

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2024

Soft skills e hard skills: formare il Capitale umano

MEDCENTER CONTAINER TERMINAL SPA

Ambito tematico strategico

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE CALABRIA

A cura di

Dott.ssa Daniela Rupertì

Conto Formazione | Piano ID 307867

Titolo Piano formativo HBDI Test for MCT

1. Introduzione	3
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	3
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. Il Piano formativo	
3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4. L'Impatto della formazione	
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. Conclusioni	
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni	13

Titolo Piano HBDI Test for MCT

1. INTRODUZIONE

Medcenter Container Terminal S.p.A., MCT Spa, è la protagonista del Piano formativo ordinario illustrato nelle pagine che seguono.

Dal 2019 MCT spa entra totalmente a far parte del Gruppo MSC, Mediterranean Shipping Company, uno dei più importanti operatori nel comparto delle spedizioni globali e logistica di container di merci di ogni tipo, e diventa la principale società concessionaria per le attività di transhipment all'interno del Porto di Gioia Tauro, in Calabria.

In un contesto di mercato caratterizzato da forte competizione e da rilevanti sfide geopolitiche, l'Azienda è impegnata a sviluppare la propria capacità di resilienza ed a migliorare le proprie performance, in sintonia con le strategie del Gruppo.

Pilastro di tale obiettivo è il rafforzamento del patrimonio di competenze, conoscenze e abilità delle proprie risorse umane, in linea con la mission aziendale.

Su queste premesse, sono stati costruiti i contenuti del Piano formativo "HBDI Test for MCT", focalizzato sul miglioramento delle prestazioni complessive del management aziendale, in termini di approccio e di risultato.

L'esperienza formativa viene concepita grazie ad un attivo coinvolgimento dei destinatari e strutturata intorno all'obiettivo di favorire un clima aziendale maggiormente partecipativo, proattivo, stimolante, di valorizzare le singole potenzialità, di migliorare la qualità dell'ascolto, del confronto e della collaborazione tra le diverse aree aziendali e di generare così benefiche ricadute sull'efficacia del lavoro di squadra.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Medcenter Container Terminal S.p.A., MCT Spa, è la principale società concessionaria per le attività di transhipment all'interno del Porto di Gioia Tauro, in Calabria.

Dispone di piazzali per lo stoccaggio e la movimentazione dei container provenienti dalle principali rotte internazionali che collegano i cinque continenti, pari a 1 milione e 500 mila mq.

Occupi 1.276 risorse umane, di cui 1.085 operai, 166 impiegati, 21 quadri e 4 dirigenti.

L'indotto, composto prevalentemente da aziende fornitrici di diversi servizi diretti, occupa circa 530 persone

L'indotto totale, oltre ai fornitori, comprende anche gli stakeholders, tra cui enti istituzionali, Guardia di Finanza, Vigili del Fuoco, P.I.F., Presidio Sanitario, Polizia di Stato, Carabinieri per un totale di 1.600 unità.

Nel 2019 MCT viene totalmente acquisita da TIL¹, Terminal Investment Limited, appartenente alla Divisione Cargo del Gruppo MSC, Mediterranean Shipping Company, uno dei principali operatori nel comparto delle spedizioni globali e logistica di container di merci di ogni tipo, beni essenziali e merci di lusso.

Con l'ingresso nel Gruppo MSC, Medcenter Container Terminal registra volumi di traffico in costante crescita.

¹ Dal 2012 TIL deteneva il 33% delle quote di MCT. Tratto da Giuseppe Soriero, 2023, "Andata in Porto. Gioia Tauro. La sfida vincente", Rubbettino Editore, pag. 93

Nei primi sette mesi del 2024 il terminal MCT ha movimentato circa 2.300.000 teu, raggiungendo un incremento dei traffici portuali dell'11,9 % rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

L'obiettivo entro il 2024 è di raggiungere i 4.000.000 di teu.

Con l'ingresso della controllata di Mediterranean Shipping Company in MCT, la Compagnia di Gianluigi Aponte, fondatore e Presidente, consolida la propria posizione nel Mediterraneo e avvia una nuova importante fase di sviluppo nel Porto di Gioia Tauro, dopo un periodo di profonda crisi.

Nuovi investimenti in tecnologia ed equipment, ripresa dell'occupazione, volumi in crescita: MCT dal 2019 sta vivendo una fase espansiva che lo rende non solo un hub di transhipment strategico nel Mediterraneo ma anche un operatore intermodale, grazie all'avvio del traffico nave-ferro-nave.²

Negli anni settanta del secolo scorso, a molti chilometri di distanza l'uno dall'altro, iniziano la storia del Gruppo MSC e del porto di Gioia Tauro.

Nel 1970 a Bruxelles Gianluigi Aponte, nato a Sorrento e già capitano di traghetti passeggeri per conto dell'azienda di famiglia, avvia la sua attività con una piccola nave da carico, la MV Patricia.

In poco più di 50 anni, il Gruppo MSC si afferma come uno dei più grandi operatori al mondo di spedizioni per il trasporto di container.

L'attività cresce e si diversifica, affiancando alla Divisione Cargo, che spazia dai trasporti su nave, strada, ferrovia e aereo, la Divisione passeggeri, con una linea di crociera e servizi di traghetto.

Come sottolineato dal Presidente Gianluigi Aponte, il Gruppo è una *“family company”* e svolge *“un'attività costruita su una genuina passione per il mare e un impegno incrollabile verso le persone e le comunità.”*³, tradotta in investimenti sulla transizione digitale e green.

MSC, oggi guidata da Diego Aponte e con sede a Ginevra, può contare su 850 navi, 24,5 milioni di teu trasportati annualmente, 200.000 dipendenti, 675 sedi in 155 paesi, 300 rotte, 520 porti di scalo.

Negli anni settanta, nasce anche il Porto di Gioia Tauro.

Dopo i moti di Reggio Calabria del 1970, il Governo vara il Pacchetto Colombo, dal nome del Presidente del Consiglio dell'epoca, prevedendo una serie di interventi, tra cui anche il Porto di Gioia Tauro, per favorire l'industrializzazione della Calabria.

La posa della prima pietra avviene il 25 aprile del 1975 alla presenza del Ministro per la Cassa del Mezzogiorno, Giulio Andreotti, dando così avvio al progetto speciale per la realizzazione delle infrastrutture sul territorio della provincia di Reggio Calabria.

La destinazione iniziale dello scalo portuale è a servizio dell'insediamento del V Centro Siderurgico, progetto pianificato dal Governo italiano con l'obiettivo di dare alla Calabria una identità industriale.

Il porto e le altre infrastrutture industriali pubbliche vengono realizzate tra il 1975 ed il 1984.

All'inizio degli anni '80, dopo la realizzazione delle opere portuali principali, il programma dei lavori viene bloccato a causa della crisi del comparto siderurgico.

Verificato il venir meno delle condizioni economiche e di mercato per realizzare l'investimento inizialmente previsto, viene programmata la riconversione dello scalo di Gioia Tauro da porto industriale a polifunzionale,

² Giuseppe Soriero, 2023, “Andata in Porto. Gioia Tauro. La sfida vincente”, Rubbettino Editore, pag. 155

³ Gianluigi Aponte, Presidente del Gruppo MSC, Chi siamo, Il Gruppo MSC “<https://www.msc.com/it/about-us/msc-group>”

valorizzando la disponibilità di grandi spazi a ridosso delle banchine portuali, l'ampiezza degli accosti e la profondità dei fondali.

Alla fine degli anni '80, la crescita del traffico container lungo le principali rotte transoceaniche e la posizione mediana, lungo la direttrice Suez – Gibilterra, e baricentrica nel mar Mediterraneo, spingono a configurare lo sviluppo del porto calabrese come scalo di transhipment.

Nel 1993, Angelo Ravano, fondatore nel 1969 della Contship, operatore attivo nel settore dei terminal container, trasporto intermodale e logistica, intuisce le potenzialità del Porto di Gioia Tauro come hub al servizio delle grandi navi portacontainer sulla rotta dall'Estremo Oriente e avvia investimenti importanti per coglierne le opportunità di sviluppo.

A settembre 1995 il Porto ed il terminal entrano in esercizio con l'arrivo di 73 navi e 18.584 teu.

Nel 1997 approdano 2.830 navi e 1.449.000

Nel triennio 1996-1998 con 2.125.640 Teu, il Porto calabrese raggiunge il primato nel transhipment del Mediterraneo.⁴

Oggi Gioia Tauro, con una superficie pari a tre milioni e mezzo di m², un'area industriale di pari ampiezza, banchine di accosto per le navi per oltre 5 km e fondali oltre i 18 metri, rappresenta uno scalo di rilevanza economica internazionale, che accoglie navi ULCS (Ultra Large Container Ships) lunghe 400 metri, larghe 61, 5 metri in grado di trasportare fino a 24.000 Teu.⁵

Il Rapporto 2024 *"Italian Maritime Economy. I nuovi scenari competitivi e le trasformazioni strutturali del settore Marittimo dell'Area Euro-Mediterraneo"*, presentato da SRM a luglio 2024, descrive gli scenari ed i cambiamenti che interessano il settore dei trasporti marittimi.

Il commercio via mare globale *"è aumentato del 2,2% nel 2023 raggiungendo 12,3 miliardi di tonnellate e crescerà del 2,4% al 2024 e del 2,6% al 2025"*.

Il trade marittimo globale dunque è destinato a nuovi traguardi, nonostante le tensioni determinate dagli assalti alle navi in transito nel Mar Rosso da parte degli Houthi che costringono in parte le navi a circumnavigare l'Africa, anziché transitare nel Canale di Suez.

L'Asia mantiene il proprio primato nel segmento container. *"Dei primi 15 porti container mondiali che nel 2023 hanno movimentato 345 milioni di TEU, 12 sono in Asia di cui 8 in Cina"*⁸.

Il settore risente dell'aumento dei noli, della mancanza di container, dell'aumento dei giorni di ritardo ed è interessata da nuove intese ed alleanze tra i carrier e nuovi processi di integrazione orizzontale tra i vettori e integrazione verticale relativi a infrastrutture portuali.

Il gigantismo continua ad essere la strategia comune per tutte le tipologie di navi e soprattutto per le containership e le navi da crociera.

⁴ Giuseppe Soriero, 2023, "Andata in Porto. Gioia Tauro. La sfida vincente", Rubbettino Editore, pag. 46

⁵ Giuseppe Soriero, 2023, "Andata in Porto. Gioia Tauro. La sfida vincente", Rubbettino Editore, pag. 42

⁶ SRM, 2024, Rapporto 2024 "Italian Maritime Economy" <https://www.assoporti.it/it/normestudi/studi/11-rapporto-annuale-srm-italian-maritime-economy/>

⁷ SRM, 2024, Rapporto 2024 "Italian Maritime Economy", Sintesi del Rapporto, pag. 2 <https://www.srm.it/media/files/sintesi-maritime-2024.pdf>

⁸ SRM, 2024, Rapporto 2024 "Italian Maritime Economy", Sintesi del Rapporto, pag. 2 <https://www.srm.it/media/files/sintesi-maritime-2024.pdf>

Le stime riportate nel Rapporto di SRM disegnano “una crescita media annua al 2028 dei traffici container nel Mediterraneo di poco più del 3% contro il 2,5% della media Mondo”⁹.

La tendenza all’aumento del commercio tra Cina-UE consolida la rotta via mare Asia/Euro-Mediterraneo.

I porti mediterranei dunque vedono i possibili benefici di un rafforzamento della rotta Asia-Mediterraneo ed allo stesso tempo la tendenza alla regionalizzazione di una parte dei traffici, motivata dal timore di crescenti crisi globali.

Complessivamente i porti container del Mediterraneo hanno migliorato la loro efficienza ed hanno registrato una crescita media annua del 3,2% tra il 2008 e il 2023.

In questo scenario “l'imperativo strategico è diventare Green”¹⁰.

Negli ultimi dieci anni nel settore dello shipping è cresciuto l’impegno sulla sostenibilità: la scelta di carburanti alternativi è aumentata ed ha interessato il 6,5% della flotta in navigazione con l’obiettivo di raggiungere il 25% nel 2030.

Secondo lo studio dell’ESPO (European Sea Port Organization), citato nel Rapporto SRM, la sostenibilità è un obiettivo strategico anche per i porti. Oltre il 70% dei porti europei prevede di investire nella fornitura di elettricità alle navi, circa un terzo nella produzione di energia rinnovabile e circa il 30% in sistemi di gestione dell’energia.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Consolidamento e crescita delle attività del Gruppo in sintonia con le esigenze e le aspettative dei clienti, delle persone, delle comunità e dell’ambiente.

Così può essere sintetizzato l’orientamento strategico del Gruppo MSC che si traduce operativamente anche nelle scelte, negli investimenti e nell’assetto organizzativo di MCT spa.

L’efficientamento dei processi di movimentazione dei container in banchina, l’innovazione tecnologica, digitale ed organizzativa, la transizione ecologica sono i pilastri della strategia aziendale per proseguire il percorso di crescita avviato nel porto di Gioia Tauro.

Le attività in banchina costituiscono il cuore del servizio reso da MCT.

Sono 880, su 1.276 dipendenti, le risorse umane dedicate alla movimentazione dei container da e per le navi ai piazzali di stoccaggio.

L’efficientamento di questa fase costituisce quindi un obiettivo fondamentale per qualificare il servizio offerto ed aumentare la capacità di attrazione di nuovi clienti. A tale scopo, proseguendo gli investimenti programmati dal Gruppo, nel mese di agosto 2024 sono state collocate sulle banchine del Porto 18 *straddle carriers ibride (carrello a cavaliere)*, alimentate a diesel ed elettriche. Si tratta di equipment fondamentale per la movimentazione efficiente e sicura dei container. Oggi Gioia Tauro è l’unico Porto in Europa ad utilizzare queste attrezzature innovative, che hanno sostituito i classici sistemi di movimentazione mediante mezzi meccanici e gru.

Nel Sustainability Report 2023 del Gruppo MSC, l’approccio agli obiettivi di sostenibilità è declinato anche in relazione alle strutture portuali.

“I porti svolgono un ruolo fondamentale nella decarbonizzazione della catena logistica. (...) Nelle nostre operazioni terminalistiche,

⁹ SRM, 2024, Rapporto 2024 “Italian Maritime Economy”, Sintesi del Rapporto, pag. 6 <https://www.srm.it/media/files/sintesi-maritime-2024.pdf>

¹⁰ SRM, 2024, Rapporto 2024 “Italian Maritime Economy”, Sintesi del Rapporto, pag. 4 <https://www.srm.it/media/files/sintesi-maritime-2024.pdf>

le leve attivate per i terminali decarbonizzati si concentrano su due categorie: ridurre il consumo energetico attraverso miglioramenti nella efficienza energetica e riduzione del contenuto di carbonio energetico riducendo la dipendenza dai combustibili fossili”.¹¹

Sviluppo sostenibile, innovazione tecnologica e digitalizzazione sono per il Gruppo MSC fortemente connessi tra di loro e sono quindi driver di sviluppo fondamentali.

“La digitalizzazione di risorse come navi e container aiuterà inoltre l’azienda a ricevere informazioni migliori e, in definitiva, a ridurre il proprio impatto ambientale”¹².

In linea con gli obiettivi strategici del Gruppo, i programmi d’investimento del terminal di Gioia Tauro, diretti ed indiretti, sono indirizzati verso la transizione ecologica. Tra gli interventi diretti sono previsti l’acquisto di SC ibridi, la realizzazione di nuovi parchi ASC elettrici e di cabine elettriche prodotte con apparecchiature ad alta efficienza e basso impatto ecologico.

Tra gli interventi indiretti, in collaborazione con l’Autorità di Sistema Portuale, la realizzazione di un fabbricato polifunzionale a basso impatto ecologico, l’elettrificazione delle banchine per ridurre le emissioni di CO2 delle navi, la realizzazione di una sottostazione elettrica AT, secondo i criteri di riduzione dell’impatto ecologico, intervento che favorirà la nascita potenziale di una comunità energetica portuale.

Inoltre, è in programma l’acquisto di nuovi box che abbiano come requisito essenziale l’adeguamento della trasmittanza termica. Tutti questi interventi hanno il doppio scopo di aumentare l’efficienza operativa del terminal (volumi), contenendo l’impatto ecologico e migliorando l’efficienza energetica.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In questo scenario di forte competizione, di sfide globali ma anche di tensioni geopolitiche che si riflettono sui mercati e sugli operatori, l’Azienda è chiamata a sviluppare la propria capacità di resilienza ed a migliorare le proprie performance, in sintonia con le strategie del Gruppo.

In tale contesto emerge l’importanza ed il valore delle risorse umane e del loro patrimonio di competenze, conoscenze e abilità che l’Azienda è chiamata a rafforzare, integrare ed adeguare, in linea con gli obiettivi aziendali.

L’attenzione del Gruppo nei confronti del proprio personale, *“our precious asset”¹³*, più volte rimarcata in dichiarazioni ufficiali dal Patron Gianluigi Aponte, si esplicita anche attraverso la programmazione di percorsi formativi adeguati alle esigenze dell’azienda e con essa delle risorse umane che ne costituiscono la spina dorsale.

La forte propensione al cambiamento ed al miglioramento dei propri processi produttivi ed organizzativi si sostiene anche con un continuo impegno nell’erogazione di percorsi formativi.

Potenziare le capacità operative e tecniche del personale dedicato alle operazioni in banchina, affinare la professionalità del personale tecnico ed amministrativo nel gestire processi complessi, coltivare l’attitudine a lavorare in team per far crescere le performance personali e di gruppo: su questi obiettivi è concentrato l’impegno nella programmazione continua di percorsi formativi, molti dei quali vengono svolti proprio grazie a Fondimpresa.

Il Piano formativo HDBI Test for MCT è stato regolarmente condiviso con la RSA che ha firmato insieme all’Azienda il verbale di intesa sindacale.

¹¹ MSC, Sustainability Report 2023, 2023, pag. 55, “<https://www.msc.com/en/sustainability>”

¹² MSC sito web, Sala Stampa, Notizia, 2023, “<https://www.msc.com/en/newsroom/news/2023/september/msc-ceo-soren-toft-at-global-sustainable-transport-forum-2023>”

¹³ MSC, Sustainability Report 2023, 2023, pag. 110, “<https://www.msc.com/en/sustainability>”

2.4 Considerazioni riepilogative

Alla metà degli anni '70 a Ginevra nasceva la Mediterranean Shipping Company, di cui MCT è dal 2019 una controllata, e nello stesso periodo a Gioia Tauro avveniva la posa della prima pietra per la costruzione del Porto.

Due storie diverse segnate da 50 anni di crescita sulle principali rotte e nei più importanti terminal internazionali per la MSC e da un graduale percorso di affermazione, non privo di difficoltà, del Porto di Gioia Tauro.

In una fase storica di grande turbolenza, nel 2020 e 2021 a causa della pandemia e dal 2022 ai giorni nostri per le crescenti e delicate tensioni geopolitiche, il sistema del commercio mondiale ha dovuto resistere e rispondere alle conseguenze determinate dall'aumento dei costi ed alle incertezze sulle principali rotte di transito.

In questo contesto, la presenza di MCT nello scalo calabrese ha fatto registrare dal 2019 performance molto importanti in termini di container movimentati, ponendo il porto di Gioia Tauro sugli stessi livelli dei principali scali di transhipment del Mediterraneo.

La focalizzazione dell'Azienda sulla crescita e sugli investimenti per rafforzare la resilienza e per traguardare gli obiettivi di sostenibilità, innovazione e digitalizzazione sposati dal Gruppo MSC hanno contestualmente amplificato l'impegno sulla formazione continua del personale.

L'approccio del Gruppo MSC, attento alla crescita delle performance delle proprie risorse umane e nel lavoro di squadra, si riflette pienamente in MCT.

Come emerge chiaramente dall'incontro con il Direttore delle Risorse umane, **Alberto Casali**, MCT mantiene un impegno costante, anche grazie a Fondimpresa, nel trasferire nuove conoscenze ed arricchire il portfolio delle abilità e delle capacità delle proprie risorse umane e con esse dei team.

Dopo la fase di crisi che nella seconda decade degli anni duemila aveva determinato anche il ricorso agli ammortizzatori sociali, i percorsi formativi sono diventati strumenti di aggregazione, condivisione e motivazione del personale e contribuiscono a valorizzare potenzialità, accrescere conoscenze ed abilità, implementare e qualificare il lavoro in team.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Migliorare le prestazioni complessive, in termini di approccio e di risultato, del management aziendale.

Su questo obiettivo è stato costruito il piano formativo dal titolo HBDI TEST FOR MCT.

Nel racconto del Direttore HR, **Alberto Casali**, dopo la fase di crisi antecedente il 2019 che aveva comportato il ricorso alla cassa integrazione per buona parte del personale, era emersa la necessità di strutturare un'esperienza formativa volta a favorire un clima aziendale maggiormente partecipativo, proattivo, stimolante, ed in grado di valorizzare le singole potenzialità, di migliorare la qualità dell'ascolto, del confronto e della collaborazione tra le diverse aree aziendali e di generare così benefiche ricadute sull'efficacia del lavoro di squadra.

Per dare risposta a questo fabbisogno, l'Azienda sceglie di proporre ai partecipanti, impegnati nella conduzione e gestione amministrativa e tecnica, un'esperienza formativa sulla conoscenza ed applicazione della metodologia Whole Brain Management.

La metodologia WBM si può utilizzare in tutte le situazioni in cui è necessario favorire un incremento delle prestazioni individuali di un team, permettendo all'individuo di diventare più flessibile e di adeguarsi ad un ambiente più dinamico, e garantendo contestualmente al team di ottimizzare le diversità dei singoli che lo compongono, per raggiungere risultati migliori con la massima integrazione.

Gli obiettivi sono molteplici: individuare in capo a ciascun partecipante le rispettive aree di talento, aumentando così il livello di motivazione, e di comprendere le aree di debolezza, aiutando così a sviluppare strategie da mettere in atto per il proprio auto sviluppo ma anche sviluppare una più attenta analisi del bisogno degli altri, imparando come capirne in anticipo le richieste e le necessità, migliorando e rendendo più efficace la comunicazione, modellando il proprio stile comunicativo e di azione sulla base di quello dell'interlocutore e del contesto in cui si trova.

Il modello Whole Brain® Thinking è strutturato su quattro preferenze di pensiero, a ciascuna delle quali è assegnato un quadrante¹⁴. Nella vita quotidiana, ogni persona ricorre a tutti e quattro i quadranti, pur preferendo un certo pensiero rispetto ad altri.

Misurare il grado di tali preferenze è il fondamento della valutazione Hermann Brain Dominance Instrument®¹⁵.

Fulcro dell'esperienza formativa è stata dunque la sperimentazione sul campo delle preferenze cognitive e limbiche attraverso la quale ogni individuo impara a riconoscere la sua unicità ed a entrare in relazione con gli altri componenti del suo team, riconoscendone il valore e le diversità degli stili di pensiero.

Acquisita questa consapevolezza, individui, team ed organizzazioni nell'ambito della cosiddetta "palestra cerebrale" possono "allenarsi", rinforzando ed accrescendo le proprie abilità cognitive ed emozionali.

Per poter accedere alla palestra cerebrale risulta essenziale realizzare un assessment su quelle che sono le preferenze cerebrali, la cui misurazione avviene attraverso il profilo HBDI (Hermann Brain Dominance Instrument).

Il profilo HBDI, dunque, illustra e chiarisce il modo in cui di preferenza si pensa, si impara, si comunica e si prendono decisioni in condizioni normali e/o in situazioni di stress ed aiuta a comprendere perché risulta più semplice comunicare con alcune persone rispetto ad altre.

A conclusione dell'esperienza formativa è stato quindi possibile identificare il profilo HBDI di ciascuno dei 34 dipendenti coinvolti.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

A valle dell'individuazione del fabbisogno aziendale, l'Area HR di MCT ha tracciato il perimetro dell'azione formativa ed individuato i contenuti da sviluppare, procedendo contestualmente all'ascolto, al confronto ed al coinvolgimento nella futura esperienza formativa dei potenziali partecipanti, alla presenza anche dei dirigenti aziendali.

E' stato questo un passaggio utile a costruire le motivazioni della partecipazione all'intervento formativo, a farne cogliere l'utilità non solo in funzione della specifica azione ma anche della identificazione di ulteriori momenti di formazione mirati a specifici ambiti tematici.

¹⁴ Quadrante blu in alto a sinistra: Analitico; Quadrante B verde in basso a sinistra: pratico; Quadrante rosso C in basso a destra: relazionale; Quadrante giallo D in alto a destra: innovativo

¹⁵ Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI): Sviluppato da William Herrmann, dirigente per la formazione manageriale della General Electric, HBDI è un sistema per misurare e descrivere le preferenze di pensiero nelle persone.

I contenuti formativi sono stati quindi progettati ed erogati da una società di consulenza specializzata in formazione manageriale e nella costruzione di percorsi formativi per sviluppare skill individuali e organizzativi.

Il percorso ha coinvolto 34 partecipanti, di cui 20 quadri e 14 impiegati, e si è sviluppato in tre edizioni, prevedendo per ciascuna due momenti formativi d'aula ed un colloquio debriefing individuale, realizzato in modalità coaching.

Come richiesto dall'Azienda, al termine del percorso formativo è stato redatto un report che ha raccolto le valutazioni dei partecipanti, mettendo a disposizione dei vertici aziendali una serie di informazioni qualitative e quantitative sull'esito dell'esperienza fatta.

Il feed back generale è stato molto positivo.

I questionari di apprendimento hanno restituito una media di risposte corrette sul totale dei partecipanti coinvolti pari a 9.4 su 10.

Tutti i partecipanti hanno marcato positivamente l'importanza dell'aver acquisito maggiore consapevolezza delle proprie attitudini relazionali rispetto ai vari interlocutori aziendali e di aver sviluppato un approccio più situazionale e di maggiore adattamento ai diversi profili.

I trainer hanno registrato grande disponibilità, partecipazione, entusiasmo ed interazione durante le fasi d'aula e forte apprezzamento sull'esperienza vissuta durante i colloqui individuali.

Sono emerse aree di miglioramento nell'ambito degli aspetti interpersonali, maggiore attenzione all'ascolto, all'apertura ed allo sviluppo di skills comunicative, dando così conferma della corretta lettura del fabbisogno alla base dell'esperienza formativa proposta.

Con questi risultati, l'Azienda ha da subito iniziato a realizzare e programmare ulteriori interventi formativi, proposti al termine del corso HDBI.

3.3 Considerazioni riepilogative

Dall'incontro con l'Azienda sono emersi chiaramente gli step che hanno portato alla costruzione dei contenuti ed alle modalità di erogazione dell'azione formativa su HDBI.

L'esigenza di migliorare le performance individuali e di gruppo del management aziendale ha trovato risposta in un'azione formativa non tradizionale ma in un percorso mirato ad ampliare innanzitutto la consapevolezza delle proprie attitudini relazionali, della diversità degli stili comportamentali, della possibilità di migliorare le proprie performance comunicative, di potenziare la personale capacità di ascolto e di coltivare un atteggiamento empatico.

La scelta di coinvolgere i potenziali partecipanti già nella fase di progettazione, in occasione di riunioni preliminari ed alla presenza dei Dirigenti aziendali, testimonia la necessità di far maturare gradualmente la motivazione a partecipare, prospettando un percorso formativo utile ad una crescita non solo professionale ma anche personale.

Il Report redatto dai trainer a fine corso ha messo in luce la valutazione molto positiva espressa dai partecipanti, molti dei quali hanno comunicato questo feed back *"Chiedo che non finisca qua!"*.

Nonostante le criticità riscontrate in alcune edizioni durante le quali la continuità dell'impegno ha subito qualche flessione, la maggior parte delle risorse umane formate hanno restituito indicazioni sulle competenze da sviluppare in futuro, per le quali i trainer hanno individuato il prosieguo dell'esperienza formativa con un focus su Intelligenza emotiva nei gruppi di lavoro, People Management, Brain training, Gestione dei conflitti, La leadership situazionale, La Comunicazione di base, Il feed back: come darlo e riceverlo.

Una sorta quindi di processo di consapevole auto-valutazione che ha consentito alle risorse umane formate di percepire le proprie aree deboli e di individuare nella “palestra cerebrale” la sequenza di esercizi da svolgere per rafforzare le proprie performance individuali ed in team.

L'Azienda, a seguito di questi risultati, ha già svolto corsi su Comunicazione e Feed back.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Aumento della consapevolezza di ciascuna risorsa formata rispetto alle proprie potenzialità e debolezze, partecipazione attiva alla costruzione dei futuri percorsi formativi, percezione molto positiva dell'impegno del Management nella crescita del proprio personale e del loro benessere sul posto di lavoro, miglioramento del clima aziendale.

Sono questi gli elementi emersi durante l'incontro con il Responsabile HR di MCT che tratteggiano l'impatto positivo dell'esperienza formativa realizzata tramite il Piano HDBI.

In particolare il dott. **Casali** ha evidenziato l'entusiasmo con il quale i dipendenti hanno accolto l'invito a partecipare, dopo diverso tempo, ad un'azione formativa che ha coinvolto trasversalmente un numero importante di dipendenti.

I partecipanti hanno cioè percepito l'attenzione dei vertici aziendali nei confronti delle proprie risorse umane e la volontà di motivare, far emergere capacità e talenti, dopo una fase storica antecedente al 2019 che aveva aperto preoccupanti scenari di crisi e imposto il ricorso agli ammortizzatori sociali.

L'impatto positivo è stato percepito anche dall'Ufficio Risorse umane che a valle del corso HDBI ha programmato di coinvolgere in una sua nuova edizione i Coordinatori operativi, figura cruciale nel processo di lavorazione dell'Azienda che dirige e monitora tutte le attività di trasbordo dei container, coordinando le operazioni in nave e quelle a terra e garantendo sicurezza ed efficienza dalla fase di attracco delle navi alla sistemazione in banchina dei container.

4.2 Considerazioni riepilogative

La presenza dal 2019 di MSC nel Porto di Gioia Tauro, attraverso la controllata TIL, ha determinato un nuovo corso per l'azienda MCT e più in generale per lo scalo calabrese.

Nel confronto con il dott. **Casali** è più volte emersa la necessità di rendere i dipendenti protagonisti attivi del loro impegno formativo, da vivere non solo, o non tanto, come un adempimento deciso dall'azienda, ma piuttosto come un'occasione di crescita personale e professionale che migliora le performance individuali e della squadra e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda, rafforzandone resilienza, capacità di investire e crescere.

In un contesto di mercato dominato da molte variabili, che negli ultimi anni hanno assunto anche la forma di tensioni geopolitiche sulle rotte verso il Mediterraneo, per l'Azienda, nell'ambito del Gruppo MSC, è fondamentale mantenere il focus sui principali orientamenti strategici e quindi continuare a valorizzare attraverso la formazione la comunità di risorse umane che contribuisce a rafforzarne la posizione nel settore del transhipment.

5.CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Individuazione chiara dei fabbisogni formativi aziendali, identificazione puntuale del gap sulle soft skill del personale, scelta mirata dell'approccio tematico da sviluppare, coinvolgimento attivo dei partecipanti su contenuti e obiettivi del piano formativo, selezione di un operatore specializzato nell'erogazione dei contenuti scelti, rilevazione precisa del feed back dei partecipanti al termine del percorso formativo, realizzazione di ulteriori percorsi formativi proposti dai partecipanti a conclusione del Piano HDBI.

Questi appaiono come gli elementi principali che hanno impattato positivamente sul processo formativo realizzato.

La scelta di puntare sulle soft skill e di investire su un piano formativo a dimensione di ciascun partecipante per strutturare un percorso di autovalutazione e consapevolezza delle proprie potenzialità e criticità ha consentito di rispondere contemporaneamente alla necessità dell'azienda di fare formazione per migliorare le prestazioni complessive del management aziendale ed al bisogno del personale coinvolto di cimentarsi con contenuti e stimoli nuovi, orientati ad accrescere la motivazione dei partecipanti, svilupparne la consapevolezza sulle proprie capacità ed abilità, ed orientarle al dialogo ed al confronto con gli altri per aumentare il valore e l'efficacia del lavoro di squadra.

Una attività formativa trasversale, dunque, con un focus preciso sulle soft skill, che ha aperto le porte ad una programmazione partecipata delle successive azioni formative, che l'Azienda ha poi realizzato, rispondendo in pieno agli stimoli dati durante il Piano HDBI.

In questa esperienza l'Azienda ha sperimentato con soddisfazione l'importanza di rendere le proprie risorse umane protagoniste consapevoli dei percorsi di crescita e ciascun partecipante ha vissuto con entusiasmo un percorso formativo mirato alle proprie necessità ed a quelle della squadra.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Come messo in evidenza nelle pagine precedenti, il patron di MSC Gianluigi Aponte e il CEO Soren Toft in più occasioni hanno evidenziato l'importanza delle risorse umane aziendali, asset fondamentale a tutti i livelli, per realizzare gli obiettivi del Gruppo.

Nell'intervista con il dott. **Casali**, Responsabile HR di MCT, il focus sulle risorse umane è stato più volte ribadito insieme alla necessità di garantire l'erogazione di buona formazione, orientata alle competenze tecniche ma anche alle soft skill ed in grado di coltivare e rinnovare la motivazione del personale ad una crescita continua.

Dalle informazioni raccolte e dal confronto avuto, è possibile individuare i passaggi principali che hanno contribuito a delineare delle buone prassi formative, di seguito sintetizzate.

Analisi degli obiettivi aziendali e del fabbisogno formativo. La puntuale definizione degli obiettivi aziendali e la chiara identificazione del gap e dei conseguenti fabbisogni formativi sono aspetti determinanti per la progettazione e realizzazione di un percorso formativo efficace. L'Azienda MCT ha avviato il processo formativo partendo dalla chiara declinazione di un obiettivo aziendale, migliorare le prestazioni complessive, in termini di approccio e di risultato, del management aziendale, ed ha proseguito identificando, grazie all'Ufficio HR, un gap in termini di soft skill dal quale partire per costruire un partecipato e convinto percorso formativo teso a realizzare l'obiettivo aziendale (Risposta della formazione ai reali bisogni aziendali e delle risorse umane coinvolte per generare cambiamenti di tipo organizzativo)

Coinvolgimento dei partecipanti. L'organizzazione di momenti di confronto tra il management aziendale ed i potenziali partecipanti a monte dell'intervento formativo permette di far comprendere le motivazioni dell'azione formativa

proposta, apre al dialogo, valorizza i feed back delle risorse umane coinvolte, contribuendo così a rendere più efficace il futuro percorso. Nell'esperienza di MCT, gli incontri con i potenziali partecipanti, alla presenza dei Dirigenti, sono stati un passaggio molto utile a creare il clima adatto ad una motivata partecipazione al corso ed alla comprensione degli obiettivi. *(Coinvolgimento attivo dei potenziali partecipanti su contenuti ed obiettivi dell'azione formativa per rafforzarne la consapevole adesione e l'apprendimento).*

Feed back dei partecipanti e identificazione di nuovi percorsi formativi. La valutazione dei partecipanti sul percorso svolto è un elemento molto importante per la lettura dell'efficacia della formazione erogata e per comprendere se e quali altre aspettative/esigenze formative il personale ritiene di dover formulare. Nella esperienza di MCT, il riscontro dei partecipanti al corso è stato estremamente positivo, per i contenuti ed il clima vissuto in gruppo, ed ha generato una domanda di formazione puntuale, frutto proprio di quel percorso di autoconsapevolezza che il corso HDBI aveva l'obiettivo di stimolare. I vertici aziendali hanno colto subito la necessità di dare seguito alle esigenze espresse ed ha programmato in tempi brevi una parte dei percorsi formativi richiesti dai corsisti, validati anche dal management aziendale. *(Valorizzazione dei feed back dei partecipanti alla formazione nella costruzione di nuove azioni formative).*

5.3 Conclusioni

La chiarezza degli orientamenti strategici e degli obiettivi aziendali ed una puntuale declinazione dei gap formativi e dunque dei conseguenti fabbisogni sono gli step iniziali fondamentali per costruire azioni formative mirate ad un'efficace qualificazione del personale aziendale.

Nella costruzione del Piano HDBI, il management di MCT ha puntualmente approfondito questi aspetti ed ha realizzato un intervento formativo molto apprezzato dai partecipanti.

Durante la conversazione con il Responsabile HR, dott. **Casali**, è stata più volte ribadita l'attenzione molto puntuale del Management sul tema del clima aziendale e sulla necessità di rispondere in prima battuta all'esigenza di coinvolgimento e di motivazione del personale, mettendo a disposizione la sperimentazione di un metodo che sviluppa autoconsapevolezza e quindi la capacità di leggere le proprie potenzialità e attitudini e di imparare a identificare quelle degli altri.

A valle dell'intervento formativo, la scelta aziendale di raccogliere i feed back dei partecipanti ha consentito di mettere in luce commenti molto positivi, che alcuni dipendenti hanno sintetizzato con la frase molto espressiva "Non deve finire qua!" ed ha anche permesso la raccolta di nuove e precise esigenze formative che i trainer del corso hanno poi tradotto in azioni formative che in parte l'Azienda ha messo subito in cantiere.

Sulla scia dell'esperienza fatta, MCT ha inoltre programmato ulteriori interventi formativi su HDBI per coinvolgere altri settori aziendali, in primis i coordinatori operativi, con l'intento di proseguire il percorso di valorizzazione delle risorse umane attraverso la formazione con percorsi dedicati alle soft skill.

La scelta aziendale di non "rimviare ad altra data" le sollecitazioni raccolte dalle risorse umane formate ma anzi di tradurle subito in un impegno formativo è stata una risposta positiva, e molto motivante, alla sollecitazione dei dipendenti formati sintetizzata nella frase "Non deve finire qua!".