

Storie di Formazione 2021

LEAR CORPORATION ITALIA S.R.L. A SOCIO UNICO

Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

EMPLOYEES COMMITMENT E FORMAZIONE: IL CASO LEAR

Storie di Formazione 2021

Autrice: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: 235653

Titolo del Piano Formativo: Lean & Engagement Processes 2019

Storie di Formazione 2021
INDICE

Capitolo 1 – Introduzione	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1 – <i>Breve profilo dell’azienda e del settore.....</i>	6
2.2 – <i>Orientamenti strategici e processi d’innovazione.....</i>	9
2.3 – <i>Obiettivi aziendali e ruolo della formazione</i>	10
2.4 – <i>Considerazioni riepilogative.....</i>	11
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	12
3.1 – <i>L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati</i>	12
3.2 – <i>Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....</i>	13
3.3 – <i>Considerazioni riepilogative.....</i>	14
Capitolo 4 – L’impatto della formazione	15
4.1 – <i>L’impatto della formazione.....</i>	15
4.2 – <i>Considerazioni riepilogative.....</i>	16
Capitolo 5 – Conclusioni	17
5.1 – <i>Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione</i>	17
5.2 – <i>Le buone prassi formative aziendali</i>	17
5.3 – <i>Conclusioni.....</i>	19
Bibliografia e Sitografia	21
Allegato A - SCHEDA SINTETICA	22

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Lear Corporation Italia S.r.l. a socio unico è un fornitore leader di primo livello verticalmente integrato per l'industria automobilistica globale. L'azienda produce sedili, sistemi di connessione e distribuzione elettrica, sistemi elettronici, software e servizi connessi a tutti i principali produttori automobilistici del mondo. L'azienda attualmente opera attraverso 251 sedi operative dislocate in 38 paesi, attraverso il lavoro di oltre 174 mila dipendenti. Le strategie di corporate prevedono una crescita costante delle attività in tutte le regioni del mondo in cui siano presenti ditte produttrici di automobili, sia organicamente sia attraverso acquisizioni complementari.

Nel 2021 si è classificata al 179° posto nella classifica Fortune 500 World's Most Admired Companies. La produzione Lear si fonda su solide basi contraddistinte da una forte propensione per l'innovazione e la sostenibilità, e dall'eccellenza ingegneristica e produttiva con gli obiettivi di:

- Alimentare una equilibrata crescita economico-finanziaria di corporate
- Investire nell'innovazione per guidare lo sviluppo e la redditività del business

Il catalogo dell'azienda è articolato su due segmenti: Seating ed E-Systems.

I principali trend del settore sono rappresentati da un lato dall'avanzamento tecnologico di prodotto (elettrificazione, guida autonoma e sharing mobility), dall'altro dall'emergere del mercato Cina, in rapida e continua crescita.

L'azienda è concentrata sulla crescita delle attività e ha implementato una strategia progettata per incrementare la propria capacità competitiva e per conservare la propria posizione di leadership. La strategia di Lear è ambiziosa e complessa, ed è basata a sua volta su strategie inerenti la ricerca e sviluppo, la sostenibilità, la diversificazione ed il potenziamento del capitale umano. Tra le strategie figurano anche gli aggiornamenti della propria struttura di fabbrica, per renderla più coerente agli attuali assetti produttivi e pronta alle sfide future dei mercati sempre più esigenti e competitivi.

Il piano oggetto del monitoraggio si intitola "Lean & Engagement Processes 2019" (ID 235653), in Piemonte (stabilimento di Grugliasco) ha coinvolto 100 lavoratori, in 24 azioni formative, per un totale di 168 ore di formazione erogata.

Le azioni formative si sono inserite in un percorso di formazione continua avviato dall'azienda e hanno contribuito al processo di change management avviato dall'azienda e all'aggiornamento delle competenze di un ampio numero di lavoratori. Il piano aveva obiettivi fondamentali per i lavoratori direttamente coinvolti nelle fasi produttive del prodotto, i quali avrebbero dovuto acquisire nuove conoscenze e nuova consapevolezza rispetto alle nuove dinamiche di lean manufacturing che nel corso del tempo sono state progressivamente introdotte e potenziate.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 Azioni formative previste dal piano

Titolo Azione	TEMATICA_1	Ore Corso
Lean & Engagement Processes ed 1	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 2	Tecniche di produzione	7

Storie di Formazione 2021

Lean & Engagement Processes ed 3	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 4	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 5	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 6	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 7	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 8	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 9	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 10	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 11	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 12	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 13	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 14	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 15	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 16	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 17	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 18	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 19	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 20	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 21	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 22	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 23	Tecniche di produzione	7
Lean & Engagement Processes ed 24	Tecniche di produzione	7

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore¹

Lear Corporation è un fornitore leader di primo livello integrato verticalmente per l'industria automobilistica globale. L'azienda produce sedili, sistemi di connessione e distribuzione elettrica, sistemi elettronici, software e servizi connessi a tutti i principali produttori automobilistici del mondo.

Lear Corporation è stata inizialmente fondata a Detroit, nel Michigan, nel 1917 con il nome American Metal per la produzione di assemblaggi tubolari, saldati e stampati per l'industria aeronautica e automobilistica, ed è stata costituita come *corporate* nel 1917 nel Delaware. Attraverso un'acquisizione guidata dal management nel 1988, Lear Corporation si è affermata come società privata di assemblaggio di sedili per il mercato automobilistico nordamericano con un fatturato annuo di circa 900 milioni di dollari. Completata una IPO (initial public offering) nel 1994 l'azienda è diventata un fornitore globale attraverso una crescita organica e una serie di acquisizioni.

Nel maggio 1999 Lear acquisisce UT Automotive Inc. da United Technologies Corporation. UT Automotive è stato un fornitore leader di sistemi di distribuzione elettrica per autoveicoli. L'acquisizione di UT Automotive ha rappresentato l'ingresso nei sistemi elettrici ed elettronici per autoveicoli ed ha costituito il punto di partenza per lo sviluppo dell'attuale segmento E-Systems.

Successivamente l'azienda ha potenziato i propri piani di crescita con acquisizioni e investimenti selettivi per espandere le capacità sulla componentistica e la propria presenza globale, nonché ampliare il portafoglio tecnologico. Di seguito le principali milestones di questo percorso:

- Nel maggio 2012, Lear acquisisce Guilford Mills, fornitore leader di sedili per auto e tessuti per interni.
- Nel gennaio 2015 si compie l'acquisizione di Everett Smith Group Ltd., la società madre di Eagle Ottawa LLC, il principale fornitore mondiale di pelle per l'industria automobilistica.
- Nell'agosto 2015 Lear acquisisce la proprietà intellettuale e la tecnologia da Autonet Mobile, sviluppatore di software e dispositivi di comunicazione wireless per applicazioni automobilistiche.
- Nel novembre 2015 Lear incorpora Arada Systems Inc., una società di tecnologia automobilistica specializzata nelle comunicazioni da veicolo a veicolo ("V2V") e da veicolo a infrastruttura ("V2I" e insieme a V2V, "V2X").
- Nell'aprile 2017 Lear acquisisce l'attività di sedili automobilistici del Grupo Antolin.
- Nel gennaio 2018 acquisisce EXO Technologies, con sede in Israele, sviluppatore leader di tecnologia GPS differenziata che fornisce soluzioni di posizionamento ad alta precisione per applicazioni di veicoli autonomi e connessi.
- A gennaio 2019, l'azienda lancia Lear Innovation Ventures ("LIV") per integrare l'impegno di innovazione interna. LIV fornisce una struttura per investire in team di sviluppo avanzati, partnership e tecnologie in fase iniziale lavorando con società di venture capital, acceleratori e incubatori, nonché fornendo capitale diretto a start-up e iniziative di innovazione interna.

¹ Fonte: Annual Report 2020 <https://ir.lear.com/static-files/bfcdf2fe-3837-4e8f-9026-5315e7925b42>

Storie di Formazione 2021

- Nell'aprile 2019 Lear acquisisce Xevo Inc., leader mondiale nel software per auto connesse con sede a Seattle. Xevo è un fornitore di soluzioni software per cloud, veicoli e dispositivi mobili che vengono implementate in milioni di veicoli in tutto il mondo.

L'azienda attualmente opera attraverso 251 sedi operative dislocate in 38 paesi, attraverso il lavoro di oltre 174 mila dipendenti. Le strategie di corporate prevedono una crescita costante delle attività in tutte le regioni del mondo in cui siano presenti ditte produttrici di automobili, sia organicamente sia attraverso acquisizioni complementari.

Nel 2021 si è classificata al 179° posto nella classifica Fortune 500 World's Most Admired Companies. La produzione Lear si fonda su solide basi contraddistinte da una forte propensione per l'innovazione e la sostenibilità, e dall'eccellenza ingegneristica e produttiva con gli obiettivi di:

- Alimentare la crescita economico-finanziaria bilanciata di corporate
- Investire nell'innovazione per guidare la crescita e la redditività del business

Il catalogo dell'azienda è articolato su due segmenti: Seating ed E-Systems.

Per ciascuno l'azienda copre una vasta gamma di prodotti e tecnologie in una serie di categorie di componenti.

Per quanto riguarda i sedili Lear si occupa della progettazione, sviluppo, ingegnerizzazione e produzione di sistemi di sedili completi, sottosistemi e componentistica. L'azienda ha maturato soluzioni tecnologiche ed esperienza che le consentono di eccellere nelle operazioni e nella gestione della catena di approvvigionamento per l'assemblaggio sincronizzato (just-in-time e just-in-sequence) così come nella consegna di grandi volumi. I sistemi di sedili, completi dei relativi sottosistemi, sono soluzioni complete e all'avanguardia che prevedono tecnologie configurabili per il comfort, il benessere, la sicurezza e il suono, tutte compatibili con le tradizionali architetture del motore a combustione interna e con l'intera gamma di sistemi ibridi, di quelli plug-in e dei motori elettrici a batteria. Le soluzioni di comfort, benessere, sicurezza e suono sono integrate attraverso sistemi, componenti e know-how interno in materia di elettronica, sensoristica, software e algoritmi. In qualità di principale fornitore globale di sedili integrato verticalmente, le soluzioni di prodotto includono anche i rivestimenti, con materiali che spaziano dalla pelle ai tessuti sino a quelli innovativi; i meccanismi di azionamento del sedile, le imbottiture, le schiume ed i poggiatesta.

Per quanto concerne gli E-Systems Lear si occupa della progettazione, dello sviluppo, dell'ingegnerizzazione e produzione di sistemi completi di distribuzione e connessione elettrica, dei sistemi elettronici, dei software e dei servizi connessi. La combinazione unica di queste capacità consente all'azienda di fornire soluzioni personalizzabili con design ottimizzati a un prezzo competitivo. I sistemi di connessione e distribuzione elettrica utilizzano cavi dati a bassa tensione, alta tensione e alta velocità, e cablaggi piatti per collegare reti e segnali elettrici e gestire l'energia all'interno del veicolo per tutti i tipi di propulsione, dalle tradizionali architetture a motore caldo a combustione interna, sino alla gamma completa a motore freddo di ibride, plug-in ed elettriche. I componenti chiave del portafoglio di distribuzione elettrica includono cablaggi, terminali, connettori e componenti, progettati, anche in questo caso per motori caldi e freddi, i quali richiedono una gestione di tensione e potenza più elevate.

I sistemi elettronici consentono la gestione di segnali, dati e alimentazione all'interno del veicolo e includono il software associato necessario per gestire queste funzioni. I componenti dei sistemi elettronici includono moduli di controllo e prodotti specificamente selezionati per assecondare le

Storie di Formazione 2021

tendenze in termini di connettività. I prodotti per l'elettrificazione includono carica batterie di bordo, moduli di conversione dell'alimentazione, sistemi di gestione delle batterie ad alta tensione e sistemi di distribuzione dell'alimentazione ad alta tensione. I prodotti per la connettività includono moduli gateway e moduli di comunicazione per gestire reti e dati cablati e wireless nei veicoli.

Oltre ai moduli elettronici, Lear offre soluzioni software per la sicurezza informatica, per il tracciamento avanzato del veicolo per le applicazioni di guida automatizzata e autonoma, e funzionalità complete sia nella comunicazione a corto raggio dedicata, sia nei protocolli cellulari per la connettività del veicolo.

Le offerte di software e servizi connessi includono software di controllo integrato e software e servizi basati su cloud e dispositivi mobili. Le soluzioni software per servizi connessi includono Xevo Market, pluripremiata piattaforma di servizi e commercio veicolare che collega i clienti con i marchi e servizi preferiti suggerendo contenuti contestuali mirati attraverso i touch screen dei veicoli e le applicazioni mobili a marchio del veicolo.

Lear serve tutti i principali produttori automobilistici del mondo in entrambe i segmenti di Seating ed E-Systems. I sistemi Lear sono installati su oltre 400 modelli in tutto il mondo. È tendenza diffusa installare sedili e contenuti elettrici provenienti dallo stesso fornitore. Inoltre, con il sedile che diventa un sistema più dinamico ed integrato, e che richiede maggiori livelli di integrazione elettrica ed elettronica, le capacità combinate di Seating ed E-Systems rappresentano un vantaggio competitivo.

L'azienda trae vantaggio a livello globale dall'utilizzo di standard e disciplinari comuni, inclusi quelli relativi a processi di sviluppo e produzione di prodotto, al supporto clienti e alle infrastrutture di servizi, che contribuiscono a mantenere elevato il livello reputazionale di eccellenza operativa.

Lear ha costruito nel tempo capacità operative tali da consentire produzione e assemblaggio ad alta precisione con tempi di consegna brevi, gestione di complesse catene di approvvigionamento, capacità di ingegneria globale all'avanguardia, e la capacità di stabilire o trasferire con agilità la produzione tra le proprie strutture. Le attività utilizzano processi e standard proprietari, specifici del settore, sfruttano centri di ingegneria a basso costo e condividono funzioni di supporto operativo centralizzato, come logistica, gestione della catena di approvvigionamento, qualità e salute e sicurezza, nonché tutte le principali funzioni amministrative.

Lear si è fatta promotrice di attività di supporto alla comunità, anche attraverso l'impegno volontario dei propri dipendenti, come ad esempio la campagna educativa "Focus on the Drive"², per aumentare la consapevolezza e ridurre l'incidenza della distrazione alla guida. Nel corso del 2020, Lear ha rafforzato il proprio impegno per i diritti umani, pubblicando un apposito documento di Policy³ che definisce chiaramente come l'azienda affronta, governa e difende la dignità delle persone sul lavoro, nella catena di approvvigionamento globale e presso le comunità in cui opera.

Lear rifornisce tutti i segmenti automotive in tutte le principali regioni di produzione automobilistica del mondo. Le vendite sono trainate dal numero di veicoli prodotti dalle case automobilistiche, che in ultima analisi, dipende dalla domanda dei consumatori di veicoli automobilistici. I volumi di

² <https://www.lear.com/careers/culture/focus-on-the-drive>

³ https://s3.amazonaws.com/assets.lear.com/Human_Rights_Policy.pdf

Storie di Formazione 2021

produzione dell'industria automobilistica globale sono diminuiti del 6% nel 2019 e di un altro 17% nel 2020 a 72,6 milioni di unità, in gran parte a causa della pandemia di COVID-19.

I key trends del settore includono quelli relativi all'elettrificazione, alla connettività e alla guida autonoma. Inoltre, l'attività dell'azienda è influenzata dal consolidamento dei produttori automobilistici, nonché da nuovi entranti non tradizionali nell'industria automobilistica, dalla collaborazione dei produttori automobilistici su piattaforma, dall'aumento della domanda di caratteristiche e prestazioni alto di gamma, inclusi livelli crescenti di contenuti elettronici e l'emergere della Cina come il più grande mercato automobilistico del mondo. In particolare, l'azienda ritiene di avere una significativa opportunità di crescita in Cina con i produttori automobilistici sia globali che nazionali.

Un'altra tendenza chiave che gioca a favore del vantaggio competitivo dell'azienda è la crescita del mercato dei crossover e delle sport utility. La produzione di questi veicoli è cresciuta fino a raggiungere circa il 40% della produzione totale di veicoli nel 2020, rispetto al 27% di cinque anni fa. La Cina è stata uno dei principali paesi trainanti di questa tendenza, dove la produzione di crossover e sport utility vehicle rappresenta ora circa il 43% della produzione totale, rispetto al 28% di cinque anni fa.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione⁴

L'azienda è concentrata sulla crescita delle attività e ha implementato una strategia progettata per mantenere elevata la propria capacità competitiva e mantenere la propria posizione di leadership. Questa strategia include politiche d'investimento in attività di ricerca e sviluppo, con l'obiettivo da un lato di concentrare il portafoglio su prodotti e tecnologie capaci di cogliere le opportunità dei trend emergenti, come la guida autonoma, la connettività, l'elettrificazione e la sharing mobility, e, dall'altro lato sfruttando la posizione di cost leadership conquistata nel settore con l'obiettivo di ottimizzare e incrementare i margini operativi.

L'azienda ha integrato forti principi e best practice ambientali, sociali e di governance ("ESG") orientate alla responsabilità e alla sostenibilità, che appartengono ormai alla cultura della corporate e sono diventati key drivers delle strategie del business e della produzione. Infatti, la strategia e le iniziative ESG sono sviluppate da un team interfunzionale di esperti senior, successivamente vengono esaminate e approvate dai vertici aziendali e, infine, supervisionate dal Comitato per le nomine e la corporate governance del Consiglio di amministrazione. L'azienda lavora costantemente per integrare i fattori ESG nei processi aziendali: nella strategia, nella gestione del rischio e nello sviluppo e nell'innovazione di prodotti e processi. Le strategie e l'impegno profuso nell'implementazione delle best practice ESG dimostrano come l'azienda senta fortemente l'urgenza di "Ottenere risultati nel modo giusto", tanto che nel 2020 ha rafforzato questo impegno diventando firmataria del United Nations Global Compact⁵.

Da un punto di vista ambientale, le operazioni globali guidano l'uso efficiente dell'energia per ridurre le emissioni di gas serra, la prevenzione dell'inquinamento e processi di produzione sicuri e sostenibili. Nel corso del 2020, Lear ha pubblicato⁶ gli ambiziosi obiettivi di riduzione del carbonio

⁴ Fonte: Annual Report 2020 <https://ir.lear.com/static-files/bfc2fe-3837-4e8f-9026-5315e7925b42>

⁵ https://it.wikipedia.org/wiki/Patto_mondiale_delle_Nazioni_Unite

⁶ "Every day, striving for better. 2020 Sustainability Report on Environmental, Social and Governance Progress"

Storie di Formazione 2021

che intende raggiungere entro il 2030, compreso l'utilizzo del 100% di energia rinnovabile e una riduzione del 50% delle emissioni di carbonio negli impianti di produzione, nonché l'aspirazione a essere carbon neutral entro il 2050.

L'azienda è intenta ad innovare, sviluppando e producendo prodotti che contribuiscono a un'economia più sostenibile e alla mobilità futura. Il catalogo di questa tipologia di prodotti annovera soluzioni "verdi" come SoyFoam (un sostituto di alcuni prodotti a base di petrolio), rivestimenti per sedili realizzati con plastica oceanica riciclata, carica batterie di bordo, sistemi di gestione delle batterie, cavi ad alta tensione, terminali e connettori che servono veicoli ibridi ed elettrici. Inoltre, i sedili intelligenti e riconfigurabili, i moduli elettronici e le soluzioni software migliorano la connettività e supportano il trend della sharing mobility.

Le strategie sono progettate per cogliere le opportunità offerte dalle principali tendenze del mercato: qualità, servizio, costi ed efficienza, innovazione e tecnologia. Lear ha migliorato qualitativamente la componentistica ed i software attraverso investimenti organici e mediante acquisizioni per garantire soluzioni complete. L'azienda ha ristrutturato e continua ad allineare la propria impronta produttiva ed ingegneristica per mantenere una posizione di cost leadership competitiva a livello globale.

Inoltre, le strategie di Lear sono orientate a rafforzare la propria presenza sui nuovi mercati in crescita, in particolare la Cina, sostenendo le iniziative di sviluppo della propria clientela e cercando nuove opportunità di business development.

Queste strategie sostengono la crescita di Lear, concorrono al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi che la corporate si è data, e supportano la diversificazione e l'equilibrio aziendali in termini di mercati e segmenti.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Lear crede fermamente che il modo migliore per fornire prodotti e servizi della massima qualità sia mantenere un ambiente di lavoro che dia priorità alla sicurezza e promuova la collaborazione, l'inclusione, la tolleranza e il rispetto per i suoi oltre 174.000 dipendenti⁷ in tutto il mondo.

L'azienda ha sentito la necessità di aggiornare il proprio sistema produttivo, per migliorare la competitività sul proprio mercato di riferimento. Ha voluto quindi aggiornare la propria struttura di fabbrica, rendendola più coerente agli attuali assetti produttivi e pronta alle sfide future dei mercati sempre più competitivi. A tale scopo ha avviato un processo di revisione delle operations per far leva sull'evoluzione delle competenze e sull'enorme potenziale che possiedono i lavoratori. Per questo l'azienda ha inteso valorizzare il lavoro per processi e promuovere la cultura e l'applicazione del miglioramento continuo. Il nuovo assetto produttivo è stato progettato per garantire standard eccellenti in termini di efficacia, qualità ed efficienza. Per aggiungere questi obiettivi l'azienda ha ritenuto necessario avvalersi di un piano di sviluppo delle competenze.

La formazione aveva obiettivi fondamentali per i lavoratori direttamente coinvolti nelle fasi produttive del prodotto, i quali avrebbero dovuto acquisire conoscenze e consapevolezza nuove rispetto alle dinamiche di lean manufacturing che vengono progressivamente introdotte e potenziate.

⁷ Fonte: Annual Report 2020 <https://ir.lear.com/static-files/bfcdf2fe-3837-4e8f-9026-5315e7925b42>

Storie di Formazione 2021

Lo stabilimento richiedeva un cambio culturale importante, si era reso necessario creare un ambiente competitivo al fine di difendere la propria posizione sul mercato, diventato sempre più aggressivo e in cambiamento continuo. Il piano che stiamo analizzando ha avuto l'obiettivo di restituire efficienza ed efficacia, ridurre gli scarti, aumentare la qualità e garantire standard di eccellenza. Per farlo era estremamente necessario sia "lavorare sul modo di lavorare" – si perdoni il gioco di parole ma, per la sua forza espressiva, si è voluto riportare intatto il concetto espresso durante l'intervista - sia a livello culturale. Uno degli obiettivi che viene riportato come preponderante è quello di cercare di mantenere sempre alta l'attenzione sulle dinamiche del cambiamento e del miglioramento continuo, evitando a tutti i livelli aziendali che si consolidino forme mentali e comportamenti abitudinari e poco orientati alle trasformazioni. L'azienda, infatti, pone grande attenzione ed impegno nell'implementazione dell'innovazione continua attraverso numerose strategie, di cui fa parte anche il presente piano.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Lear Corporation è un fornitore leader di primo livello integrato verticalmente per l'industria automobilistica globale. L'azienda produce sedili, sistemi di connessione e distribuzione elettrica, sistemi elettronici, software e servizi connessi a tutti i principali produttori automobilistici del mondo. L'azienda è concentrata sulla crescita delle attività e ha implementato una strategia progettata per mantenere elevata la propria capacità competitiva e mantenere la propria posizione di leadership, attraverso strategie complesse che spaziano dall'R&D alla sostenibilità e al potenziamento del capitale umano. Tra queste figurano anche gli aggiornamenti della propria struttura di fabbrica, per renderla più coerente agli attuali assetti produttivi e pronta alle sfide future dei mercati sempre più competitivi.

Il piano aveva obiettivi fondamentali per i lavoratori direttamente coinvolti nelle fasi produttive del prodotto, i quali avrebbero dovuto acquisire nuove conoscenze e nuova consapevolezza rispetto alle nuove dinamiche di lean manufacturing che sono state progressivamente introdotte e potenziate.

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati**

L'analisi dei fabbisogni della formazione si innesta in un percorso di cambiamento che è stato realizzato attraverso le tecniche del change management, avviato da alcuni anni in azienda.

Il change management, ricordiamo qui brevemente, è un approccio strutturato al cambiamento nelle organizzazioni, nei gruppi e negli individui. All'interno del change management sono stati individuati nel corso degli anni numerosi modelli di approccio, in base al tipo di contesto in cui possono essere applicati con maggiore vantaggio. Tra i maggiormente usati nei contesti organizzativi ed aziendali vi sono il modello di Kotter e il modello ADKAR.

Il modello pubblicato nel 1966 da John Paul Kotter, professore emerito presso Harvard, è basato sul concetto di leadership. Sviluppato sulla base degli errori che con maggior frequenza vengono compiuti dalle imprese durante l'implementazione di un cambiamento organizzativo, il modello di Kotter definisce un processo in otto fasi che ha l'obiettivo di ridurre il rischio di commettere errori⁸:

1. Sviluppo di un senso di urgenza e della necessità di cambiare
2. Creazione di un comitato responsabile di guidare e supportare il cambiamento
3. Sviluppo da parte della leadership di una vision dell'azienda futura attraverso cui allineare le azioni dei manager e del personale
4. Comunicazione e supporto da parte della leadership e del comitato per il cambiamento della nuova vision
5. Empowerment del personale e rimozione delle barriere derivanti dalla struttura organizzativa
6. Generazione di "vittorie" da raggiungere nel breve periodo per ridurre le resistenze e mantenere alto il senso di urgenza
7. Consolidamento dei cambiamenti raggiunti e produzione di ulteriore cambiamento
8. Ancoraggio dei nuovi approcci alla cultura organizzativa

Il modello ADKAR⁹, invece, è stato sviluppato e testato da Jeff Hiatt - fondatore della società di consulenza Prosci - in numerose aziende in tutto il mondo, ed individua i cinque elementi fondamentali da usare per costruire un programma di change management:

1. Awareness: consapevolezza del perché sia necessario cambiare
2. Desire: attivare l'adesione proattiva (il desiderio di cambiare) delle persone coinvolte
3. Knowledge: conoscere come attuare il cambiamento
4. Ability: costruire attitudini e nuovi comportamenti che possono rendere operativo il cambiamento
5. Reinforcement: sostenere e consolidare il cambiamento con pratiche di rinforzo.

Il piano che stiamo analizzando si innesta in un percorso che, come abbiamo visto, ha avuto l'obiettivo di rafforzare l'introduzione di nuovi paradigmi produttivi e la diffusione di una cultura orientata al miglioramento continuo ed alla qualità totale.

⁸ John P Kotter, *Leading change / John P. Kotter* (Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996).

⁹ Jeff Hiatt e Jeffrey Hiatt, *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*, 2006.

Storie di Formazione 2021

I gap di competenze così come la necessità di formazione sono dunque emersi progressivamente ed hanno portato alla realizzazione sia di questo piano formativo sia di altre attività di formazione che si sono susseguite nel tempo.

Uno degli strumenti metodologici maggiormente usati dall'azienda in questo percorso di cambiamento ed innovazione è rappresentato dal profondo coinvolgimento di tutte le figure coinvolte ai vari livelli e nelle varie fasi della progettazione e produzione. Un ruolo molto importante nell'analisi dei fabbisogni è rappresentato proprio dal punto di vista dei lavoratori, che sono stati coinvolti in tutte le fasi di raccolta ed elaborazione degli indicatori chiave di rilevazione delle performance, così come nella ricerca delle criticità e delle potenzialità di miglioramento, ed infine nell'individuazione delle competenze da integrare per raggiungere gli obiettivi definiti insieme.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dopo la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi è stato possibile realizzare la macro e la micro progettazione dei contenuti, la selezione dei docenti e delle metodologie didattiche.

La progettazione macro dei contenuti è stata realizzata con l'ausilio ed il supporto dell'ente formativo con il quale l'azienda ha un rapporto consolidato nel tempo. È stato realizzato un piano che comprendesse i vari argomenti individuati dall'analisi dei gap delle competenze, Sulla base del quale sono stati selezionati i docenti.

Insieme ai docenti e all'ente formativo è stata realizzata la micro progettazione relativa alle unità delle azioni formative, così come sono state definite le metodologie didattiche e gli obiettivi delle attività di training on the job.

Dal punto di vista metodologico la struttura del piano formativo ha previsto l'alternanza di momenti d'aula con tematiche introduttive e la successiva contestualizzazione attraverso attività pratiche.

Le esercitazioni hanno replicato criticità incontrate nella realtà gestionale dell'azienda e lo studio di casi aziendali.

Le attività di training on the job hanno, dunque, rappresentato una parte della formazione cui è stato dato particolare risalto. Proprio lo sviluppo del corretto rapporto ed equilibrio tra lezioni teoriche e formazione attiva è stato al centro della progettazione e dell'impegno dei docenti, i quali hanno lavorato per continuare a calibrare tale ambivalenza anche durante lo svolgimento dei corsi.

Dal punto di vista organizzativo, il piano ha coinvolto differenti figure di riferimento:

- Un responsabile del piano con funzioni di supervisione, indirizzo e verifica dei risultati e con ruolo di coordinamento;
- Un referente interno per il controllo, la gestione e la rendicontazione con funzione di supervisione e gestione finanziaria delle attività, oltre che di coordinamento del monitoraggio e valutazione.

L'attività ha, inoltre, previsto l'impiego di materiale didattico individuale. Le dispense sono state distribuite durante i corsi e hanno consentito ai partecipanti di familiarizzare con la loro struttura dei contenuti e di costituire un supporto alla formazione da subito.

Per quanto riguarda i monitoraggi e le valutazioni delle azioni formative, accanto agli strumenti utilizzati dall'ente formatore, l'azienda ha previsto momenti di raccolta dei feedback durante ed immediatamente dopo la fine dei corsi. I feedback sono stati raccolti dai responsabili di linea principalmente attraverso riunioni ed incontri individuali.

Storie di Formazione 2021

È pratica dell'azienda monitorare l'effettiva acquisizione delle nuove competenze acquisite attraverso la loro implementazione nella pratica operativa quotidiana. Questa attività è mediata da team leader e dai responsabili di linea che verificano direttamente sul campo quanto è stato appreso e messo in pratica.

Infine, l'azienda ha predisposto un cruscotto di KPI. Questi indicatori chiave di performance permettono all'azienda di monitorare l'evolvere delle competenze e l'efficacia della formazione nei suoi vari momenti. Durante lo svolgimento dei corsi, in itinere, i KPI consentono di tenere traccia dei processi formativi che l'azienda ha pianificato attraverso le molteplici azioni formative necessarie per il completamento del trasferimento ed acquisizione delle competenze. Al termine dei corsi, ex post, i key performance indicators registrano l'efficacia dei singoli corsi, indicando la rotta dei successivi momenti di formazione.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Lear si è dotata di un processo formativo strutturato, grazie al quale ottimizzare l'impegno di tutte le figure coinvolte. In ciascuna fase della formazione l'azienda ha, infatti, adottato strumenti e metodologie capaci di integrarsi in quelle progettuali operative ed in quelle per il cambiamento e la trasformazione dei processi. Dall'analisi dei fabbisogni formativi, passando per la progettazione e per la valutazione dei risultati, Lear ha implementato sistemi organici e capaci di supportare le strategie della formazione finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE**4.1 – L'impatto della formazione**

A tutti i livelli viene riportato come sia stata sensibile la differenza tra il “prima” e il “dopo” l'aver partecipato alle azioni formative di questo piano.

In primo luogo, sono cambiati la qualità ed il modo di lavorare della produzione: ci sono meno scarti il lavoro è maggiormente strutturato, gli operatori di linea sono maggiormente responsabilizzati ed il risultato è un prodotto nel suo complesso qualitativamente migliore perché, come riportano in azienda, è “lavorato meglio”.

I lavoratori riferiscono che il loro lavoro è stato alleggerito da un lato grazie alla modifica delle postazioni che ha consentito di organizzare meglio le fasi di lavorazione, l'organizzazione degli spazi adibiti alle varie attrezzature all'interno della postazione di lavoro e anche all'esterno della postazione. Dall'altro lato grazie alla formazione che ha consentito di conoscere ed operare nelle nuove postazioni.

I responsabili riportano come le azioni formative del piano abbiano rappresentato anche una preziosa occasione per raccogliere suggerimenti: i beneficiari della formazione sono stati sollecitati a condividere, attraverso liste di idee, i propri suggerimenti per il miglioramento. Grazie alle azioni del presente piano è stata formalizzata la modalità degli incontri con i lavoratori che vengono resi partecipi dei KPI aziendali e di reparto, delle anomalie e dei miglioramenti registrati. Si è trattato di un momento per creare best practice che oltre ad avere un impatto organizzativo hanno anche un forte impatto motivazionale perché capaci di costruire un clima di condivisione e di soddisfazione, entrambi orientati al miglioramento continuo. Molti degli spunti e delle idee raccolti sono diventati cartelloni, si sono trasformati quindi in strumenti di visual management che hanno aiutato ad adottare le metodologie viste in aula come ad esempio Le 5 S, le metodologie per ridurre gli sprechi e i suggerimenti comportamentali.

Durante le interviste è emerso, da parte dei lavoratori beneficiari della formazione, l'entusiasmo e la propensione positiva verso le attività che li hanno visti coinvolti proattivamente nei processi di miglioramento organizzativo perseguiti anche attraverso le azioni formative del piano. Le metodologie e gli strumenti che abbiamo illustrato nel capitolo precedente per i lavoratori hanno rappresentato, e continuano a rappresentare, più di uno strumento per migliorare la qualità e l'efficienza delle operations. I modelli strutturati implementati in azienda per raccogliere i feedback dei lavoratori sono percepiti come la volontà dell'azienda di dar loro voce, di ascoltare la loro esperienza diretta e di far sì che il proprio patrimonio professionale, in continuo aggiornamento, possa contribuire attivamente ai processi di trasformazione in atto. Essi, così coinvolti, si sentono parte attiva di un processo ampio e importante, dalle potenzialità e dalle ricadute non solo per il proprio lavoro ma estese allo stabilimento, alla corporate e, pensando alle strategie ESG, al pianeta in cui viviamo.

Tutti questi elementi hanno fatto sì che siano migliorati i rapporti e le dinamiche con i responsabili di reparto, i responsabili della qualità e quelli della logistica. Durante le azioni formative, infatti, le persone coinvolte hanno anche appreso a comunicare in modo diverso, con maggiore efficacia e pregnanza.

Storie di Formazione 2021

I lavoratori che hanno partecipato ai corsi riferiscono come sia stato efficace l'affiancamento delle lezioni teoriche a sessioni on the job svolte in gruppi misti, anche attraverso giochi di ruolo e di espressione. Chi ha preso parte alla formazione riferisce, infatti, che le metodologie didattiche adottate sono state incisive e hanno permesso di modificare il proprio modo di presentarsi ed il proprio modo di comunicare con i colleghi e con i superiori. Dalle parole di chi ha partecipato alle azioni formative del piano si percepisce ancora l'entusiasmo derivante dall'appropriarsi di nuove modalità comunicative più efficaci, grazie alle quali gli stessi interessati possono apprezzare la differenza qualitativa del proprio modo di comunicare, anche e soprattutto in termini di risultati e miglioramento delle relazioni interpersonali.

I responsabili riportano come il forte cambiamento culturale che si cercava di apportare nello stabilimento di Grugliasco abbia potuto proseguire proprio grazie al piano formativo analizzato e come le azioni formative previste abbiano apportato immediatamente risultati tangibili ed un impatto sul modo di lavorare e sulla qualità del prodotto finale.

I dati rappresentano questo cambiamento con inequivocabile evidenza empirica:

- in termini di sicurezza si è passati da 13 - 15 a zero infortuni l'anno
- per quanto riguarda l'efficienza questa è cresciuta, passando dal 58% al 90% in regime di solidarietà
- sono drasticamente diminuiti anche gli scarti, passati dal 2% allo 0,5%
- sono stati azzerati i reclami esterni ed interni che sono passati rispettivamente da 5.481 e 84 a zero.
- il budget per il controllo qualità esterno è passato da un milione di euro l'anno a zero.

Questi risultati sono stati possibili anche grazie ad altre azioni informative inserite in un progetto di largo respiro, che ha rappresentato un percorso di change management che ha interessato l'intera organizzazione e che è quindi sfociato anche in progetti formativi.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Le azioni formative del piano che stiamo analizzando hanno presentato numerosi impatti positivi, sia dal punto di vista tecnico-operativo, poiché hanno consentito il trasferimento delle competenze auspiccate e necessarie per i processi di cambiamento e transizione tecnologica in atto; sia dal punto di vista motivazionale, poiché strumenti e metodologie adottati per la gestione del processo formativo hanno coinvolto proattivamente i lavoratori, favorendo un clima di collaborazione e il coinvolgimento di tutti nel raggiungimento degli obiettivi che ai vari livelli l'azienda si era posta.

Storie di Formazione 2021

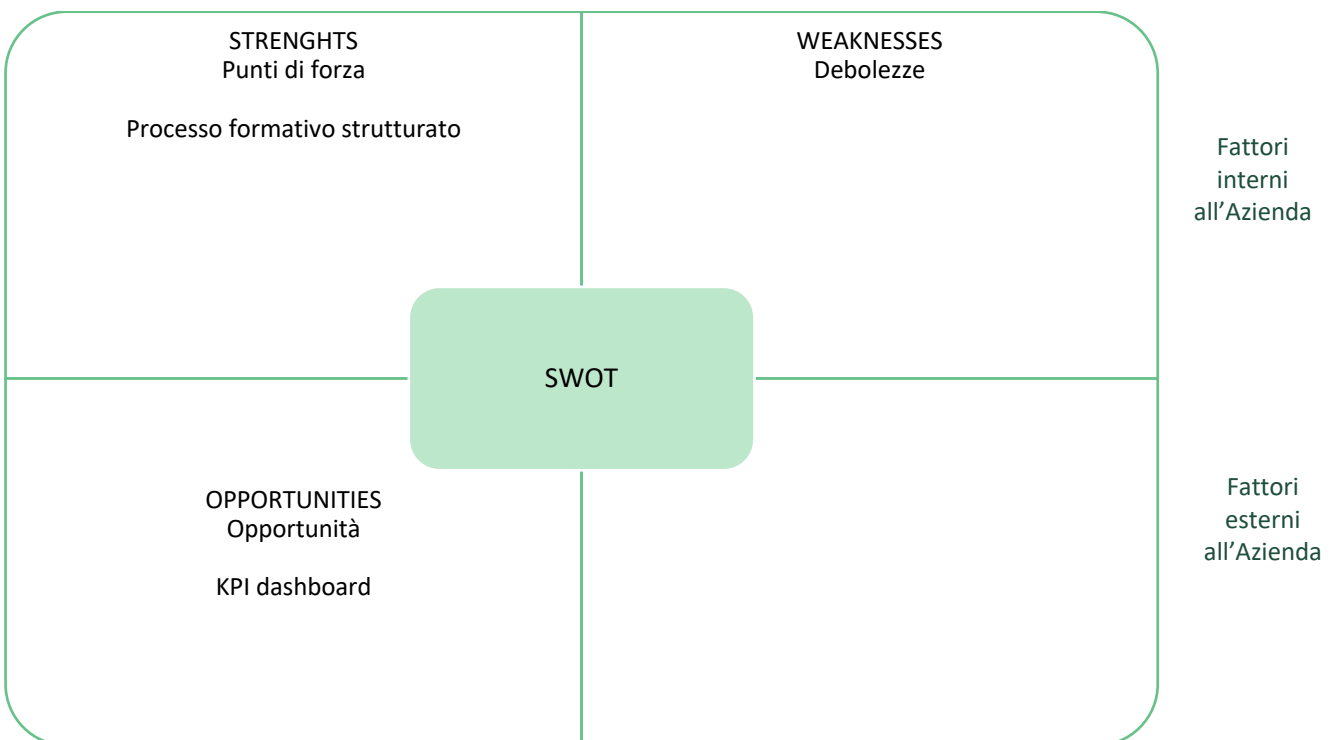
CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Durante l’analisi del presente piano formativo sono emersi numerosi elementi e fattori che hanno generato impatti positivi sulle azioni formative realizzate. In particolare, riportiamo:

- i. Processo formativo altamente strutturato. Lear si è dotata di un processo formativo strutturato, grazie al quale ottimizzare l’impegno di tutte le figura coinvolte. In ciascuna fase della formazione l’azienda ha, infatti, adottato strumenti e metodologie capaci di integrarsi in quelle progettuali operative ed in quelle per il cambiamento e la trasformazione dei processi. Dall’analisi dei fabbisogni formativi, passando per la progettazione e per la valutazione dei risultati, Lear ha implementato sistemi organici e capaci di supportare le strategie della formazione finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- ii. KPI dashboard. L'azienda ha predisposto un cruscotto di KPI. Questi indicatori chiave di performance permettono all’azienda di monitorare l’evolvere delle competenze e l’efficacia della formazione nei suoi vari momenti. Durante lo svolgimento dei corsi, in itinere, i KPI consentono di tenere traccia dei processi formativi che l’azienda ha pianificato attraverso le molteplici azioni formative necessarie per il completamento del trasferimento ed acquisizione delle competenze.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Storie di Formazione 2021

Lear Corporation Italia S.r.l. a socio unico è un fornitore leader di primo livello verticalmente integrato per l'industria automobilistica globale. L'azienda produce sedili, sistemi di connessione e distribuzione elettrica, sistemi elettronici, software e servizi connessi a tutti i principali produttori automobilistici del mondo. L'azienda attualmente opera attraverso 251 sedi operative dislocate in 38 paesi, attraverso il lavoro di oltre 174 mila dipendenti. Le strategie di corporate prevedono una crescita costante delle attività in tutte le regioni del mondo in cui siano presenti ditte produttrici di automobili, sia organicamente sia attraverso acquisizioni complementari.

Nel 2021 si è classificata al 179° posto nella classifica Fortune World's Most Admired Companies.

La produzione Lear si fonda su solide basi contraddistinte da una forte propensione per l'innovazione e la sostenibilità, e dall'eccellenza ingegneristica e produttiva con gli obiettivi di:

- Alimentare la crescita economico-finanziaria bilanciata di corporate
- Investire nell'innovazione per guidare la crescita e la redditività del business

Il catalogo dell'azienda è articolato su due segmenti: Seating ed E-Systems.

I principali trend del settore sono rappresentati da un lato dall'avanzamento tecnologico di prodotto (elettrificazione, guida autonoma e sharing mobility), dall'altro dall'emergere del mercato Cina, in rapida e continua crescita.

L'azienda è concentrata sulla crescita delle attività e ha implementato una strategia progettata per mantenere elevata la propria capacità competitiva e per mantenere la propria posizione di leadership. La strategia di Lear è ambiziosa e complessa, ed è basata a sua volta su strategie inerenti la ricerca e sviluppo, la sostenibilità, la diversificazione ed il potenziamento del capitale umano. Tra le strategie figurano anche gli aggiornamenti della propria struttura di fabbrica, per renderla più coerente agli attuali assetti produttivi e pronta alle sfide future dei mercati sempre più competitivi. Il piano oggetto del monitoraggio si intitola "Lean & Engagement Processes 2019" (ID 235653), in Piemonte (stabilimento di Grugliasco) ha coinvolto 100 lavoratori, in 24 azioni formative, per un totale di 168 ore di formazione erogata.

Le azioni formative si sono inserite in un percorso di formazione continua avviato dall'azienda e hanno contribuito al processo di change management avviato dall'azienda e all'aggiornamento delle competenze di un ampio numero di lavoratori. Il piano aveva obiettivi fondamentali per i lavoratori direttamente coinvolti nelle fasi produttive del prodotto, i quali avrebbero dovuto acquisire nuove conoscenze e nuova consapevolezza rispetto alle nuove dinamiche di lean manufacturing che sono state progressivamente introdotte e potenziate. Le azioni formative hanno presentato numerosi impatti positivi, sia dal punto di vista tecnico-operativo, sia dal punto di vista motivazionale, poiché strumenti e metodologie adottati per la gestione del processo formativo hanno coinvolto proattivamente i lavoratori, favorendo un clima di collaborazione e il coinvolgimento di tutti nel raggiungimento degli obiettivi che ai vari livelli l'azienda si era posta.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

1. Employees engagement. L'azienda ha implementato strumenti e metodologie per coinvolgere proattivamente i lavoratori nelle fasi di cambiamento e di progettazione della formazione, attraverso, ad esempio, la raccolta puntuale di feedback e la condivisione di KPI delle performance obiettivo e di quelle effettivamente raggiunte. Durante le interviste è

Storie di Formazione 2021

emerso, da parte dei lavoratori beneficiari della formazione, l'entusiasmo e la propensione positiva verso queste attività che li hanno visti coinvolti proattivamente nei processi di miglioramento organizzativo perseguiti anche attraverso le azioni formative del piano. Le metodologie e gli strumenti che abbiamo illustrato nel capitolo precedente per i lavoratori hanno rappresentato, e continuano a rappresentare, più di uno strumento per migliorare la qualità e l'efficienza delle operations. I modelli strutturati implementati in azienda per raccogliere i feedback dei lavoratori sono percepiti come la volontà dell'azienda di dar loro voce, di ascoltare la loro esperienza diretta e di far sì che il proprio patrimonio professionale, in continuo aggiornamento, possa contribuire attivamente ai processi di trasformazione in atto. Essi, così coinvolti, si sentono parte attiva di un processo ampio e importante, dalle potenzialità e dalle ricadute non solo per il proprio lavoro ma estese allo stabilimento, alla corporate e, pensando alle strategie ESG, al pianeta in cui viviamo.

2. Training on the job. I lavoratori che hanno partecipato ai corsi riferiscono come sia stato efficace l'affiancamento delle lezioni teoriche a sessioni on the job svolte in gruppi misti, anche attraverso giochi di ruolo e di espressione. Chi ha preso parte alla formazione riferisce, inoltre, che le metodologie didattiche adottate sono state incisive e hanno permesso di modificare il proprio modo di presentarsi ed il proprio modo di comunicare con i colleghi e con i superiori. Dalle parole di chi ha partecipato alle azioni formative del piano si percepisce ancora l'entusiasmo derivante dall'appropriarsi di nuove modalità comunicative più efficaci, grazie alle quali gli stessi interessati possono apprezzare la differenza qualitativa del proprio modo di comunicare, anche e soprattutto in termini di risultati e miglioramento delle relazioni interpersonali.

5.3 – Conclusioni

Lear Corporation è un fornitore leader di primo livello integrato verticalmente per l'industria automobilistica globale. L'azienda produce sedili, sistemi di connessione e distribuzione elettrica, sistemi elettronici, software e servizi connessi a tutti i principali produttori automobilistici del mondo. L'azienda è concentrata sulla crescita delle attività e ha implementato una strategia progettata per mantenere elevata la propria capacità competitiva e mantenere la propria posizione di leadership, attraverso strategie complesse che spaziano dall'R&D alla sostenibilità e al potenziamento del capitale umano. Tra queste figurano anche gli aggiornamenti della propria struttura di fabbrica, per renderla più coerente agli attuali assetti produttivi e pronta alle sfide future dei mercati sempre più competitivi.

Il piano aveva obiettivi fondamentali per i lavoratori direttamente coinvolti nelle fasi produttive del prodotto, i quali avrebbero dovuto acquisire nuove conoscenze e nuova consapevolezza rispetto alle nuove dinamiche di lean manufacturing che sono state progressivamente introdotte e potenziate. Lear si è dotata di un processo formativo strutturato, grazie al quale ottimizzare l'impegno di tutte le figura coinvolte. Le azioni formative, pertanto, hanno presentato numerosi impatti positivi, sia dal punto di vista tecnico-operativo, poiché hanno consentito il trasferimento delle competenze auspiccate e necessarie per i processi di cambiamento e transizione tecnologica in atto; sia dal punto di vista motivazionale, poiché strumenti e metodologie adottati per la gestione del processo

Storie di Formazione 2021

formativo hanno coinvolto proattivamente i lavoratori, favorendo un clima di collaborazione e il coinvolgimento di tutti nel raggiungimento degli obiettivi che ai vari livelli l'azienda si era posta.

Storie di Formazione 2021

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario di Presentazione del Piano formativo "Lean & Engagement Processes 2019". Codice Piano 235653.

Lear Annual Report 2020 <https://ir.lear.com/static-files/bfcaf2fe-3837-4e8f-9026-5315e7925b42>

"Lear 2020 Sustainability Report" ([https://assets.website-files.com/6019e43dcfad3c059841794a/611a8edb3013d98652842d15_2020%20\(2021\)%20Sustainability%20Report%207.15.21_Final-min.pdf](https://assets.website-files.com/6019e43dcfad3c059841794a/611a8edb3013d98652842d15_2020%20(2021)%20Sustainability%20Report%207.15.21_Final-min.pdf))

Sitografia

<https://www.lear.com/>

<https://www.lear.com/careers/culture/focus-on-the-drive>

Storie di Formazione 2021
ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	Lear Corporation Italia S.r.l. a socio unico
Regione	Piemonte (Stabilimento di Grugliasco)
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di sedili e altre parti accessorie per autoveicoli.
Ambito tematico strategico	Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo
Piano Formativo	Conto Formazione, ID 235653, Lean & Engagement Processes 2019
Tematiche formative, principali	Tecniche di produzione
Modalità didattiche	Aula, training on the job, casi aziendali, follow up
Elementi di interesse	Uso di modelli di change management ed employees engagement per sostenere processi di cambiamento in contesti di produzione just in sequence e lean manufacturing.
Elementi di successo della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Processo formativo altamente strutturato • KPI dashboard
Elementi di miglioramento	Miglioramento continuo orientato al lean manufacturing.
Buone Prassi Formative	Il coinvolgimento dei lavoratori nell'analisi delle performance e nella definizione delle soluzioni formative. L'uso di metodologie di training on the job per rendere immediatamente implementabili le innovazioni.