

# SICUREZZA, QUALITÀ, PRODUTTIVITÀ



**Flavio Ceschin è da oltre trent'anni in azienda: assunto nel 1979 in Zanussi come operaio è diventato quadro aziendale nel 2003, con un'importante stagione di lavoro in Spagna, e dirigente cinque anni dopo quando ha assunto la responsabilità della funzione ingegneria. Dal 2012 è maestro del lavoro.**

**S**ignor Ceschin, per illustrare meglio la qualità e l'impegno di Electrolux in questo momento e poi anche l'impegno stesso di tutte le persone che vi lavorano a diverso livello, ci spieghi di che tipo di attività si occupa.

Mi occupo della parte tecnica di tutto il comprensorio del sito dello stabilimento di Porcia, sono responsabile dell'ingegneria di processo della fabbrica; sotto l'ingegneria c'è la parte tecnologia, la parte organizzazione lavoro e la parte manutenzione di processo e la manutenzione dell'intero sito del comprensorio. Sono anche Responsabile Ambientale del sito.

*Questo significa avere molti collaboratori e significa occuparsi di un'area molto vasta?*

Esatto, c'è la parte più tecnica relativa al settore ingegneristico dove ci sono una quindicina di collaboratori che si occupano della organizzazione del lavoro; in più c'è il braccio operativo, manutenzione di processo, dove abbiamo un organico di sessanta persone circa.

*Quale è l'attività che in questo momento sta seguendo di più o comunque è più innovativa rispetto alle altre?*

E' un mestiere che stimola la ricerca del nuovo, nuove soluzioni, nuove tecnologie e dal punto di vista tecnologico c'è l'imbarazzo della scelta, per cavalcare l'onda, non per seguire un filone di moda: **l'aspetto del digitale applicato ai processi è la parte più innovativa: già da un anno a questa parte stiamo lavorando in maniera massiccia su progetti di digitalizzazione e di controllo dei processi.** L'altra parte che ha una spinta notevolissima, nello stabilimento di Porcia già avviene da circa sette anni, riguarda la ricerca di soluzioni atte ad automatizzare attività di processo sia tecnologiche che manuali, in particolare nel mondo della robotica. In queste tecnologie sempre di più è applicato il mondo della visione artificiale, riconoscere, prendere, assemblare e controllare oggetti all'interno dei processi. Insomma, c'è un bel da fare.

*Nello stabilimento ho notato che l'automatiz-*

*zazione è davvero elevata e le ricerche in questo campo continuano a andare avanti. Cosa significa avere a che fare con tutte queste linee automatizzate?*

Questo massiccio inserimento della tecnologia, quando si parla di automazione di processi, per noi significa sì, recuperare produttività, - quindi parliamo di costi - **ma ciascuno dei nostri progetti deve avere all'interno un miglioramento sensibile della sicurezza**, - siamo molto attenti a questo e alla qualità - e la "ricetta" che noi applichiamo sempre quando vogliamo spingere un progetto sull'automazione e sull'industrializzazione **è che abbiamo contenuti di sicurezza, contenuti di qualità e diano incremento di produttività.** Sono i tre elementi fondamentali dai quali non prescindiamo. Il mondo tecnologico impone sfide quotidiane... **Il problema poi è saper guidare la macchina ed essere all'altezza delle prestazioni che a volte sono veramente notevoli;** ovviamente però richiedono grandi capacità di gestirli e quindi di investimenti sulle risorse. In particolare in questo ultimo anno abbiamo investito anche nell'inserimento di risorse nuove, sia nella parte operativa, che nella parte ingegneristica; **giovani che sono da plasmare, da costruire, che hanno una grandissima preparazione, una formazione eccellente ma che hanno bisogno di mettere in pratica le conoscenze dal punto di vista dell'informazione, di essere calati nel mondo industriale che ovviamente si distingue dal mondo della formazione.** Bisogna mettere a frutto tutte le cose che si fanno.

*Noi siamo un'Associazione di Lavoratori Anziani e comunque di lavoratori con esperienza. C'è una netta tendenza da parte dei giovani ad iscriversi all'università avendo ancora le idee confuse su quale percorso intraprendere. Dal suo punto di vista che consigli sente di dare ad un giovane che deve intraprendere la scelta di un istituto secondario e successivamente di una professione con l'università? E in secondo luogo: come le persone più anziane,*

## MIGLIORAMENTO CONTINUO CON LE PERSONE AL CENTRO

**D**ottoressa qual è stata la carriera professionale che la ha portata ad avere questo ruolo?

Volevo assolutamente fare la giornalista ma all'ultimo anno di università l'esame di "Formazione e Gestione Risorse Umane" mi ha convinto a intraprendere questa direzione; dopo un master ed esperienze aziendali di diverso tipo sono arrivata in Electrolux partendo con un ruolo di gestione della parte operaia in base alla suddivisione in vigore all'epoca. Successivamente ho avuto la responsabilità dello stabilimento di Solaro e poi sono ritornata qui nel 2011 in Porcia da dove ero partita... Ho conosciuto questo stabilimento nel mio periodo di gavetta e ciò è essenziale, perché questo fatto ti mette in condizione di conoscere le persone ed è un valore aggiunto anche nell'ambito delle relazioni sindacali di sito di cui sono comunque responsabile.

**Il ruolo delle risorse umane nell'attuale contesto, qui soprattutto, cosa comporta? Ci sono ogni momento sollecitazioni differenti e sfide.**

Quello che veramente serve è avere sempre presente la strategia, gli obiettivi che l'azienda si pone e nello stesso tempo riuscire a trovare il compromesso con quelle che sono le esigenze e i bisogni delle persone nell'aderire alla strategia aziendale e alle richieste del lavoro. Il contesto attuale è una sfida culturale fortissima perché il ruolo delle risorse umane è completamente cambiato: i processi si sono velocizzati, il digitale sta entrando in maniera preponderante e sta cambiando gli stili di lavoro anche in una realtà molto operativa e concreta come può essere una fabbrica metalmeccanica. E' sfida sia culturale che operativa, perché abbiamo degli impianti che vedono inseriti Robot antropomorfi, i Cobot [robot collaborativi, NdR] in grado di operare in stretto contatto con l'operatore e che danno la possibilità di programmare abbastanza facilmente; vi sono poi prodotti che facciamo dove la tecnologia digitale è integrata: stiamo producendo la Connectivity che è una lavatrice che parla con il nostro smartphone per cui è programmabile, verificabile, sia dal proprietario, sia da chi ne fa assistenza a distanza, sia da chi ne legge i trend di utilizzo. Più cose stanno cambiando: le competenze e anche le velocità con cui a ogni per-

sona viene chiesto di adeguarsi a queste nuove tecnologie. **L'altro asset di direzione su cui bisogna lavorare è il concetto sempre più delineato ed imprescindibile del miglioramento continuo** per cui tutto deve essere visto, analizzato e migliorato e tutti dobbiamo contribuire a questo tipo di approccio, a partire dal primo punto, quello della sicurezza. Sono tutti approcci condivisi e sviluppati in maniera trasversale: siamo presenti con unità produttive dal Nord America all'Egitto al Sud Africa alla Thailandia, abbiamo degli orizzonti culturali molto diversi ma l'approccio è il medesimo.

**Parliamo di criticità: la recente legge Fornero e la questione degli esuberanti, come sono state affrontate in azienda?**

Electrolux come gruppo ha avuto sempre un approccio di responsabilità sociale rispetto alle sue scelte di business, quindi nell'ambito dei sistemi normativi nei paesi in cui è presente ha sempre cercato di muoversi nel massimo rispetto e consapevolezza di quanto certe scelte comportano. In Italia nello specifico, a fronte dei momenti di crisi, il bisogno di riallineare il business alle esigenze che stanno emergendo lo ha sempre fatto cercando di rispettare il suo vissuto di condivisione delle forze sociali, con le istituzioni sul territorio e nazionali. Abbiamo operato per rendere sostenibili i sistemi produttivi presenti in Italia e per poter continuare questa sostenibilità per il futuro e nello stesso tempo agevolato gli impatti sulla forza lavoro: abbiamo fatto dei piani sociali di accompagnamento alla pensione, accompagnamento a scelte di vita diverse, **ma abbiamo fatto anche forme di sostegno alla auto imprenditorialità.** Noi abbiamo sicuramente ridotto molto la nostra forza lavoro, diciamo che nell'arco di dieci anni ci siamo più che dimezzati: sicuramente è stato uno sforzo, però è stato fatto senza forzatura e sempre con condivisione. E' un cammino che prosegue, una sfida che continua, siamo fiduciosi che con gli strumenti individuati e condivisi si possano raggiungere risultati al passo con i tempi. La **legge Fornero** è sicuramente una sfida: le aziende devono ripensare i propri lavoratori non più con lo stesso sguardo di tempo. Non possiamo più guardare ai 55enni come ai quasi pensionati: sono risorse che



**Marzia Segato è Human Resources Business Partner dello stabilimento Electrolux di Porcia dal 2011. Formazione classica, Università di Trieste in Scienza della Comunicazione e poi Master. Scrive di sé "Mi concentro su come supportare l'agenda strategica del business fornendo soluzioni per le persone: coaching, consulenza e guida su come gestire le persone nel mondo del lavoro".**



## Lavoro

Fabio Ceschin



*già nel ruolo, esperte, possono trasmettere il proprio bagaglio di competenze e di conoscenze anche all'interno di un quadro così sviluppato dal punto di vista tecnologico?*

La domanda impone riflessioni attente ed estese. Io ho avuto la fortuna di fare un percorso all'interno dell'azienda e riconosco che chi ha fatto una scelta su di me è stato coraggioso perché ha deciso di investire su un giovane. A volte la nostra generazione è troppo scettica... **Credevo dovremmo saper fare riferimento a quello che è successo a noi all'interno del percorso aziendale.** A volte i giovani sono molto preparati però anche noi non sappiamo prendere i giusti rischi per lanciarli nel mondo della fabbrica. **Consigli: prima di tutto un giovane deve conoscersi** e capire quale può essere l'indirizzo della sua formazione scolastica. Certo è raccomandabile spendersi nella formazione, è anche un investimento per il futuro. Puoi andare a fare un mestiere molto diverso da quello che hai conosciuto nel mondo della scuola e nella formazione **però la cultura, tecnica o umanistica, è sempre l'arma vincente per poter fare un percorso di un certo tipo e per salvarsi anche da un mondo sempre più difficile.** L'impegno massimo nel percorso scolastico è una cosa che mi sento di confermare; tra l'altro io ho avuto l'esperienza e l'opportunità di conoscere anche questo anno ragazzi molto giovani che stanno facendo formazione tecnica scolastica al quarto anno superiore e anche al terzo; ho avuto modo di vedere che questi ragazzi escono da questi istituti con un bagaglio di conoscenza veramente rispettabile. Quello che possono decidere alla fine del percorso che li porta alla maturità dipende anche dalle loro caratteristiche. A volte aspirano anche ad avere giustamente una laurea ma magari non c'è in alcuni di loro una giusta e corretta riflessione su quelle che potrebbero essere le opportunità di crescita e anche di carriera prendendo una direzione diversa dopo la maturità. Questo per dire che la formazione è sempre fondamentale però si può fare un percorso lavorativo e di carriera fermandosi un attimo prima e cercando di capire quali sono le opportunità che ci si creano attorno in quel momento. **Nel mondo del lavoro bisogna spendersi in tutte le direzioni e ovviamente l'impegno personale e il sacrificio sono sempre aspetti che pagano.**

*E le persone più avanti in età? Quelle con più esperienza? Lei ha accennato che ha avuto modo di incontrare persone che hanno creduto in Lei e le hanno trasmesso qualcosa che non si apprende dai libri di scuola.*

Io dico a parecchi ragazzi che abbiamo incontrato in questi anni in azienda e che hanno iniziato a fare il percorso: *"Guardatevi intorno"*, perché noi organizziamo l'inserimento di una giovane risorsa sapendo di dover partire da zero, *"Avete un'ottima formazione scolastica ma vi renderete conto nel momento in cui comincerete a muovere i primi passi che c'è bisogno dell'altro, c'è bisogno di apprendere da chi ci sta intorno"*. **E' veramente importante la possibilità, per alcuni, di compiere il primo percorso nell'Azienda affiancati a persone che sono eccezionali dal punto di vista della conoscenza ma anche dal punto di vista dell'interazione e del modo di porsi e di trasmettere quanto sanno.** È una fortuna che i giovani non devono sprecare. Le racconto un aneddoto: nove anni fa sono stato in manutenzione, un organico molto forte a quel tempo, una struttura favolosa dal punto di vista tecnico e abbiamo portato dentro nuove risorse, una in particolare di queste risorse oggi fa il mestiere che io facevo nove anni fa, ha ventisette anni. Questo per dire che **il sacrificio e l'impegno porta i suoi frutti.** Questa persona poi tra l'altro si è anche laureata lavorando. **Troviamo ancora dei giovani, delle persone che sanno veramente spendersi e impegnarsi nel mondo del lavoro e adesso ne vedono i frutti.** Io sto facendo un'attività di mentore, che significa mettersi a disposizione: **tutto quello che ho imparato non è mio, l'ho imparato perché altri me lo hanno trasmesso, c'è anche l'impegno personale. Quello che assolutamente mi sento di fare è trasmettere questa conoscenza in maniera veramente trasparente e libera.** E' giusto e corretto che altri abbiano le possibilità che ho avuto io di crescere. Questo è quello che devono fare le persone che hanno già fatto un loro percorso, che sono in azienda, che stanno ancora lavorando, sono ancora impegnate in posizioni in grandi responsabilità: **mettersi a disposizione di quelli che saranno i nuovi Manager, le nuove posizioni all'interno dell'Azienda.**



# Lavoro

Marzia Segato

hanno un bagaglio di conoscenza, sanno stare in azienda e **queste capacità e queste competenze vanno reinvestite e va anche rimodulato il come anche questa fascia di popolazione aziendale deve essere impegnata.** È ovvio che la sfida difficile da sostenere è all'interno della fabbrica dove possono intervenire difficoltà e stanchezza fisica: per questo noi stiamo molto lavorando sul sistema integrato. Abbiamo anche sviluppato un sistema di gestione attraverso un'App del personale per cui l'attenzione alla persona parte dal suo profilo: noi delle risorse umane facciamo una grande attenzione a qualsiasi aspetto che interviene in quella che è la modifica della prestazione del lavoro del singolo, cercando di dar voce anche alla stessa persona in modo da coinvolgerla e responsabilizzarla il più possibile. **La responsabilizzazione di ognuno credo sia proprio il cuore del cambio.** E anche noi proprio in termini di investimento su come pensare un prodotto, tenere un prodotto in linea, dobbiamo sempre più pensarlo guardando che forza lavoro abbiamo. Ci sono degli strumenti che consentono di visualizzare in maniera tridimensionale quale potrebbe essere il processo per la realizzazione di un assemblaggio: si generano in un ambiente virtuale le azioni in modo la progettazione avviene in maniera anticipata e condivisa. **L'importante è non stancarsi mai di guardare in avanti e valutare quali possono essere le possibili applicazioni per i nostri sistemi, ci potrebbe essere sempre un modo migliore. E' il progresso che ci insegna questa cosa.**

**Il Circolo Anziani Zanussi: qual è l'importanza e quali sono i compiti che in questo contesto di generale e continuo rinnovamento può avere comunque questo Circolo?**

**Storica collaborazione e sostegno.** Certamente il supporto negli anni è cambiato, si è fatto anche più stretto, perché nei processi in cui le aziende in qualche modo selezionano le risorse da allocare, il contributo del Circolo Anziani Electrolux Zanussi è stato quello di sapersi evolvere e accompagnare. **Adesso ci supportano tantissimo ad esempio nel farsi punto di riferimento e promotori**

**di un legame con il territorio e con le scuole e i giovani, e per noi essenziale;** l'alternanza scuola lavoro, la consapevolezza degli istituti scolastici della forza di questo tipo di esperienza, le visite in fabbrica, i contatti e le collaborazioni mediati anche dalle esperienze e dalle testimonianze dei membri del Circolo, **sono ottimi esempi di quello che è l'evolversi di un certo tipo di rapporto, come anche l'aver festeggiato il centenario di questa nobile azienda, nobile** perché ha un carattere di nobiltà per come si è sempre approcciata alle persone dai fondatori in avanti. Rilevante è il compito di mantenere la memoria storica, la memoria sociale di un percorso che senza radici non sarebbe dove è ora e non potrebbe andare dove vuole andare come pure il preservare questi tipi di valori al di là delle trasformazioni culturali che devono essere fatte: è un filo rosso che deve rimanere ed essere coltivato all'interno delle persone. Il Circolo lo fa con il mantenimento e l'accoglienza dei nuovi soci: ogni anno a Porcia la cena Natalizia ci consente di accogliere presso la nostra mensa aziendale un congruo numero di ex dipendenti e questo è sicuramente un momento di coesione e di identificazione e anche di mediazione di alcuni passaggi. Noi in alcuni momenti compariamo spesso sulle pagine di giornali e non sempre le informazioni sono esatte: anche gli incontri come la cena natalizia sono un momento di mediazione in cui vengono condivise le informazioni, occasione di incontro e di dialogo. Questi sono sicuramente esempi di come il rapporto con un Circolo è valore aggiunto da offrire, da impiegare, da investire. Come *Circolo Anziani, Anla, il giornale Esperienza* credo sia importante mantenere uno sguardo attento e una disponibilità, nei momenti critici - ricordo l'alluvione - momenti anche socialmente significativi, lì dove il contributo aziendale è stato sostenuto, aiutato, condiviso anche con il Circolo Anziani sapendo aspettare i tempi, magari facendo forza su certi tipi di risorse e avendo la capacità di modularsi. La rivista *Esperienza* può e deve essere un veicolo di informazione a livello nazionale per quanto riguarda le attività del Circolo e anche dell'attività degli stabilimenti.

