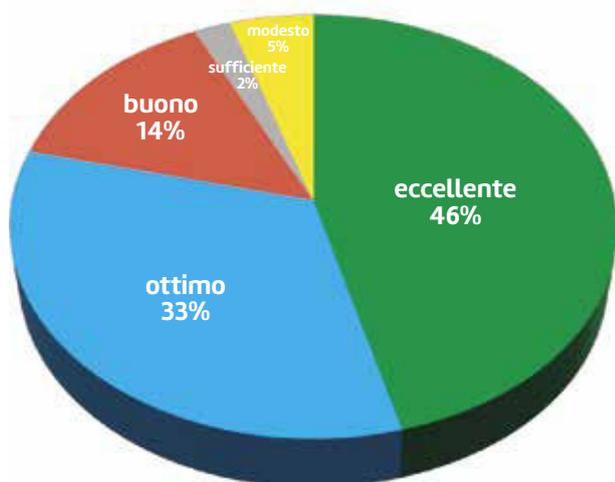
Il terzo messaggio è a Confindustria e a Federmanager: grazie e complimenti per il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, che mi ha permesso di rinascere e di aiutare concretamente le imprese.

Un'iniziativa con ricadute importanti per il sistema produttivo, che meriterebbe l'attenzione e il contributo delle Istituzioni per lo sviluppo economico e sociale.

Il gradimento dei manager



COME VALUTI COMPLESSIVAMENTE IL PROGETTO DI POLITICHE ATTIVE SVILUPPO PMI?



Ilaria Sartori

Nella fase conclusiva della sperimentazione, a settembre 2022, tutti i manager partecipanti al progetto di Politiche Attive sono stati invitati a compilare un questionario di valutazione al quale **ha dato riscontro il 45% degli iscritti** a Sviluppo PMI.

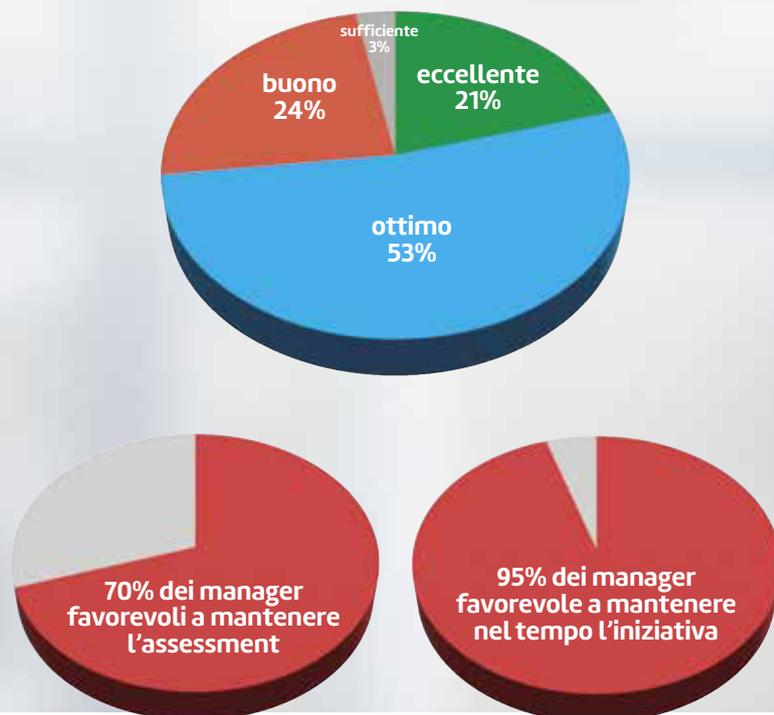
Hanno risposto soprattutto i manager che hanno svolto un ruolo attivo nei servizi offerti alle imprese. Quelli che hanno compilato il questionario – e che all’inizio del progetto di Politiche Attive risultavano temporaneamente inoccupati – hanno dichiarato, dopo due anni, di essere: occupati per il 31% dei rispondenti, 10% pensionati nel periodo di operatività del progetto, 4% imprenditori, 8% inoccupati e 46% consulenti, e fra questi il 29% con meno di 50mila euro di fatturato.

Le risposte fornite evidenziano risultati incoraggianti in termini di ricollocazione con il 13% di occupati come dirigenti, il 10% come quadro e l’8% come Temporary Manager. Più di un terzo (37%) di inoccupati e consulenti, con ricavi inferiori ai 50mila euro, indicano la necessità di proseguire e affinare le iniziative di Politiche Attive per dare a tutti maggiori possibilità di dignitoso reinserimento lavorativo.

COLORO CHE HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO – E CHE ALL’INIZIO DEL PROGETTO DI POLITICHE ATTIVE RISULTAVANO TEMPORANEAMENTE INOCCUPATI – HANNO DICHIARATO, DOPO DUE ANNI, DI ESSERE



COME È STATO VALUTATO L’ASSESSMENT DIGITAL MINDSET & SKILLS DI KEY2PEOPLE PROPOSTO AI MANAGER?



Alla domanda sulla valutazione complessiva del progetto di Politiche Attive hanno risposto 43 manager e il 79% ha giudicato il progetto “eccellente e ottimo”. L’86% ha valutato “eccellente e ottima” la tempestività e l’efficacia della relazione con l’ente organizzatore Arum alla richiesta di partecipazione e l’88% ha valutato “eccellente e ottima” l’organizzazione delle attività. Valutazioni analoghe anche sul contributo della società di Executive Search Key2people, DIH Lombardia e delle Associazioni territoriali di Confindustria.

L’assessment *Digital Mindset & Skills* di Key2people proposto ai manager è stato valutato “eccellente e ottimo” dal 74% dei rispondenti e “buono” dal 24%. Il test – realizzato con l’utilizzo di un questionario online – ha restituito ai partecipanti un profilo della maturità digitale in termini di atteggiamenti e competenze. Il 70% dei manager propone di mantenere l’assessment *Digital Mindset & Skills* nelle iniziative di Politiche Attive. Il 95% dei manager è favorevole all’idea di un’iniziativa Sviluppo PMI stabile negli anni rispetto ad altre proposte di Politiche Attive. Analoga percentuale consiglierebbe la partecipazione a un/una collega temporaneamente inoccupato/a ed estenderebbe il progetto ad altre regioni.

Interessanti le iniziative di miglioramento proposte dai manager:

Rafforzare ulteriormente la parte formativa con maggiori contenuti in ambito digitale

Sviluppare e strutturare le 10 giornate di supporto su un arco temporale di almeno 6 mesi per poter meglio supportare le PMI

Preparare e coinvolgere un maggior numero di manager nelle attività di assessment e nei progetti

Ampliare l’offerta di servizi manageriali alle PMI: internazionalizzazione, ambiente, sicurezza, finance, risorse umane, ecc.

L’indagine ha confermato la validità del progetto di Politiche Attive e il gradimento dei manager, in particolare di coloro che hanno partecipato attivamente alle iniziative di supporto alle imprese. L’esperienza acquisita nella sperimentazione e i commenti dei manager permetteranno di conseguire migliori risultati nelle prossime edizioni auspicate dai manager.

I risultati

Sviluppo PMI

della sperimentazione

Da settembre 2020 a settembre 2022, in due anni caratterizzati da pandemia, carenze e aumenti dei prezzi delle materie prime, il progetto sperimentale di Politiche Attive Sviluppo PMI ha superato ogni aspettativa:

150% dei 10 progetti previsti,
110% dei 100 assessment delle opportunità di transizione digitale pianificati, 260 giornate di supporto alle PMI, pari al **130%** delle 200 giornate previste, rispettando al **100%** il finanziamento inizialmente approvato da 4.Manager, grazie all'accurata gestione manageriale, al contributo in formazione del DIH Lombardia e all'uso delle tecnologie abilitanti che hanno, ad esempio, azzerato i costi delle trasferte per gli incontri in presenza.

Un impegno meritorio delle Parti Sociali Confindustria e Federmanager, delle rispettive Associazioni territoriali lombarde, così come dei partner coinvolti: Digital Innovation Hub, Key2people e dell'ente attuatore Arum, impegnati nei due anni di sperimentazione ad affinare i processi di Politiche Attive realizzando:

- **107** incontri di profilazione dei manager da parte della società di Executive Search Key2people
- **110** incontri di selezione ai quali hanno partecipato anche il DIH Lombardia e l'ente attuatore Arum
- **60** incontri con imprenditori, DIH Lombardia, Confindustria e Arum per il coordinamento dei progetti

Oltre il **70%** del finanziamento della sperimentazione è stato utilizzato per la remunerazione dei manager per offrire servizi gratuiti alle PMI e il 5% per l'orientamento dei manager con il programma Mentor2Manager.

Un emblematico impegno di squadra per dimostrare che, nonostante le avversità del contesto, le potenzialità delle Piccole e Medie Imprese e le competenze dei manager possono insieme vincere le sfide, anche quelle imprevedibili e sempre più impegnative che ci attendono.

Grazie alle PMI l'Italia è il secondo Paese manifatturiero europeo e l'industria è un pilastro fondamentale dell'economia, che alimenta i servizi, che genera lavoro, prospettive per i giovani, ricadute sociali a beneficio di tutti.

Proprio per vincere le sfide non possiamo permetterci di abbandonare le PMI e sperperare il capitale umano e le competenze dei manager, nei confronti dei quali le famiglie, le imprese e la società hanno investito. Non possiamo accettare che tale patrimonio del Paese debba chiudere e trasferirsi all'estero, quando ne abbiamo indispensabile necessità per il nostro sistema industriale, per il nostro futuro.

Grazie al finanziamento di 4.Manager la sperimentazione ha dimostrato che le Politiche Attive per lo sviluppo delle PMI si possono realizzare, con i risultati tangibili testimoniati dagli imprenditori e dai manager, e le ricadute sul lavoro generate dal circolo virtuoso delle collaborazioni e del networking. La sperimentazione ha messo a punto procedure e modelli organizzativi snelli ed efficaci per mettere a sistema Politiche Attive stabili, di lungo periodo, applicabili alle imprese e ai territori che possono generare un significativo ritorno degli investimenti.

Lo Sviluppo PMI non è solo di interesse delle associazioni delle imprese e dei manager, le ricadute economiche e sociali sull'intera collettività e sulle prospettive dei giovani riguardano in particolare le Istituzioni che auspichiamo possano svolgere un ruolo attivo allargando i partecipanti alle Politiche Attive in un sistema che possa contribuire realmente allo sviluppo.

Aiutare le PMI e i manager con un piano strutturato e organico rappresenta il miglior investimento per le prospettive di sviluppo del Paese.



POLITICHE ATTIVE,
ORIENTAMENTO
E PLACEMENT



CULTURA D'IMPRESA

4.MANAGER



OSSERVATORIO
SULLE COMPETENZE
MANAGERIALI



ATTIVITÀ IN MATERIA
PREVIDENZIALE

Politiche attive: per i Manager, per le Imprese, per la Ripresa.

“ *I manager, insieme agli imprenditori, guidano le aziende, ne disegnano i modelli di business, ne assicurano la competitività. Crisi economica e processi di ristrutturazione non devono permettere la dispersione di questo capitale fondamentale del sistema produttivo del Paese che va coltivato e tutelato, per la ripresa di domani e per le sfide del futuro.* ”

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

“ *Un momento di crisi può rappresentare anche un'opportunità che abbiamo il dovere di cogliere. Così nel passato abbiamo costruito insieme il futuro del nostro Paese e delle nostre imprese e dato fiducia ai nostri manager. Investiamo oggi sulle persone, sulle loro idee e competenze, per andare lontano domani.* ”

Maurizio Stirpe
Vice Presidente Confindustria
per il Lavoro e le Relazioni Industriali



4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER