

STUDIO DEL CASO
MAGALDI POWER SPA

PREMESSA

Nell'ambito del processo di monitoraggio valutativo Fondimpresa, a partire da quest'anno, ha avviato una ulteriore fase di analisi finalizzata a valorizzare le esperienze di quelle Aziende che, ricorrendo sistematicamente allo strumento della formazione continua (finanziata da Fondimpresa) riescono, anche in periodi di crisi, a mantenere invariati i livelli occupazionali se non addirittura ad incrementarli.

Le Aziende sono state selezionate sulla base dei seguenti criteri:

- numero di dipendenti compresi tra 100 e 2000
- saldo occupazionale, nel periodo compreso tra il 1 gennaio 2009 ed il 31 dicembre 2013, superiore al valore medio registrato nel settore di appartenenza e nella regione di appartenenza
- aver attuato almeno 3 piani formativi nel periodo di riferimento, destinando non più del 30% del monte ore formazione alla tematica della sicurezza obbligatoria.

E' lecito ipotizzare che per tali Aziende la formazione costituisca una leva per lo sviluppo individuale ed organizzativo ed anche una delle variabili chiave per rendere sostenibili le strategie aziendali. In Campania le aziende che rispondono a questi criteri sono otto: Novartis, AnsaldoBreda, Silgan White, Lear Corporation, CIRA, Autostrade Meridionali, Magaldi Powe, Arti Grafiche Boccia.

Nell'ambito della fase B.1 Fondimpresa ha chiesto all'OBR di selezionarne due per analizzarle come "casi di studio" al fine di rilevare e mettere in risalto:

- le capacità aziendali di gestione dei processi formativi,
- l'attenzione alla contestualizzazione degli interventi formativi rispetto alle specificità dell'organizzazione
- l'impegno profuso dal Management per quanto riguarda la facilitazione dell'utilizzo delle nuove conoscenze acquisite dal personale nel corso degli interventi formativi ed il trasferimento di tali conoscenze nel contesto lavorativo e si ritiene che tale impegno possa essere considerato come uno degli elementi alla base delle buone performance occupazionali dell'Azienda.

Le fonti di informazione che verranno utilizzate nello sviluppo dei casi di studio saranno molteplici e di diversa natura (documenti, interviste) e comprenderanno:

- documentazione relativa a informazioni sull'Azienda (dimensioni, prodotti, mercati, organizzazione, orientamenti strategici, etc)
- documentazione relativa alle attività formative realizzate nel periodo oggetto dell'indagine,
- interviste e focus group con Imprenditore e Management, Responsabile della Formazione, Lavoratori coinvolti nei processi formativi, Rappresentanze Sindacali, e, laddove possibile, Docenti e Tutor dei corsi.

I casi di studio prescelti sono stati Magaldi Power e AnsaldoBreda che sembra no rappresentative di due più ampie tipologie aziendali: una PMI a carattere familiare, una grande azienda, radicata nel territorio, con un significativa supply chain, con un passato in Finmeccanica e un recente futuro come multinazionale.

1. L'AZIENDA E IL GRUPPO MAGALDI

1.1 Un esempio di Business Family

Il Gruppo Magaldi oggi opera a livello mondiale nel settore Power, attraverso la Magaldi Power S.p.A., fondata nel 2002. Questa impresa oggi ha nell'imprenditore, Mario Magaldi, il suo fulcro. Lui riceve nel 2013 il cavalierato del lavoro ed è un esempio di imprenditore-inventore che ha continuato nel solco della creatività e della capacità imprenditoriale del padre fondatore dell'azienda. La storia aziendale si intreccia con quella familiare.

La Magaldi Power S.p.A. oggi produce e commercializza il MAC (Magaldi Ash Cooler), impianto che ha rivoluzionato la tecnica adottata nelle centrali elettriche a carbone di tutto il mondo per la rimozione della cenere di fondo caldaia ed il sistema FLUIMAC per le caldaie a combustione a letto fluido. È leader mondiale nella produzione di macchine ed impianti industriali per il trasporto di materiali ad alta temperatura, utilizzati in particolare per centrali termoelettriche a carbone, cementifici, acciaierie e fonderie.

Il gruppo Magaldi trae le sue origini dalle brillanti concezioni ed intuizioni di una famiglia di inventori, i Magaldi, di cui si hanno informazioni storiche già a partire dal 1596.

È nell'800 che la famiglia Magaldi ha iniziato a sviluppare invenzioni industriali: alla fine di quel secolo un'officina Magaldi, di proprietà di Eduardo, produceva gasogeni ad acetilene per l'illuminazione e poi pompe nebulizzatrici per uso agricolo. La storia industriale nasce comunque nel 1901, con il brevetto da parte di Emilio Magaldi di una speciale cinghia di trasmissione formata da strisce di pelle di bufalo tenute insieme da rivetti, la "Supercinghia", estremamente affidabile e praticamente indistruttibile.

In Francia ed in Spagna, Emilio concesse i diritti derivati dal brevetto ad aziende locali, come Getting and Jonas a sur Seine Saint Denis (Francia) e Industria de Cuero Armado a Barcellona (Spagna). Paolo, suo nipote, nel 1929, decise di iniziare una produzione diretta della "Supercinghia", dedicando le sue energie imprenditoriali alla produzione e commercializzazione di questo eccezionale prodotto.

Nel racconto di Letizia Magaldi si legge chiaramente la forza della storia familiare in questa impresa: *“L'azienda nasce nel 1929, viene fondata da mio nonno e nasce per la produzione e la commercializzazione di una cinghia di trasmissione. All'epoca tutti gli impianti produttivi avevano delle cinghie e mio nonno riuscì a brevettare e utilizzare questa cinghia di trasmissione che era molto resistente. Era una cinghia di pelle conciata di bufala.*

Questa cinghia da cinghia di trasmissione divenne una cinghia di trasporto. Lui praticamente brevettò una cinghia che aveva la stessa conformazione di una rete, quindi erano vari listelli collegati l'uno all'altro con dei chiodi, quindi potevi trasportare delle lamiere o del materiale tagliente, e questa cinghia resisteva anni perché, se anche si tagliava un listello, c'erano tutti gli altri listelli. Aveva la conformazione di una rete. Magari dopo ve la faccio vedere.

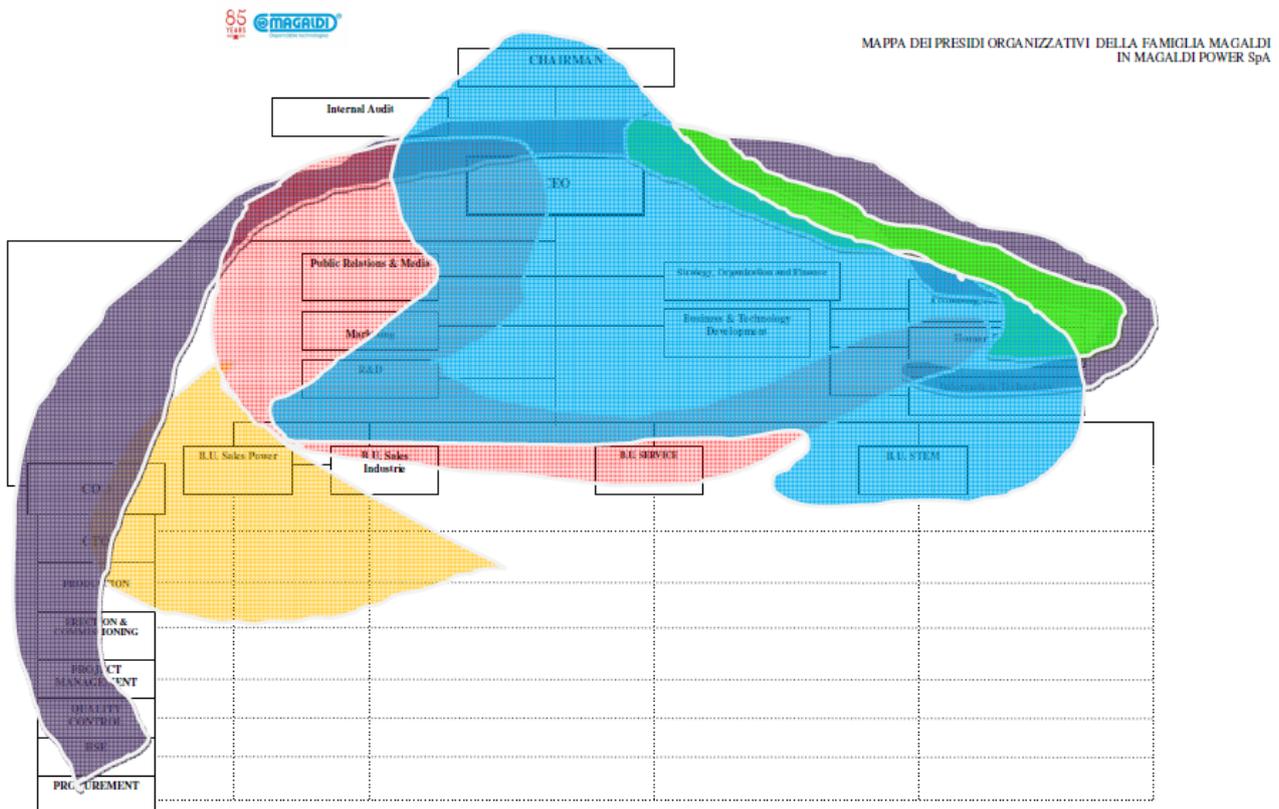
Su questa base nasce questa cinghia in pelle di bufala, che ancora oggi vendiamo e che si chiama “Supercinghia”; ancora oggi viene venduta alle industrie automobilistiche, è sostitutiva della cinghia di gomma. Se la cinghia di gomma si taglia, si spezza tutta la gomma. Invece, questo tipo di cinghia è molto resistente. A partire da questa cinghia poi mio nonno disse: se il concetto funziona trasformiamola in acciaio. Da questo nastro trasportatore in cinghia di bufala lo stesso concetto

viene trasferito in acciaio. Quindi, abbiamo cominciato a fare nastri in acciaio. Questo intorno agli anni Settanta: mio padre con mio nonno. Poi purtroppo a metà degli anni Settanta mio padre perde entrambi i genitori, tra l'altro giovanissimo, in un incidente stradale. Io dovevo ancora nascere. Io adesso ho trentotto anni. E continuò questa attività da solo.

Uno dei primi nastri trasportatori è stato fatto a Porto Empedocle per il caricamento delle navi. Quindi, erano nastri trasportatori per portare calcare, per portare materiali di vario genere.

Che cosa successe dopo? Successivamente ci siamo specializzati in un determinato settore: il trasporto dei materiali ad alte temperature, perché questa particolare conformazione del nastro permetteva la resistenza ad alte temperature. Attualmente noi trasportiamo materiali fino a mille gradi anche per tonnellate ad ora e siamo gli unici al mondo. Sono stati fatti dei brevetti. L'azienda attualmente ha quaranta brevetti, poi declinati in tutto il mondo per un totale di duecento brevetti. E siamo leader tecnologici per il trasporto di materiale ad alte temperature. Trasportiamo fusioni nelle fonderie, trasportiamo materiale incandescente nei processi metallurgici, quindi praticamente all'interno delle miniere. Abbiamo venduto in Australia a una miniera di cadmio. E riusciamo a trasportarli in maniera sicura, perché facciamo dei nastri chiusi, quindi facendo in modo che anche l'operatore non aspiri tutti i materiali, salvaguardando l'ambiente.

Succede che nel trasportare materiali ad alte temperature nella maggior parte dei processi produttivi si immette l'acqua: si raffredda con l'acqua, e quando il materiale si raffredda con l'acqua, si inquina l'acqua, perché spesso i materiali sono inquinanti. Infatti, il nostro sistema di punta è il MAC, che viene applicato nelle centrali a carbone. In tutte le centrali a carbone nelle caldaie dove viene bruciato il carbone la parte residua, le ceneri. È come il camino di casa: c'è il carbone che rimane, la brace. Ecco, quella brace in tutte le centrali del mondo viene trattata con l'acqua per spegnerla. Poi questa fanghiglia nei migliori casi viene trattata, viene filtrata, quindi con dispendio comunque economico e di energia, in altri casi viene proprio buttata nei laghi e ci sono stati casi in America di questi laghi che sono esondati con il loro contenuto inquinante. E poi c'è il carbone che è inquinante”



Il codice ATECO scelto per questa azienda è il 77.40.00 “Concessione dei diritti di sfruttamento di proprietà intellettuale e prodotti simili (escluse le opere protette dal copyright)”. La ragione di questa scelta è probabilmente nella storia di questa azienda e della famiglia Magaldi..

La natura di Family Company accompagna un’evoluzione organizzativa basata sulle competenze tecniche e su deleghe sempre più ampie. *“Noi stiamo managerializzando... abbiamo iniziato; in parte per la complessità aziendale. Crediamo molto nella managerializzazione dell’azienda; la spinta è stata sempre quella di trovare nuove figure sul mercato e di avere noi, come proprietà, i minori impegni possibili dal punto di vista operativo ..di fatto c’è una grossa delega. Trattendiamo noi alcune deleghe (gestionali, ndr) ... però vi sono deleghe tecniche”*¹.

Mario Magaldi, è il Presidente e CEO dell’azienda, gli altri componenti della famiglia si riferiscono a lui come “l’imprenditore”, è il leader indiscusso, anima strategica e creativa dell’azienda con una capacità di approcci aperti, innovativi e trasversali ai processi e alle tecnologie. La signora Emma Magaldi, sociologa è responsabile della selezione del personale che è parte fondamentale delle strategie aziendali, gestisce un sistema che assicura la cura del clima, le relazioni e il monitorando lo sviluppo delle carriere, affianca l’area HR e Manager Search. La selezione, la formazione, la cura della qualità delle relazioni tra personale ed azienda, contraddistinguono lo spirito imprenditoriale della proprietà. La scelta dei manager, in primo luogo, ma anche di ogni dipendente, segue complesse e sofisticate procedure che coinvolgono l’imprenditore e la famiglia. Vi è uno specifico know how familiare anche nella scelta e nella cura del personale. Significativo è il dato che l’imprenditore ha reso partecipi ai brevetti i tecnici che hanno contribuito a realizzarli.

Letizia, Paolo e Raffaello Magaldi rappresentano la sesta generazione di una famiglia di imprenditori dedita da sempre all’innovazione. Loro presidiano varie aree strategiche del management: Letizia nell’area del marketing e comunicazione, nonché dell’executive search; Paolo Magaldi come Deputy CEO e in particolare guida tutta l’area della produzione; Raffaello è responsabile dell’area acquisti.

In tal modo il board aziendale vede interagire competenze e ruoli sviluppati nella famiglia, con competenze e ruoli indipendenti, tutti in ogni caso facenti capo all’*imprenditore*, Mario Magaldi.

1.2 il Modello Organizzativo

Come si è detto in precedenza il modello organizzativo è quello matriciale per clienti e progetti. Ma questo non è sufficiente a spiegarne il carattere dominante che è quello della flessibilità e della multispecializzazione di tutte le risorse umane per campi di competenze in funzione di: situazioni lavorative, problemi; progetti”. Questo genera una tensione che ha effetti creativi tra obiettivi di standardizzazione e necessità di operare ad hoc.

“La parte di produzione è l’unica parte un po’ più rigida, perché comunque è una produzione standardizzata, automatizzata, robotizzata. La parte meno rigida è la parte di ingegneria... Abbiamo automatizzato molto, quindi c’è una parte dell’ufficio tecnico che punta alla ricerca e all’innovazione e c’è una parte che, invece, punta a quel punto a standardizzare, perché poi tu puoi produrre a bassi costi se

¹ Intervista a Letizia Magaldi del 26 marzo 2015

*standardizzati. Essendo un'azienda che fa ricerca non può avere ruoli rigidi. La parte di produzione è l'unica parte un po' più rigida, perché comunque è una produzione standardizzata, automatizzata, robotizzata. La parte meno rigida è la parte di ingegneria. Abbiamo tre uffici tecnici: un ufficio tecnico che fa la parte elettrica, un ufficio tecnico che fa la parte meccanica, un ufficio tecnico che fa la parte commerciale. Noi, infatti, già in fase commerciale facciamo un prodotto vestito addosso, perché siamo un po' una sartoria. Quindi, se il cliente ha il problema di portare il cadmio incandescente, noi gli costruiamo una macchina ad hoc. Spesso quando noi facciamo le offerte, come una società di consulenza, le vestiamo sul cliente e c'è già una fase di progettazione spinta. Poi abbiamo la fase di ricerca. Quindi, a volte **qual è il limite tra la ricerca e la parte commerciale? Noi facciamo già ricerca nella fase commerciale** e quindi le persone – perciò dicevo che non è statica – che stanno alla ricerca magari dopo una settimana stanno nella parte commerciale”².*

Soprattutto nelle linee di produzione e già da alcuni anni la Magaldi ha puntato ai modelli della Lean Organisation, del TPS e del WCM che negli ultimi due anni hanno ricevuto una forte implementazione.

1.3 Il mercato

La Magaldi Power è dotata di una rete capillare di rappresentanti, alla casa madre si affiancano tre società estere controllate in Germania, Australia e India. L'azienda ha inoltre consolidato mirate partnership con Kawasaki Heavy Industries in Giappone e con Allen Sherman Hoff (gruppo Babcock & Wilcox) in Nord America, attraverso accordi di licenza focalizzati sulla fornitura di componenti chiave per gli impianti. Mentre in passato il mercato di riferimento era l'Europa, ora l'azienda si muove a livello globale. L'azienda guarda non solo all'apertura verso nuovi mercati dei prodotti che storicamente la caratterizzano, ma è attenta all'evoluzione degli scenari tecnologici e di mercato.

“Sicuramente i paesi sono cambiati. Attualmente i nostri paesi di riferimento sono l'India, la Corea del Sud, Taiwan, l'Australia, il Giappone. In Europa hanno chiuso le centrali elettriche tra la crisi e comunque questo grosso arvento delle rinnovabili. Adesso siamo nei paesi emergenti.

Stiamo anche iniziando ad andare in Sudafrica dove hanno dei grossissimi problemi di gestione del carbone, di gestione dell'efficienza delle centrali elettriche.

Noi facciamo quegli impianti che possono migliorare l'efficienza delle centrali elettriche a carbone, quindi garantendo sia un miglior utilizzo degli impianti sia una riduzione dell'impatto ambientale.....”

“Vendiamo praticamente il 90 per cento all'estero; le centrali a carbone Enel in Italia hanno tutte il nostro sistema. Di impiantistica in Italia ormai ce n'è molto poca. Però lavoriamo in tutto il mondo. Quindi, i nostri ingegneri non solo devono essere degli ottimi tecnici, ma devono essere anche dei buoni venditori.

Il carbone durerà ancora a lungo. Le centrali fossili garantiscono comunque una continuità che le rinnovabili non hanno, perché le rinnovabili sono intermittenti per loro natura. Ma siamo consapevoli della loro importanza e abbiamo fatto un sistema... Cinque anni fa abbiamo presentato un progetto di ricerca al Ministero della ricerca nel campo del solare,

² Intervista a Letizia Magaldi, ibidem

³ Ibidem

*dell'energia solare. Mio padre, con questo gruppo di ricerca del CNR di Napoli e l'Università di Napoli, ha ideato un nuovo sistema per la produzione di energia dal sole.*⁴

1.4 Gli asset dell'azienda

Il gruppo Magaldi è attivo in tre aree principali di business: Power, Industria, Energia Solare, cui corrispondono altrettante società del gruppo presenti in Italia: la Magaldi Power SpA -di cui si è detto e che costituisce lo specifico oggetto di studio- è affiancata da Magaldi Industrie Srl e RR Srl. Il rilevante ruolo rivestito di una quarta società che ha operato sino a qualche anno fa, la Magaldi Ricerche e Brevetti è traslato in Magaldi Power. Le funzioni e le professionalità di tutte queste aziende sono state, via via, inglobate quasi interamente nella Magaldi Power SpA che ora accoglie sostanzialmente tutto l'organico del gruppo. Questo ha rappresentato una strategia di adattamento dell'azienda alle evoluzioni del mercato.

Il Gruppo, ha il suo headquarter di 2.000 mq a Salerno, mentre i due siti produttivi sono dislocati a Buccino (SA), paese di origine della famiglia Magaldi. I due stabilimenti si estendono su di una superficie complessiva totale di 55.000 mq, di cui 26.000 coperti e producono macchine ed impianti sulla base di tecnologie proprietarie e brevettate Magaldi. La produzione avviene con l'ausilio di sistemi ad alta automazione per contenere i costi ed ottenere il massimo livello di qualità in accordo alle principali normative

All'estero operano: Magaldi Power GmbH, in Germania; Magaldi Power Pty Ltd., in Australia e Magaldi Power India Pvt.. Ltd.

Dalla Magaldi Industrie S.r.l., la storica divisione fondata nel 1929, Magaldi Power ha attinto strutture e professionalità per la produzione, lo sviluppo e la commercializzazione del nastro trasportatore Superbelt, brevettato nel 1972, e di altre tecnologie per la movimentazione dei materiali sfusi, che trovano applicazione in tutto il mondo, in settori che spaziano dal cemento alle fonderie, dagli inceneritori alle centrali elettriche, oltre a varie altre applicazioni di trasporto meccanico. L'azienda produce anche sistemi speciali per materiale caldo ed abrasivo, ed è responsabile per le attività post vendita e di produzione di tutto il gruppo.

*“Magaldi Power e Magaldi Industria operano insieme. Quest'anno sicuramente le fondiamo. Inizialmente si era pensato di dare due assetti diversi alle società, poi ci siamo resi conto che l'anima è la stessa, perché Magaldi Industria si occupa più del settore fonderie, miniere e cementifici, mentre Magaldi Power più delle centrali elettriche. Poi alla fine comunque facciamo nastri trasportatori, il cuore è lo stesso, quindi abbiamo detto che siamo più forti se siamo uniti e siamo un'unica società.”*⁵

Oggi la Magaldi conta una varietà di clienti in diversi settori industriali, in particolare cementieri, fonderie, acciaierie, industrie metallurgiche ed automobilistiche. Grazie ad un accordo di licenza esclusiva con Kawasaki Heavy Industries (Giappone), Magaldi produce l'FDC, il trasportatore completamente chiuso in un tubo metallico supportato da un cuscinio di aria, fornendo questa tecnologia innovativa al mercato

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem

europeo. Nello stabilimento di Buccino (SA), Italia, di 20.000 metri quadrati coperti, vengono fabbricati e assemblati i prodotti del Gruppo, con i più moderni metodi di produzione e con severi controlli qualitativi.

La RRS copre il settore Energia Solare società fondata nel 1998, inizialmente dedicata all'automazione degli impianti Magaldi ed alla gestione dei contratti di leasing.

Il Gruppo Magaldi, attraverso la RRS, opera inoltre come gestore "chiavi in mano" di impianti, attraverso contratti che prevedono la gestione globale dell'intero ciclo: produzione, installazione, funzionamento e manutenzione degli impianti stessi.

Nel corso degli anni la RRS ha installato e gestito diversi sistemi Magaldi sotto la sua piena responsabilità, svolgendo attività del Gruppo nella progettazione e sviluppo della distribuzione dell'energia e sistemi di controllo MT-BT e automazione.

Un sistema di controllo e software dedicato chiamato MISS (Magaldi Integrated Supervision System) è stato sviluppato e brevettato dalla RRS ed è ora applicato su molti sistemi MAC in tutto il mondo.

Dal 2008 la RRS è entrata nel mercato delle fonti rinnovabili, attraverso la realizzazione di impianti di generazione elettrica da fonte solare fotovoltaica. La RRS, oltre a progettare, sviluppare ed installare impianti fotovoltaici, fornisce ai propri clienti assistenza completa nell'ottenimento dei permessi e dell'inserimento nel "Conto Energia". Le attività della RRS per effetto della contrazione del mercato del fotovoltaico, dovuto ai cambiamenti delle politiche energetiche, sono ora prevalentemente concentrate sulla manutenzione di grandi impianti fotovoltaici, mentre le altre attività sono state assorbite da Magaldi Power.

Tra i progetti maggiormente rappresentativi, c'è uno dei più grandi impianti fotovoltaici integrati su tetto d'Italia, della potenza installata di 2 MW, realizzato sulle coperture dello stabilimento Magaldi di Buccino e costituito da 9.000 moduli fotovoltaici integrati architettonicamente su una superficie di circa 18.000 mq2.

L'impianto garantisce la produzione di 2.500 megawattora (MWh) annui di energia elettrica, che viene immessa in rete evitando ogni anno le emissioni in atmosfera di 1,5 milioni di kg. di anidride carbonica.

RRS offre anche al mercato prodotti innovativi in campo energetico, quali ad esempio la Pensilina Fotovoltaica.

La diffusione dei prodotti in tutto il mondo avviene attraverso la propria rete di vendita o consociate o licenziatari. La Magaldi Power S.p.A. ha da tempo ottenuto le certificazioni ISO9001 (Vision 2000) ISO 14000, Lean Manufacturing. Il gruppo Magaldi investe il 7% del fatturato in ricerca e innovazione e conta oltre 200 brevetti nel mondo.

Gli stabilimenti Magaldi producono circa 5 km di nastro Superbelt all'anno, utilizzando oltre 2 milioni di kg di acciaio lavorato con macchine a controllo numerico e robot.

DATI ECONOMICO FINANZIARI

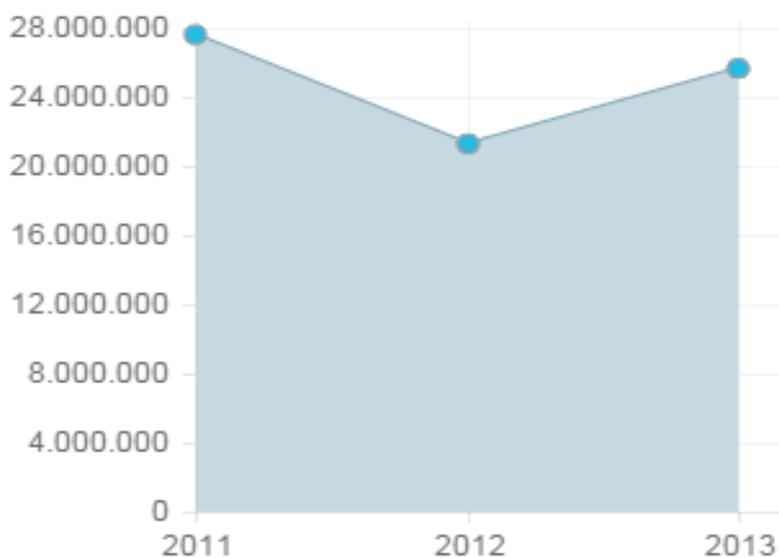
Nel 2010 il fatturato della Magaldi Power, anche grazie alle commesse giapponesi della Kawasaki Heavy Industries supera i30 MIO€. Nel 2011 e 2012 la scia della crisi viene risentita anche in termini di fatturato della Magaldi Power che diminuisce fino a 21,3 MIO€ . Ma l'azienda mostra la propria solidità e il proprio

potenziale risalendo nel 2013 a circa 26 MIO€ con un incremento di circa il 30% rispetto all'anno precedente

	2012	2013
FATTURATO	€ 21.282.600,00	€ 25.643.583,00
MOL	€ -196.065,00	€ 3.151.817,00
ROA	-1,96%	1,46
UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO	€ 570.856,00	€ 479.092,00
ONERI FINANZIARI		
TOTALE PASSIVITÀ	€ 91.934.416,00	€ 90.558.092,00
PATRIMONIO NETTO	€ 17.614.944,00	€ 18.094.039,00
RAPPORTO DI INDEBITAMENTO	80,84%	80,02%
ONERI FINANZIARI / EBITDA		
ROI	-2,01%	1,21%
ROS	-5,96%	3,76%
ROE	3,24%	2,65%

I dati del 2013, rispetto al 2012 che è stato un anno particolarmente negativo indicano un netto miglioramento del quadro economico finanziario dell'azienda.

Ai fini del presente studio vi è da rilevare che questi andamenti non sembrano aver influito sulle politiche formative dell'azienda che in questi anni hanno proseguito, pervenendo a un progressivo consolidamento dell'organizzazione e delle procedure interne per la rilevazione dei fabbisogni formativi e la relazione di programmi formativi su base annuale o pluriennale. Se degli effetti vi sono stati questi sembrano solo marginali.



2. LA FORMAZIONE REALIZZATA CON FONDIMPRESA (2010-2013)

Riguardo all'utilizzo del Conto Formazione di Fondimpresa, l'esperienza di Magaldi Power ha inizio nel 2011 e trova attuazione in 5 Piani formativi, l'ultimo interamente concluso e liquidato finanziariamente si chiude nel settembre 2013,; nel 2014 viene presentato un ulteriore piano con richiesta di contributo aggiuntivo che dopo mentre sono in atto i processi di riorganizzazione che portano alla sostanziale confluenza di Magaldi Industrie e RRS in Magaldi Power, vengono avviati 3 piani formativi di queste due aziende.

SISTEMA QUALITÀ	ORGANIZZAZIONE	MARKETING INTERNAZIONALE	ACQUISTI	GESTIONE	CONTROLLO TECNOLOGICO
Strumenti e tecniche per l'internal Audit	Master Organisation Lean	Tecniche commercio estero	Corso base Approvvigionamenti	Corso Paghe e Contributi (base+ avanzato)	Control Logix e RS View Standalone
Audit report writing		Contratti internazionali, linee guida, dubbi e problemi ricorrenti		Accounting and Finance Risks per Internal Auditors	
Contrattualistica Internazionale		Contrattualistica Internazionale			
Safety checklist for Contractors		Lingua Inglese livello 4 edizioni			
Governo e conduzione della funzione di Internal Audit					

ID piano Titolo azione

Modalità

79433	Governo e conduzione della funzione di Internal Audit	Voucher
79433	Audit report writing	Voucher
79433	Accounting and Finance Risks per Internal Auditors	Voucher
79433	Strumenti e tecniche per l'internal Audit	Voucher
79433	Tecniche commercio estero	Aula
79433	Contrattualistica Internazionale	Aula
79433	Lingua Inglese livello 4 edizioni	Aula
68805	Safety checklist for Contractors	Aula
68805	Corso Inglese Avanzato	Aula
68805	Corso base- Approvvigionamenti	Voucher
34434	Corso Paghe e Contributi (base+ avanzato)	Voucher
24847	Master Lean Manufacturing	Voucher
14337	Contratti internazionali: linee guida, dubbi e problemi ricorrenti	Aula
14337	Control Logix e RS View Standalone	Aula
		Aula

I piani Conto Formazione di Magaldi Power sono stati rivolti a impiegati, tecnici e quadri per un monte ore pari a 955 in 4 anni. Nel periodo di tempi considerato sono stati coinvolti in attività formative 37 lavoratori, di cui 28 impiegati, 8 quadri e 1 operaio, invece sia nel ricorso al Conto di Sistema, sia nell'utilizzo del Conto Formazione di Magaldi Industrie e di RRS si ha un coinvolgimento quasi esclusivi di operai. Questa situazione è determinata da fatto che fino allo scorso anno in queste due società erano collocate le risorse umane destinate alle attività di produzione. Le tematiche formative per gli operai hanno riguardato sia la sicurezza che i modelli della lean organisation e della qualità nei processi produttivi. Considerando i cambiamenti che sono intervenuti si è ritenuto opportuno realizzare questa analisi, anche guardando alla formazione realizzata nelle due società collegate. Nella realizzazione delle azioni formative si legge l'esigenza dell'azienda di adattare la formazione a l'evoluzione organizzativa, è così che viene spiegato lo scostamento tra la composizione dei destinatari inizialmente prevista per soli impiegati e poi estesa anche a otto quadri.

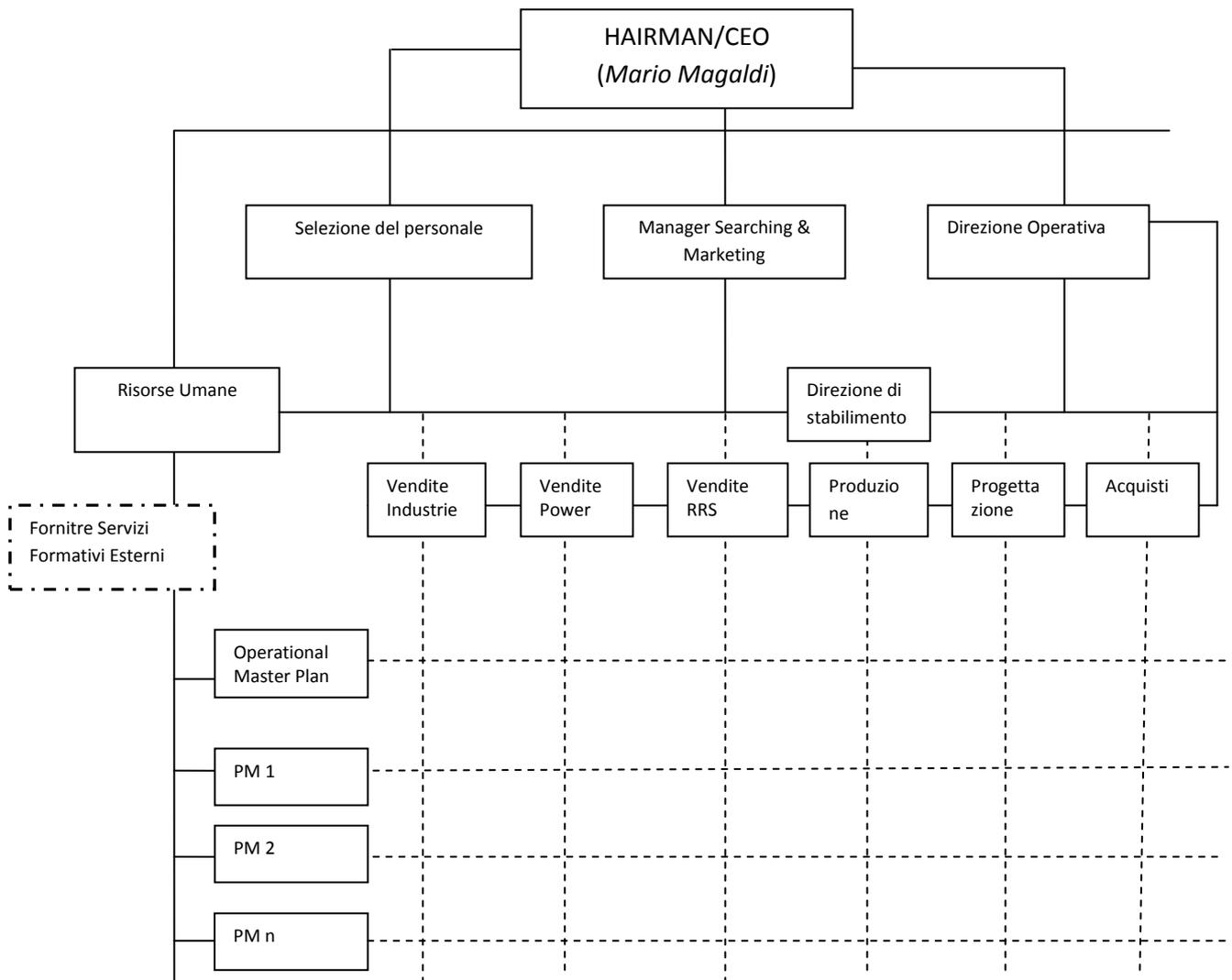
Le azioni formative della Magaldi hanno risposto a esigenze e a processi legati al mercato internazionale di questa società. Sono caratterizzate, inoltre, dalla frequente compresenza di azioni d'aula e all'utilizzo di voucher individuali per percorsi formativi mirati a esigenze professionali chiaramente identificabili negli stessi titoli delle azioni formative. Sia analizzando i dati, sia raccogliendo le valutazioni dei responsabili aziendali, risulta che la Magaldi ha incontrato difficoltà e ostacoli nella gestione di questo tipo di Piani misti che vengono identificati in inaspettati problemi procedurali, soprattutto relativamente al riconoscimento dei voucher da parte di Fondimpresa. Mentre non si sono avute difficoltà in due dei cinque piani nei quali erano stati previsti voucher individuali. Da questo quadro emerge che il Gruppo Magaldi ha utilizzato il Conto formazione per rispondere a bisogni formativi e specialistici e il Conto di Sistema per la formazione di carattere basilare rivolta principalmente agli operai sui temi della sicurezza, della lean organisation e del miglioramento continuo.

Le azioni realizzate attraverso i due canali di finanziamento di Fondimpresa, rappresentano solo una parte della formazione realizzata in Magaldi.

3. IL PROCESSO DI GESTIONE DELLA FORMAZIONE

Dal 2008 il gruppo Magaldi si è dotato di una HR manager che cura anche la formazione, la Dott.ssa Stefania Di Martino che coordina l'ufficio del personale nel quale confluiscono gli apporti di Emma e Letizia Magaldi. Per quanto riguarda la progettazione e la gestione degli interventi formativi l'azienda e la responsabile HR si avvalgono di un fornitore stabile che ha un rapporto continuo e quotidiano con la direzione e con i siti aziendali, Virvelle. Questo fornitore è da considerarsi parte della rete stabile di professionalità e fornitori esterni di cui si avvale il gruppo Magaldi e in particolare Magaldi Power.

Organizzativamente vi è anche in questo ambito un'organizzazione di tipo a matrice per progetti. Alla base di questi progetti vi è quello della realizzazione di un master plan della formazione su base annuale o pluriennale.



Le attività realizzate sono riconducibili a diversi ambiti ; principalmente:

- Azioni formative nell'ambito di Fondimpresa
- Azioni formative nell'ambito di Fondirigenti;
- Attività formative per l'apprendistato ;
- Attività formative realizzate con risorse proprie o con azioni formative che coinvolgono i dirigenti e i loro dipendenti.

Queste ultime sono maggiormente rispondenti a esigenze di urgenza nella realizzazione di commesse e l'introduzione di innovazioni organizzative che non possono attendere i tempi dei finanziamenti esterni.

La costruzione del programma annuale coinvolge i responsabili a tutti i livelli organizzativi, seguendo un approccio bottom up per quanto riguarda la rilevazione di fabbisogni formativi e un approccio top down per quanto riguarda la formazione strategica in ambito manageriale, benché questi input siano oggetti di verifiche e definizione con i responsabili e con i tecnici. La rilevazione dei fabbisogni formativi nei siti di

produzione fa capo essenzialmente al Direttore della Produzione e alla RSSP che cura anche l'implementazione e integrazione dei Sistemi SEQ..

Il processo della formazione è quindi sostanzialmente riconducibile a quattro fasi come di seguito indicato. Per un'azienda come la Magaldi il reperimento delle risorse per una formazione che deve essere accuratamente mirata e tempestivamente eseguita è di fondamentale importanza



Nella percezione del management aziendale Fondimpresa ha rappresentato un valido aiuto, anche se lungo il percorso sono insorti dei problemi procedurali che per l'azienda hanno rischiato di produrre rallentamenti. Per la responsabile della formazione il ruolo di Virvelle, come fornitore esterno integrato nell'organizzazione aziendale rappresenta un filtro e un elemento di facilitazione rispetto all'insorgenza e alla gestione dei problemi che possono derivare dalla gestione delle risorse e dall'interlocuzione con il Fondo, verso il quale resta comunque un giudizio ampiamente positivo, rappresentando una chiave di volta rispetto alle modalità di accesso ai Fondi Regionali che erano gli unici di cui avesse esperienza il gruppo prima dell'arrivo della Dott.ssa Di Martino in veste di responsabile delle Risorse Umane. Per alcuni aspetti il rapporto con il fornitore di servizi formativi potrebbe essere indicato come *outsourcing non formalizzato basato su un rapporto fiduciario*, ma questo non esprime con adeguatezza l'accoglimento nel contesto aziendale dei consulenti Virvelle che sono perfettamente inseriti nei flussi di attività e di comunicazione che si svolgono all'interno dell'azienda per la parte che riguarda la formazione del personale

*“..non facciamo formazione tanto per farla, perché comunque ha un costo al di là del finanziamento. Mettere in aula delle persone in un percorso (significa guardare..) al costo che l'azienda sostiene, al costo della mancata produttività, in quel momento, della risorsa lungo la linea di produzione. **Sicuramente serve la qualità della docenza.** La qualità deve essere alta, molti docenti non li abbiamo più voluti. C'è il feedback con gli allievi, noi facciamo i questionari di valutazione”⁶*

Lo stabilimento di Buccino, benché sembra aver partecipato marginalmente ai piani di Fondimpresa è un buon esempio di “fermento” formativo e di utilizzo strategico della formazione nei processi produttivi. Anche qui come mostra la testimonianza del direttore e della responsabile dei Sistemi di Qualità e sicurezza vi è un intreccio tra una formazione che genera da un processo top down e si incrocia con istanze che vengono dai lavoratori.

⁶ Intervista a Stefania Di Martino del 26 marzo 2015

3.1 la rilevazione dei fabbisogni formativi

L'osservazione sul campo conferma che in azienda molta formazione non è formalizzata e si realizza in modalità on the job. Questo deriva dal fatto che i ruoli all'interno dell'organizzazione sono molto flessibili perché vi è un'ampia parte dell'organizzazione aziendale che fa ricerca e progettazione, vi è una rilevazione dei fabbisogni che deriva da rilevazioni puntuali, attraverso questionari e analisi puntuali, ma vi è anche una significativa parte di rilevazione dei fabbisogni che deriva da un'analisi a livello manageriale della formazione funzionale alle strategie, al modello organizzativo e operativo dell'azienda.

*“Ogni anno chiediamo a ciascun responsabile di dirvi quali sono le loro esigenze formative specifiche per la propria area. Anche perché, **ciascun responsabile, a inizio anno, fa anche dei colloqui ai propri collaboratori, prevedendo un percorso di crescita**”.....*

***Per individuare questi fabbisogni, i responsabili ai diversi livelli hanno una scheda di valutazione della risorsa.** C'è un momento di confronto individuale con la risorsa e c'è un momento di scelta in cui la risorsa può dire: guarda, io ho necessità, sento il bisogno di migliorare in questa cosa, quindi il responsabile propone dei percorsi che possono essere anche di training on the job.....*

Gli argomenti li definiamo prima, quando facciamo già l'analisi dei fabbisogni, l'analisi formativa.Se il responsabile tecnico ha necessità di un corso di aggiornamento sul software per il CAD, per il Pro/E, eccetera, ci sediamo insieme al responsabile, definiamo bene il contenuto e poi lo trasmettiamo al nostro fornitore.”⁷

“Sulla base di questo, come diceva giustamente la dottoressa Di Martino, sulla base di questa valutazione poi, viene fuori nelle aree di carenza la necessità di dover ricorrere alla formazione e quindi questo lo facciamo. Ripeto, sulla base di una valutazione soggettiva. Ogni caso poi va esaminato a sé e lo facciamo. Infatti, con la dottoressa abbiamo stabilito proprio qualche settimana fa di formare i preposti nell'ambito di alcune aree che potrebbero essere quelle del team work, della gestione delle conflittualità, comunicazione efficace.”⁸

“Abbiamo un sistema di gestione sicurezza volontario. Abbiamo una serie di procedure. Tra queste procedure rientrano anche procedure che riguardano la rilevazione dei bisogni formativi. Questo nell'ambito del sistema di gestione della sicurezza. Praticamente come funziona? Periodicamente, almeno una volta all'anno, viene proposto, con particolare attenzione al personale operativo, viene sottoposto un questionario su aspetti legati molto alla tipologia di attività che vengono svolte e aspetti legati alla sicurezza, ambiente e anche qualità del prodotto.”⁹

*Abbiamo un sistema di gestione integrato. Sulla base dei dati che raccogliamo da questo questionario, ci rendiamo conto di quali sono gli aspetti che dobbiamo migliorare, potenziare e quindi quali sono le esigenze di formazione nelle varie aree aziendali. Quindi, c'è quest'analisi preliminare dei bisogni formativi, che viene fatta attraverso questa indagine basata sostanzialmente su questionari preliminari all'eventuale organizzazione poi dei percorsi formativi. Chiediamo a chi compila il questionario di darci indicazioni anche su aspetti che intende sviluppare nell'incontro formativo, cioè argomenti che vuole approfondire. **Tutti, in generale, fanno questo percorso.** Il risultato che abbiamo registrato negli ultimi due anni sostanzialmente è stato un calo netto degli infortuni, un azzeramento degli infortuni e soprattutto un'attenzione da parte delle maestranze al near miss, che per noi è stato un obiettivo importantissimo. Vedere l'operario che viene e segnala una situazione di pericolo per noi è un obiettivo grande raggiunto.*

Questo è stato raggiunto grazie soprattutto alla formazione; formazione che ha permesso lo sviluppo di consapevolezza del rischio, che quindi non è diventato soltanto una valutazione fatta su carta perché obbligatoria, perché prevista dalla legge,

⁷ Stefania Di Martino, intervista del 7 maggio 2015

⁸ Marco Romano, intervista del 7 maggio 2015

⁹ Marco Romano Ibidem

ma è un qualcosa in più che può aiutarli a lavorare meglio e a stare meglio in azienda sostanzialmente.”¹⁰.

L'insieme delle informazioni raccolte delinea un quadro in cui l'analisi dei fabbisogni è in larga misura guidata dalla necessità di assicurare formazione in grado di impattare con rapidità sia sui processi produttivi che sulla L'intercambiabilità dei ruoli richiede un continuo scambio e trasferimento di competenze che pur riguardando principalmente gli uffici tecnici. Trova una concreta applicazione anche negli impianti di produzione. Questo aspetto dà luogo all'approccio *poli-compétences* o *multi task* che caratterizza dunque l'evoluzione professionale del personale della Magaldi in tutti i suoi comparti.

I fabbisogni che vengono rilevati declinano questo approccio nei campi dell'organizzazione, dell'integrazione dei sistemi, della comunicazione e delle competenze tecnico professionali. Di ciò si trova riscontro, ancorché parziale, sia nei piani formativi che il gruppo Magaldi ha realizzato e sta realizzando con Fondimpresa che nella elaborazione del masterplan aziendale.

“negli ultimi tre anni l'azienda si è moltiplicata per il fatto di formare tutti gli elementi, cioè tutti i componenti dell'azienda, con tutti i corsi. In effetti, parecchi di noi siamo anche duplici al lavoro di altri reparti e roba del genere proprio perché siamo stati formati tutti correttamente, ed è una cosa molto positiva sia per quanto riguarda il lavoro, sia per quanto riguarda soprattutto la sicurezza, dove abbiamo fatto grandi passi in avanti”¹¹

*“Ultimamente hanno fatto un altro corso su una piattaforma, sul carroponte perché c'erano alcuni elementi che non erano ancora abilitati alla piattaforma. Sono stati proposti dall'azienda. Noi abbiamo accettato con piacere. Alla fine, ripeto, **quasi il cento per cento di noi è abilitato a tutte le mansioni** per quanto riguarda sia i carrelli, sia i carriponte, sia una barriera...”¹²*

“Nell'ultimo anno abbiamo cambiato determinati tipi di saldatura, cioè delle saldatrici, che adesso sono più specifiche, sono più performanti. Non è più la saldatrice di dieci anni fa. L'azienda l'ha comprata. Ha fatto venire qualcuno specifico che ci poteva insegnare come usare la saldatrice, quale miglioria ci può essere sulla saldatura, come risparmiare, quanto lavoro c'è, come pulire... Perché quella determinata saldatrice fa anche questo, cioè ci aiuta a migliorare la saldatura e a diminuire il tempo di lavoro vicino a un pezzo. Questo corso comunque l'ha comprato l'azienda, ce l'ha fatto fare l'azienda. Tenga presente che io sono anche saldatore. Questo ce l'ha insegnato l'azienda. Io, ad esempio, non sapevo usare il laser e sono stato formato vicino al laser.”

Il sistema di rilevazione dei fabbisogni si regge su una rete di interlocuzione che attraversa tutti i livelli e gli attori dell'azienda. Un momento fondamentale è la condivisione dei Piani formativi con la RSU che attualmente è costituita solo da operai del sito di Buccino, pur rappresentando in sede di condivisione dei Piani formativi di Fondimpresa tutti i siti e i lavoratori.

“Noi stimoliamo anche una risposta da parte delle rappresentanze sindacali per quanto riguarda il rilievo delle esigenze formative. Noi proponiamo, sulla base dei mezzi che abbiamo prima visto, questionario piuttosto che ispezioni proponiamo quelle che, secondo noi, sono le proposte formative e poi sentiamo le rappresentanze sindacali per vedere se ne hanno delle altre. Quando non le hanno noi cerchiamo di stimolarli per farci fornire delle informazioni.”¹³

3.2 Un modello didattico vincente per l'organizzazione che apprende

Questa polivalenza viene valutata molto positivamente sia dai rappresentanti sindacali, sia dagli altri colleghi. Dalle interviste emerge che la formazione per la sicurezza è stata strettamente intrecciata con l'evoluzione organizzativa e gli obiettivi di qualità che il management ha fissato per tutto il personale al fine di poter competere sul mercato internazionale. La formazione per la sicurezza in questo caso si rileva una formidabile leva di qualità e di innovazione organizzativa come mostrano queste testimonianze:

“Io mi chiamo Carmine Caputo e sono responsabile del reparto nastro. È un po' il cuore dell'azienda. Questi corsi, come

¹⁰ Maria Pacelli, RSPP, focus group del 7 maggio 2015

¹¹ Alfonso D'aleccio, RSU, operaio dello stabilimento di Buccino, focus group del 7 maggio 2015

¹² Giancarlo Chiumiento, RSU, operaio dello stabilimento di Buccino, focus group del 7 maggio 2015

¹³ Stefania Di martino, Ibidem

ha detto il mio collega, sono risultati, ai fini anche ...degli infortuni, dell'organizzazione del posto di lavoro, buoni. Buoni perché c'è stata molta comunicazione, quindi dall'alto verso il basso, e questa comunicazione viene anche ripetuta, pur non essendoci il bisogno: "Guarda devi fare così, ti devi muovere così, devi usare quel tipo di attrezzatura, devi cercare di migliorarti giorno per giorno. Poi lo abbiamo fatto internamente, a prescindere da questi corsi di formazione, abbiamo anche noi adottato degli strumenti nuovi che ci hanno permesso di migliorarci un pochettino ognuno nel nostro piccolo.

Proprio con un operatore addetto a quella funzione abbiamo cercato di trovare il giusto tipo di DPI: "Io voglio questo tipo di occhiali per questa motivazione". È stata analizzata la sua proposta: se andava bene, se migliorava... Ad esempio, anche i guanti: "Voglio questo tipo di guanti". Nel mio reparto ci sono varie operazioni: "Io per questa operazione preferisco questo tipo di guanto, perché mi permette una maggiore velocità e una migliore sicurezza". Abbiamo raccolto tutte queste informazioni, le abbiamo analizzate e quindi (abbiamo adottato il dispositivo più adatto) ... Anche sul casco. Ormai si avvicina l'estate. Se è possibile avere un casco più leggero, traspirante perché ci permette di lavorare meglio e allo stesso tempo di conservare la sicurezza, questa è la cosa più importante. Poi il lavoro viene in una fase successiva. "

"Oltre alla sicurezza, abbiamo anche fatto dei corsi – riporto il mio caso – di inglese. Essendo un'azienda che lavora molto all'estero chi ha attitudini per poter stare sui cantieri all'estero viene inquadrato e viene scelto e quindi sono stati fatti dei corsi di inglese oppure su come muoversi sui cantieri all'estero. Oppure chi è stato sui cantieri mette il suo bagaglio, diciamo, la sua conoscenza a disposizione dei nuovi che dovranno uscire per tutte le situazioni che possono trovare, tutte le avversità che possono trovare, come muoversi in una centrale elettrica, in una fonderia, eccetera, eccetera"¹⁴

Nel corso del focus group che si è svolto presso lo stabilimento di Buccino¹⁵ è emerso con evidenza che vi sono stati ottenuti dei Learning Outcome che ora vivono nella consapevolezza e nella pratica dei lavoratori coinvolti.

Carmine Caputo, parla anche del proprio apprendimento organizzativo, come caporeparto, in termini che dimostrano non solo l'aver acquisito delle conoscenze, ma una competenza che si spinge fino allo sviluppo di una "teoria personale", che caratterizza il terzo ciclo di apprendimento del modello di Kolb. Questo indica che l'apprendimento ha impattato sugli schemi operatori dei lavoratori coinvolti. Sia questa che altre testimonianze convergono nel dimostrare la competenza acquisita di operare e di interagire nell'agire professionale i sistemi di sicurezza qualità ed ambiente

*"Vorrei dire quello che è stato fatto negli ultimi due anni. Noi avevamo una nostra linea-guida e negli ultimi due anni è subentrata...(una nuova). Ci siamo basati sulla teoria di grosse aziende e le abbiamo introdotte, tipo la Toyota, il sistema Fiat, la World Class Manufacturing. Questo l'abbiamo introdotto nel nostro piccolo, con queste regole sull'organizzazione del posto di lavoro, sulla pulizia. Abbiamo eliminato il superfluo, come dice questa teoria. Io ero uno di quelli che cercava... Nel mio reparto si producono vari componenti. **Quando finiva quella commessa cercavo di conservare quel po' che era rimasto; conserva oggi e conserva domani va a finire che lo spazio non bastava. Invece, lo spazio è vitale. È vitale per una questione di sicurezza vicino alle macchine, per muoversi nel magazzino, per muoversi nei corridoi di passaggio e quindi applicando queste piccole regole abbiamo visto che abbiamo trovato dei vantaggi a livello di produzione, di miglioramento della qualità del prodotto. C'è la manutenzione preventiva tramite***

¹⁴ Carmine Caputo, RSU, operaio dello stabilimento di Buccino, focus group del 7 maggio 2015

¹⁵ Al focus group del 7 maggio hanno partecipato: Marco Romano, Direttore di Produzione, Maria Pacelli, RSPP, Stefania Di Martino HR manager, Alfonso d'Alessio, operaio, capro

check-list da noi creata. Oppure abbiamo introdotto una patente a punti di cui io sono stato vittima indirettamente”

L’impatto sul processo di apprendimento è stato principalmente determinato dall’introduzione di un nuovo modello organizzativo e dalla nuova leadership che con il Direttore di Produzione, Marco Romano, a partire dal 2012 è stata introdotta nelle linee di produzione. Nell’analisi del modello formativo è assume grande rilevanza l’assunzione da parte dei manager ai massimi livelli di responsabilità di una responsabilità diretta nella formazione del personale e nel trasferimento e condivisione di competenze e cultura aziendale: l’assunzione di ruoli di docenza da parte del management in questo caso avviene sulla base di una rigorosa autovalutazione del proprio percorso esperienziale e professionale, nonché delle proprie competenze didattiche e dei contenuti necessari a fare da formatori per i propri dipendenti. In Magaldi emerge un modello di ***Manager- Formatori***, che si esplicita a diversi livelli della gerarchia del management e che cura direttamente o mediando con docenti ed esperti esterni il processo di apprendimento di riporti e dipendenti. Pur se dimensioni, processi e funzioni molto più complessi, questo ruolo, per vicinanza, partecipazione, motivazione e cura ha molti punti di contatto con i maestri di bottega. È una espressione di questo ruolo è il Direttore dello stabilimento di Buccino, l’Ing. Marco Marano.

Abbiamo iniziato a “ri-layoutare” tutto, dai magazzini ai materiali, creando dei magazzini operazionali all’interno della postazione di lavoro, quindi in maniera tale che la movimentazione del singolo soggetto fosse il minimo indispensabile per poter portare a compimento e quindi dare del valore aggiunto a quell’attività che il singolo conduce. Quindi, l’abbiamo fatto su tutte le postazioni, abbiamo addestrato le persone, quindi questo fatto personalmente con i ragazzi, con i preposti, con i capi. Quindi, adesso, una qualunque postazione è individuata. C’è un nominativo di chi è il titolare di quella postazione al quale sono state assegnate delle attrezzature, come si utilizzano le attrezzature, come vanno mantenute le attrezzature, quindi una logica di WCM. Abbiamo applicato anche quello che è l’AM (Autonomous Maintenance). L’operatore è quello che conosce bene la macchina...

*... All’interno della Magaldi abbiamo cercato di applicare quello che è stato fatto in Fiat quindi il WCM (World Class Management), in particolar modo partendo proprio dal WO, dal Work Place Organization, quindi l’organizzazione del posto di lavoro. Quindi, abbiamo iniziato a definire, dal layout siamo partiti, quello che è il nostro processo. **Cerchiamo di trovare il miglior layout possibile, quindi la migliore disposizione di macchine e materiali ; poi cerchiamo di curare, attraverso metodologie notissime, dal Kaizen alle “cinque S”, quello che è il WO, uno dei pillar del WCM.** L’abbiamo implementato qui con ottimi risultati. A parte il risultato che è quello di mettere a disposizione delle maestranze degli strumenti semplicissimi, banalissimi, ma che consentissero di lavorare impiegando il tempo effettivamente dovuto per quell’attività, ma lavorare anche in condizioni di sicurezza.*

(Ed) è stato oggetto di formazione. Questa formazione mi sono permesso di farla io avendo esperienza ..nel gruppo Fiat. La Fiat e tutti i fornitori del gruppo, Magneti Marelli e quant’altro, seguono le logiche del WCM altrimenti non sono più fornitori Fiat. Quindi, ho fatto io da trainer direttamente con i ragazzi , avendo vissuto, nel 1992 con il nuovo modello di fabbrica integrata, le prime realtà produttive nate in Fiat con l’esperienza di Melfi e di Pratola Serra. Siamo stati formati per diciassette mesi all’Isvor Fiat di Torino. Lei sa benissimo che cosa vuol dire quel tipo di formazione: otto ore di aula con affiancamenti operativi nelle varie realtà produttive del gruppo internazionali e italiane., per esempio, con il professor Hajime Yamashina che ha portato tutti gli stabilimenti del gruppo a raggiungere il livello prossimo a Toyota, world class: quindi, la possibilità di conoscere docenti del genere che ti vengono a esaminare con frequenza mensile attribuendoti un punteggio; quindi, testimonianze aziendali di aziende fiore all’occhiello, manager da De Benedetti al patron della Pirelli venivano lì e facevano testimonianze

Beh!... chi ha fatto un po’ di quella scuola penso che abbia anche le capacità per

poter fare da trainer ai propri collaboratori. Ho preferito personalmente fare da trainer sul campo con i ragazzi e tutti i momenti di incontri sono finalizzati a trasmettere la mia esperienza, perché quello è il modo migliore

Del resto, è quello che avviene in aula con il docente. Cosa fa? Viene, legge qualcosa, ma poi porta l'esperienza personale. Questo è quello che io cerco di fare tutti i giorni cercando poi di raccogliere i risultati attraverso poi le loro... Questo è il mio approccio

Sempre in una logica di Work Place Organization... L'operaio oggi sa esattamente cosa deve fare, come deve fare e quali sono le sue priorità. Quindi, l'informazione che io possiedo è l'informazione che attraverso il preposto sa e ha l'operatore di quella postazione di lavoro. Non solo. Ci sono delle OPL (One Point Lesson) calate ad hoc per ogni attività, dove loro praticamente, laddove c'è una criticità, laddove c'è la necessità di dover fare quell'attività seguendo una particolare istruzione o strada per arrivare al risultato. La stiamo implementando anche sull'AM (Autonomous Maintenance) dove pensiamo che effettivamente porti a un risultato, quello di dare la possibilità anche alla manutenzione di arrivare per tempo e non più a guasti.....

Io (come direttore della produzione) partecipo random a questi corsi di formazione. Al di là dei miei continui passaggi, partecipo anche per capire, per toccare con mano il livello di attenzione; non solo parlando con il docente, ma anche proprio con i ragazzi; faccio delle domande, irrompo e chiedo. Devo dire la verità non ho mai percepito una sorta di calo durante queste ricognizioni... Vuoi pure un po' anche la bravura dei docenti, devo essere onesto, l'argomento che si tratta, perché quando viene intervallato comunque da proiezioni, discussioni... L'altro fatto fondamentale di cui parlava l'ingegner Pacelli, l'eterogeneità del gruppo, ognuno porta la sua esperienza. Io ho visto gruppi eterogenei creati apposta "per" dove mi confronto con qualcuno che ha acquisito un'esperienza in materia di sicurezza diversa dalla mia perché opera in maniera diversa: chi opera sui cantieri, chi opera all'interno dello stabilimento. Per cui c'è una sorta di stimolo a cercare di capire. Questo crea più amalgama e sicuramente non situazioni di calo di apprendimento. Poi lo si vede a fine corso, dal risultato dei loro questionari. Con molta attenzione ciascuno – sono molto attento a queste cose

*..... è stato un cambiamento epocale, cioè lavorare in condizioni ergonomiche, dove illuminare la postazione per esempio è stato un fatto fantastico. Il saldatore, che fa un'attività abbastanza delicata e che per noi è di vitale importanza, **le nostre macchine devono essere perfette, siamo leader al mondo non perché facciamo un modello...** Li fanno anche gli altri, ma noi lo facciamo in qualità. La nostra macchina è un po' la Caterpillar delle macchine per movimentazione terra, è un po' la Rolls per quanto riguarda la qualità. Sono macchine che richiedono un'attenzione particolare già in fase di realizzazione.*

Andare a curare quello che è il posto di lavoro di questa risorsa, quello che dà il valore aggiunto all'attività che svolge, è stato fondamentale. Ma soprattutto il feedback ricevuto poi dai ragazzi con i quali, come diceva l'ingegner Pacelli, dalla sicurezza siamo passati a una fase della formazione in cui hanno capito effettivamente di che cosa stavamo parlandohanno avuto la possibilità di applicarlo sul campo . Ora sono loro in autocontrollo; è il sistema che adesso si gestisce e si controlla, cioè sono gli stessi lavoratori che segnalano eventuali situazioni di pericolo, di potenziale pericolo perché si possa agire e fare determinati interventi. Questo è il massimo. Significa che il sistema, quando è in autocontrollo, è il massimo che si possa ottenere¹⁶.

Questo sistema di valori, il modello didattico della formazione in Magaldi, nonché il ruolo dei Manager-formatori sono paradigmaticamente sintetizzati da Giancarlo Chiumiento:

¹⁶ Marco Romano, Direttore di Produzione, Ibidem

“A prescindere ci sta anche l’esperienza tecnica, come abbiamo detto prima, degli ingegneri. Ognuno di loro, avendo avuto esperienza all’estero o al di fuori, entrando nella Magaldi la mette a disposizione.

Abbiamo riorganizzato quasi tutto in questa azienda.

Adesso è migliorata rispetto a prima perché ognuno di loro, nel loro piccolo, dà la possibilità anche a noi operai di dire la nostra oppure di confrontarci.”

La formazione come fa osservare Letizia Magaldi è anche un’occasione per costruire professionalità sulla base di relazioni intergenerazionali *“abbiamo preso iniziative interessanti, tra l’altro io non so se questa attività la stiamo finanziando: c’è per esempio un responsabile della qualità che sta per andare in pensione. Per tutto l’ultimo anno l’abbiamo messo a fare solo formazione.”*

La Responsabile delle Risorse Umane con il supporto operativo del fornitore di servizi formativi funziona da agenzia per questi suoi clienti interni , coordinando e integrando nella formazione gli apporti dei diversi manager e dei responsabili ai diversi livelli e quelli degli esperti esterni

*“Negli ultimi quattro anni, gli abbiamo affidato i contratti di apprendistato, tutte giovani leve che poi abbiamo inserito in stabilimento, proprio in previsione del ricambio generazionale. Con gli operai “vecchia generazione” -che si sono avvicinati alla pensione, che sono andati in pensione, che stanno andando in pensione- man mano abbiamo fatto un percorso parallelo di introduzione di risorse, in maniera tale che facessero un affiancamento, proprio on the job, di training quotidiano sull’attività lavorativa”.*¹⁷

3.3 La formazione che non basta mai

Questo must è in diversi modo implicito nel concetto di apprendimento lungo tutto l’arco della vita, ma costituisce anche un criterio un orizzonte su cui Mario Magaldi dà gli input per le strategie formative del suo gruppo:

*“L’imprenditore è sempre molto critico. Lui dice che noi non facciamo formazione..... per farti capire. Quindi, quest’anno ha detto: “Guarda, fatela veramente bene questa formazione”*¹⁸.

*“Ci sono varie attività formative che noi paghiamo. Non facciamo solo formazione finanziata”*¹⁹

I dati di Fondimpresa che l’hanno individuata tra le otto aziende della Campania che hanno utilizzato il Conto Formazione con maggiore continuità e positivi impatti occupazionali ne sono una conferma. Il conto formazione e l’accessibilità al Conto di Sistema non coprono le esigenze formative della Magaldi. Peraltro il ricorso a esperti di altissimo livello, travalica spesso i parametri di costo orario fissati da Fondimpresa e questo richiede l’investimento di risorse finanziarie proprie dell’azienda in formazione.

“La loro reale capacità di gestire la formazione è data dal fatto che tutto ciò che noi abbiamo con il conto formazione non basta. Noi assorbiamo interamente i conti formazione delle loro aziende (Magaldi Power, Magaldi RLS) e, in più, con il conto di sistema facciamo un lavoro enorme su tutti i temi della sicurezza.

¹⁷ Stefania Di Martino, intervista del 26 marzo 2015

¹⁸ Letizia Magaldi, Ibidem

¹⁹ Stefania Di Martino, Ibidem

Gli esperti di Virvelle hanno un quadro chiaro della copertura dei fabbisogni formativi dell'azienda poiché riportano direttamente alla HR Manager. Questa società di consulenza e servizi formativi di Salerno ha, infatti, stabilito un rapporto continuativo e molto apprezzato in Magaldi; fino a diventare parte integrante del sistema aziendale di gestione della formazione.; garantisce il flusso di informazioni per il controllo del processo formativo, servizi di supporto per l'accesso ai finanziamenti, le procedure documentali, la progettazione, la selezione e reperimento di formatori esterni. Le informazioni che vengono da questa società indicano che vi è un gap tra esigenze formative dell'azienda e capacità di reperire finanziamenti che non gravino sul bilancio aziendale, ovvero di organizzare iniziative interne. Situazioni analoghe, secondo Virvelle sono abbastanza rare nel territorio salernitano.

“Noi riusciamo a fare tanto dove abbiamo l'interlocutore che crede nella formazione. Se l'azienda crede minimamente alla formazione, però ci deve essere almeno il “minimamente” iniziale, con noi può crederci un po' di più, può essere agevolato, può sembrare tutto più semplice. Io conosco bene Salerno, perché è il territorio sul quale mi muovo maggiormente. Tutte le aziende di medie dimensioni iscritte a Fondimpresa lo utilizzano bene o benino. È anche una questione di dimensioni aziendali”.

E poi è anche una questione di settori, secondo me. Nei settori industria, metalmeccanico e alimentare c'è una sensibilità diversa. Già se entriamo in altri settori cambia la sensibilità.”

Mario Vitolo²⁰ per Virvelle segue da vicino il Gruppo Magaldi; anche lui riveste il doppio ruolo di consulente del management e formatore, come esperto di organizzazione e gestione aziendale. Analizzando domanda e offerta di servizi formativi segnala che la formazione e i fornitori di servizi formativi possono funzionare bene solo se, come in questo caso, il management dell'azienda ha attenzione per la formazione e pretende risultati di apprendimento reali. Come contraltare segnala la presenza diffusa di situazioni opposte..

4. Valutazione, riconoscimento e certificazione degli apprendimenti

In Magaldi il processo formativo in vari casi è finalizzato a certificazioni che sono legate a esigenze produttive, a standard richiesti dai clienti o a disposizioni normative. Nel corso delle interviste, operai, tecnici e ingegneri hanno evidenziato la consapevolezza dell'importanza sia a livello individuale che di competitività aziendale.

La certificazione con i Piani di Fondimpresa ha consentito di conseguire certificazioni linguistiche, sulla sicurezza, per le saldature, per la conduzione di carrelli elevatori. I criteri di intercambiabilità dei ruoli adottati dal management aziendale richiedono una certa ridondanza delle certificazioni che se da un punto di vista dell'ottimizzazione potrebbero sembrare eccedenti le esigenze essenziali dell'azienda stessa, ma che da un punto di vista di organizzazione ad hoc per commesse consente una velocità e una qualità di risposta che qualificano in modo peculiare il rapporto della Magaldi con i clienti.

“Abbiamo persone, ingegneri che si sono certificati Black Belt, chi Green Belt, insomma vari livelli a seconda dell'esame. Questa, secondo me, è stata una formazione fatta quattro o cinque anni fa. È una delle azioni che possiamo definire di fiore all'occhiello. Sono venuti i docenti dell'Isvor Fiat da Torino, certificati ovviamente. Hanno fatto il corso, hanno rilasciato la certificazione....Sono azioni anche molto costose.

Un'altra azione importante è quella che abbiamo fatto con il TÜV tedesco. Sono venuti direttamente loro. I nostri supervisori avevano necessità di una certificazione internazionale rilasciata da un ente tedesco o comunque europeo per entrare in cantiere, cioè sul mercato tedesco non si accontentavano dei nostri corsi”²¹

²⁰ Mario Vitolo, Direttore di Virvelle; Si tratta di un caso di omonimia tra il curatore del report e intervistato

Riguardo alla valutazione degli impatti della formazione e al riconoscimento delle competenze non certificate, non esiste un sistema né una procedura indicata nel manuale della qualità. Dalle interviste, tuttavia è emersa l'esistenza di un know how e di un flusso di comunicazione aziendale di cui l'azienda non è pienamente consapevole, ma che fanno riferimento alle seguenti euristiche implicite e condivise:

- La verifica puntuale degli apprendimenti su percorsi brevi non standardizzati non sempre è possibile né utile ;
- La verifica degli impatti della formazione può avvenire attraverso una serie di indicatori indiretti
- Le rilevazioni che vengono realizzate ai fini della gestione delle risorse umane consentono una lettura indiretta degli impatti della formazione realizzata
- L'analisi di questi impatti deve essere relativa a un periodo di tempo abbastanza ampio da poter essere collegato al percorso di carriera di ciascun dipendente.
- L'analisi delle performances è il principali strumenti di valutazione
- L'apprendimento è alla base dei percorsi di carriera e ad esso corrispondono riconoscimenti e benefici concreti in termini carriera e di compensi.

*“Noi prevediamo un percorso e un profilo di carriera ovviamente ai più meritevoli che comunque va fatto e rientra in una logica che è quella che ogni azienda si prefigge per essere competitiva e all'altezza delle più grandi altre concorrenti”.*²²

“Il risultato noi non è che lo vediamo immediatamente al termine della singola azione, che casomai ci può essere l'attestato di partecipazione o meno. Il percorso formativo e i risultati li vediamo dopo due o tre anni, quando in molti casi abbiamo trasformato i contratti di apprendistato tutti in contratti a tempo indeterminato, quindi la persona ha avuto un collocamento in azienda in qualche modo definitivo; ha visto il termine di un percorso formativo che casomai è durato due o tre anni per poi entrare in azienda a un livello inquadramento previsto appunto al termine del percorso formativo. Oppure ci sono persone già a tempo indeterminato in azienda a un livello tale che poi dopo la formazione, il percorso formativo di uno o due anni, hanno fatto un passaggio di livello retributivo e di inquadramento superiore. Molte persone sono passate dal terzo al quarto livello al quinto livello; altre ancora sono passate dalla figura di operaio a una figura di impiegato, qui in produzione

*Nel tempo le persone si sono viste –intendo dopo due o tre anni – un **riconoscimento in termini di valutazione di merito della formazione fatta**, vuoi perché hanno visto migliorare la propria posizione, il proprio inquadramento, vuoi la propria posizione economica. Credo più in un risultato del genere, di sostanza più che di forma. Le persone io credo che poi alla fine hanno apprezzato molto. ...In azienda csi è verificato anche il contrario. Persone che hanno fatto un percorso di formazione con un contratto a tempo determinato e non si sono rivelate poi secondo le nostre aspettative non sono state riconfermate.*

...l'efficacia di questi corsi si traduce soltanto in una verifica attraverso degli indicatori di performance che noi puntualmente riproduciamo e che sottoponiamo alla presidenza mensilmente²³

“Abbiamo un sistema VRL come in tutte le aziende, una valutazione dei risultati di lavoro come in tutte le altre aziende in cui vengono esaminate le caratteristiche del singolo, come capacità di relazionarsi, capacità di gestione, ecc.

C'è qualcosa che noi abbiamo implementato da due-tre anni sostanzialmente. È un momento di valutazione individuale delle persone, fatto dalle risorse umane, gestito direttamente dalle

²² Marco Romano, Ibidem

²³ Stefania Di Martino, 7 maggio 2015

*risorse umane, con incontri individuali, sia con i capi area che direttamente con le persone*²⁴

²⁴ Marco Romano, Ibidem

5 Il know how per la crescita delle persone e il benessere organizzativo

Questo paragrafo è interamente costituito da quanto rilevato nel corso dell'intervista con Emma Magaldi, responsabile della selezione del personale che ha implementato un sistema di valutazione dell'evoluzione dei profili di personalità dei dipendenti, basato sulla grafologia.

Oltre a selezionare le candidature attraverso le skills attitudinali, che è ben altra cosa rispetto al profilo di personalità, cioè distinguo qual è il ruolo più idoneo che il candidato può ricoprire in azienda rispetto alle sue skills attitudinali. Io svolgo questo lavoro di analisi grafologica dal '95, quando mi diplomai al Ce.S.Graf. a Roma, quindi da più di vent' anni lavoro qui in azienda.

Oltre, quindi, all'identificazione di queste potenzialità, io ho la possibilità di monitorare la loro crescita in azienda attraverso i manoscritti, dai quali ogni anno circa si evince il grado motivazionale anche di crescita professionale rispetto al sommerso. Questo viene fatto per tutti i dipendenti.. Ho una banca dati di tutte le nostre risorse in essere. Anche per questo operario, attraverso alcuni indici grafologici, ho determinato che effettivamente la sua motivazione al lavoro è accresciuta rispetto al 2013 perché ci sono degli indici che mi danno questo feedback.

Per quanto ri formazione non intendiamo solo la formazione formal, intendiamo anche il training on the job non formale, il training in officina. L'operario che si è inserito bene nel gruppo di lavoro, ha lavorato con diligenza e interesse. Questo chiaramente certifica che nonostante abbia la capacità di fare gruppo ci sia anche chi lo sostiene nell'attività del gruppo. I formatori e i responsabili sanno prendersi cura della sua crescita.

*Riguardo alla formazione formale, anche quello si evince dall'analisi grafologica . Per esempio, nell'ufficio tecnico si è visto che alcune situazioni, alcuni profili, non sono andati avanti non perché non abbiamo dato strumenti formativi, ma perché magari il responsabile non è stato abbastanza attento alla relazione o all'impiego di quella risorsa Non ha avuto quella **leadership democratica**, non li ha accompagnati più in una crescita psicologica, piuttosto che tecnica e quindi li hanno avuto delle resistenze a migliorare, a fare degli scatti, tant'è che qualcuno dell'ufficio tecnico – non faccio nomi – ci ha esplicitamente chiesto di essere trasferito in un'altra area.*

C'è un lavoro enorme C lavoro di sintesi e di capitalizzazione. Basta vedere il manoscritto d'ingresso. Monitorare il manoscritto di una singola risorsa nell'arco degli anni per capire se c'è un'involuzione o un'evoluzione.

*. La formazione dipende da quanto è esteso il periodo di questa formazione. Vale a dire **dei piccoli spot formativi in due o tre giorni non lasciano segni enormi, però se c'è un periodo di formazione di sei mesi oppure c'è un invio su un cantiere in Australia allora lì c'è un adattamento diverso all'ambiente di lavoro**, deve sviluppare una certa autonomia, quindi mettere in campo delle attitudini che magari fino a ieri non aveva sviluppato. Allontanandosi dal gruppo deve mettere in atto e innescare dei meccanismi di autogestione fuori dall'ambiente di lavoro che chiaramente si evidenziano solo se viene allontanato dal gruppo di lavoro. Noi mandiamo persone che non ci riservano sorprese in questo senso.*

Da noi questi ragazzi sono sempre in formazione o hanno una risorsa senior che li accompagna e quindi la crescita si evidenzia. C'è una strutturazione di personalità che viene fuori. La personalità si organizza e quindi si organizza anche il manoscritto, rispetto invece a quando all'inizio magari c'è spazialmente una vaghezza di indici grafici.

Chiediamo manoscritti che esprimano la loro... che lavoro desiderano fare, quali sono le loro aspettative; parla del più e del meno il primo, quello di ingresso.

Nel secondo, successivo il dipendente mi descrive che cosa ha fatto durante questi mesi di formazione e se quel lavoro che sta facendo gli piace.

Poiché io sono Emma Magaldi, e rappresento anche la proprietà, chiaramente loro si sentono più incentivati a dirmi se “qualcosa” gli va o non gli va, perché io sono depositaria di alcuni segreti .che poi... Ovviamente poi... È un bel rapporto con tutti, con l'operaio, con il responsabile... Il ragazzo, l'operaio si esprime e dice: “Io mi sento così bene nel gruppo di lavoro, voglio continuare” allora io mi rappresento, attraverso la mia analisi, se quello che sta dicendo corrisponde al vero, cioè perché vuole lavorare perché ha bisogno solo di danaro o perché ha quella motivazione e quella passione.

Io dico: “Se volete, avrei bisogno di un vostro manoscritto”. Arrivano a raffica i manoscritti. Delle volte mi chiedono anche: “Signora, come sto in salute?”. Mai nessuno mi ha ostacolato.

Chi si intimorisce lo lasciamo stare e chiaramente non interveniamo, però poi visto che universalmente questa è una pratica che viene accettata al posto di alcuni test psicologici, perché entrare così velocemente nella personalità di un intervistato elimina ore e ore di interviste, quindi facciamo uno screening in ingresso e quindi quei tre o quattro curricula che noi presentiamo ai nostri tecnici sono già stati validati sotto il profilo attitudinale per quel profilo e poi anche caratteriale. Deve avere un buon carattere per vivere in gruppo. Se ha preso 110 e lode, ma è una persona asociale, insomma...

. Purtroppo non sto trasferendo all'interno dell'azienda questo metodo. Io mi sto sempre migliorando, affinando, perché nasco come sociologa, poi ho questo diploma di laurea in grafologia e ho appena acquisito il titolo di counselor, che chiaramente mi pone in una maniera codificata nell'ascolto dell'altro ...

Per i manager e i tecnici funziona così: mia figlia (Letizia) recluta le risorse selezionandoli attraverso dei canali nostri preferenziali come le università.

Abbiamo così questi profili che di volta in volta arrivano, ma arrivano solo i curricula e noi esaminiamo quei curricula che tecnicamente sembrano corrispondere alle nostre necessità. Abbiamo anche una... Andiamo nella valutazione dei meriti accademici: i 110 ovviamente, lo sport. Io guardo molto lo sport, il tempo libero, l'inglese... La musica, anche se fanno musica.....Perché vorrei che il profilo fosse armonico, perché se ha questa armonizzazione poi lo vado a riscontrare anche nel manoscritto. Quando ne abbiamo selezionati una decina. ...Fare sport significa presentare le proprie capacità relazionali, insomma. Mettersi in relazione con gli altri. La sola competenza tecnica crea quelle problematiche di non saper lavorare in gruppo, ad esempio. Poi li sottoponiamo questi report a una valutazione per meriti tecnici, per selezione tecnica, ai responsabili d'area i quali all'interno di questi dieci curricula di cui abbiamo fatto uno screening... abbiamo questi profili che di volta in volta arrivano, ma arrivano solo i curricula e noi esaminiamo quei curricula che tecnicamente sembrano corrispondere alle nostre necessità. Abbiamo anche una... Andiamo nella valutazione dei meriti accademici: i 110 ovviamente, lo sport.

Io guardo molto lo sport, il tempo libero, l'inglese... La musica, anche se fanno musica.....Perché vorrei che il profilo fosse armonico, perché se ha questa armonizzazione poi lo vado a riscontrare anche nel manoscritto. ...Fare sport significa presentare le proprie capacità relazionali, insomma. Mettersi in relazione con gli altri. La sola competenza tecnica crea quelle problematiche di non saper lavorare in gruppo, ad esempio.

Quando ne abbiamo selezionato una decina, sottoponiamo questi report a una valutazione per meriti tecnici, per selezione tecnica, ai responsabili d'area i quali all'interno di questi dieci curricula di cui abbiamo fatto uno screening cartaceo.

I responsabili d'area i quali individuano tra questi curricula alcuni con i quali vorrebbero colloquiare. A questo punto interveniamo noi con la richiesta di manoscritto su foglio A4 ... Evidenziamo il perché del manoscritto; bisogna avere l'autorizzazione, perché sono dati sensibili. Di solito tutti si sottopongono, tutti indistintamente, e qualcuno mi è capitato

che si sia opposto, ma aveva un pessimo carattere e ce ne siamo rallegrati di questa cosa. Così avviene. Poi lo faccio presente alla proprietà, cioè a mio marito, al cavaliere, il quale si legge l'analisi che ho stilato. Dopodiché, quando chiamiamo l'intervistato abbiamo già una idea di chi abbiamo di fronte. I tecnici faranno la loro parte, io ho fatto la mia. Poi se i nostri pareri coincidono con il valore tecnico riscontrato chiaramente la risorsa ha tutte le possibilità di entrare in azienda dove c'è la responsabile di funzione, la Dottoressa Di Martino.