

Rapporto dell'intervista all'impresa "Iseo Serrature"

07 febbraio 2024

Partecipanti: Sara Belotti, Marco Tononi, Elisa Consolandi, Giorgia Brambilla, Alessandro Gregori, Antonio Iorio.

Interlocutori privilegiati: Fabio Facchinetti (chief supply chain officer), Laura Rossi (marketing e comunicazione), Gianluigi Fenocchio (chief human resources & ethic officer), Giorgia Minozzi (development manager, formazione e sviluppo), Maurizio Zama (chief technology officer).



Figura 1. Interlocutori privilegiati di ISEO Serrature

Il dibattito è iniziato con la prof.ssa Belotti che ha introdotto il progetto "Pisogne: verso una rigenerazione in rete tra lago e montagna" agli intervistati. Successivamente, tramite una presentazione power-point, il sig. Facchinetti ha fornito informazioni generali sull'azienda.

ISEO Serrature nasce a Toline nel 1969 da Giuseppe Facchinetti (nonno di Fabio Facchinetti), per poi spostarsi negli anni Ottanta nell'attuale sede di Pisogne. La superficie totale misura 40.000mq e nella sede di Pisogne lavorano all'incirca 550 dipendenti (considerando le sedi estere, l'impresa conta 1200 dipendenti ed è una realtà simbolo del made in Italy). L'impresa è nata proponendo sul mercato dei prodotti meccanici, per poi ampliarsi anche all'ambito elettronico (es. abbinamento di schede elettroniche alle serrature).

Attraverso la mission "**UNLOCK YOUR FREEDOM TO MOVE**" che porta il valore della sicurezza in una nuova dimensione, ISEO punta ad essere la multinazionale in più rapida crescita che sviluppa, produce e vende soluzioni in materia di sicurezza, protezione e gestione del controllo degli accessi per professionisti e consumatori. L'obiettivo aziendale è dunque fornire ai clienti **tranquillità e sicurezza**. ISEO, con le sue vendite, copre l'intera richiesta di mercato dall'edilizia residenziale ai grandi complessi commerciali e finanziari, dalle strutture ricettive e di trasporto fino alle infrastrutture critiche.

Il sito di Pisogne risulta essere il più importante insieme a quello di Milano e il fatturato totale dell'azienda riguarda per circa l'80% il mercato estero; fatturano circa 160 milioni di euro (dati del 2022) per un totale di 80 paesi.

Per poter vendere in tutto il mondo, afferma Facchinetti, bisogna **evolversi continuamente**. Per crescere bisogna avere persone legate al territorio e aperte mentalmente ai cambiamenti. Il cambiamento è avvenuto nel 2021 grazie a Roberto Gaspari (CEO dell'azienda): da qui è nata l'innovazione riguardante il rapporto azienda-territorio.

Si è passati poi ad un **video presentazione dell'azienda** e di come essa si sia evoluta negli anni, di cui si riporta il contenuto:

"il cambiamento è un flusso fatto da persone, momenti ed energie. È importante controllare questo flusso per far diventare noi stessi parte integrante del cambiamento. (...) ISEO ora pensa in modo diverso, non più meramente alle serrature ma anche agli accessi (ultimate access Technologies). Ultimate access Technologies è una dimensione aperta, innovativa ed internazionale nel quale si introduce il tema della libertà d'accesso in pieno controllo. (...) Quando c'è sicurezza, c'è libertà di movimento. (...) I materiali usati da ISEO non riguardano più solo acciaio e circuiti integrati...il tutto vuole condurre ad una nuova fiducia e libertà, ad una nuova competitività e qualità della vita."

Il sig. Zama interviene dicendo che ISEO è nata su **prodotti meccanici**, per poi affiancarsi a prodotti **elettronici e mecatronici**. Fino al 2010 il prodotto elettronico poteva valere al massimo il 5% dell'intero fatturato aziendale, mentre ora ne ricopre circa il 25-30%.

Il nome stesso dell'azienda sottolinea il fatto che vengono prodotte serrature, chiudiporta, cilindri, chiavi e dispositivi antipanico. Visto dall'esterno il prodotto di una serratura può essere banalizzato, ma in realtà è estremamente tecnico e normato a livello mondiale.

Si deve dividere la meccanica dal settore "**Connected**": quest'ultima è un'accezione che raggruppa gli elettronici e i mecatronici che hanno connessioni col mondo esterno (es. collegamento via bluetooth); essi permettono di mettere in pratica la mission dell'"Unlock your freedom to move". L'ultimo prodotto lanciato, nonché punto forte dell'azienda, è infatti una serratura elettronica per porte da interno.

ISEO conta 14 società, di cui 3 in Italia, ma tutte che lavorano in simbiosi mescolando le proprie competenze. I prodotti di ISEO sono controllati internamente in ogni loro parte (es. l'assemblaggio dei prodotti mecatronici avviene a Pisogne); il 95% del fatturato è prodotto dal team interno.

I dipendenti, soprattutto donne (spesso provenienti dall'ambito dell'estetismo), hanno **grandi capacità esecutive**: questo è un altro elemento di cambiamento. Gli operatori sono fieri dei loro prodotti; c'è un'evoluzione nella cultura e nella capacità lavorativa dei dipendenti. Si è di fronte ad una **polivalenza dei dipendenti**, per non far svolgere loro sempre la stessa mansione.

Le vendite di ISEO riguardano sia l'Italia che l'estero: al centro congressi di Dublino o all'Elizabeth Line di Londra, ad esempio, troviamo prodotti targati ISEO Serrature.

La prof.ssa Belotti ha poi chiesto se l'azienda offrisse **attività di formazione interna del personale**. A tale domanda ha risposto Gianluigi Fenocchio, affermando che i dipendenti di ISEO hanno un approccio e una **competenza di tipo meccanico**; la Valle Camonica da sempre ha una storia siderurgica e, di conseguenza, il tessuto scolastico si è modellato su tale esigenza formando numerosi periti meccanici e industriali. Tutto ciò ha giocato a discapito dell'informatica e della **digitalizzazione**, sviluppatasi invece nelle aree urbane di Milano e Brescia. In Valle Camonica, quindi, vi sono scarse competenze nell'ambito digitale ed elettronico, le quali vengono tutt'ora selezionate al di fuori del territorio. Da qui si è sviluppata la necessità di formare internamente il personale. Tutti i dipendenti di ISEO, appena assunti, passano infatti attraverso una fase di formazione interna, ma con guida management esterna alla Valle Camonica. In Valle e nella zona del Sebino ci sono competenze molto buone, ma non a livello manageriale medio-alto.

Con Giorgia Minozzi è stato intrapreso un percorso di **mappatura delle competenze interne** all'impresa. Con essa si è valutato il livello di competenze aziendali e sono stati creati percorsi di formazione ottimali a ricoprire i "gap" interni. A ciò Facchinetti ha aggiunto che in Valle Camonica c'è gente con voglia di fare e aperta a percorsi di crescita, ma l'area non ha mai offerto dei buoni corsi di formazione. L'azienda, quindi, cerca di fare il possibile per formare internamente i suoi

dipendenti, ma **servono in Valle indirizzi scolastici che diano una formazione di base elettronica.**

Ha preso poi la parola la sig.ra Minozzi facendo riferimento ad una sua pregressa esperienza nell'ambito chimico-farmaceutico, dove lavorava con un istituto superiore a indirizzo chimico di Bergamo. Con un progetto chiamato "**factory school**" i ragazzi delle scuole, per sei mesi, lavoravano quattro ore in reparto e -nel pomeriggio- seguivano lezioni di chimica inerenti all'ambito aziendale di riferimento. I periti chimici, in questo caso, avevano una buona formazione di base.

Sempre secondo Minozzi, bisogna **cambiare la mentalità delle famiglie in merito alle scelte formative dei figli**: le famiglie non conoscono bene le offerte di lavoro proposte dal territorio, per questo spingono i figli ad intraprendere percorsi scolastici spesso errati. Bisogna formare i giovani alle opportunità di lavoro che il territorio offre. In merito, Facchinetti propone l'attivazione di **open-days per le scuole nelle aziende**, così da far meglio intendere ai giovani e alle famiglie quali sono le richieste di mercato del territorio.

L'auspicio di ISEO è quello di avere qualche indirizzo di studi in Valle Camonica che si distacchi dal tradizionale tessuto tecnico-industriale, per andare ad approfondire meglio le esigenze del giorno d'oggi. È stato trattato poi il tema del **ricambio generazionale dei lavoratori ISEO** avvenuto tra il 2017 e il 2018: tante competenze meccaniche sono uscite (manutentori, attrezzisti...) e per questo ISEO si è recato presso l'indirizzo "ITIS" di Lovere per proporre una convenzione di alternanza scuola-lavoro. Sono stati presi in azienda 20 studenti per 24 ore a settimana (da marzo a giugno); ognuno di essi veniva valutato ed i migliori hanno vinto 500 euro di borsa di studio. Gli ultimi vincitori, poi, sono stati assunti come apprendisti in ISEO. Col dipartimento di meccanica del politecnico di Milano, invece, è stata attivata una borsa di studio per un dottorando che ha lavorato nell'ambito di ISEO.



Figura 2. La sede di ISEO Serrature

Infine, Facchinetti ha aggiunto che **Pisogne** è un paese a misura d'uomo, ma rappresenta anche un **limite per lo sviluppo aziendale a causa della sua localizzazione**. Fortunatamente, però, **l'attaccamento all'azienda** da parte del personale è un valore che contraddistingue i camuni e ciò permette di coprire le lacune causate dalla geolocalizzazione.

La visita si è poi spostata nel **reparto elettronico dedicato all'assemblaggio delle chiavi**, aperto 4 anni fa e che conta all'incirca 40 dipendenti.