



Report di Monitoraggio Valutativo

Azienda:

MAGNAGHI SpA

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

1.	3	
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	8
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
2.3	Obiettivi aziendali e formazione erogata	11
2.3.1	Aspettative rispetto alla formazione	11
2.3.2	Impatto della formazione	13
2.4	Considerazioni riepilogative	13
3.	LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	15
3.1	L'analisi del fabbisogno	15
3.2	Le figure professionali coinvolte nella formazione	18
3.3	L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	20
3.4	Considerazione riepilogative	22

1. INTRODUZIONE

Questo report è parte del programma di Monitoraggio Valutativo 2020 realizzato dall'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale di Fondimpresa. Il sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa coinvolge tutte le regioni sulla base di un apparato metodologico comune, definito attraverso una partnership istituzionale che dal 2018 vede la collaborazione tra Fondimpresa e INAPP, l'Istituto preposto all'osservazione dell'evoluzione della Formazione Continua e afferente all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro (ANPAL).

Il Monitoraggio Valutativo è strutturato a due livelli: il primo di tipo estensivo, con l'indagine ROLA (Rilevazione delle Opinioni dei Lavoratori e delle Aziende), e il secondo in profondità, con la ricerca sulle buone prassi della formazione aziendale. Questo report si colloca a questo secondo livello.

L'analisi estensiva viene realizzata su un campione statisticamente significativo e viene condotta con metodologia CAWI, cioè con la somministrazione di questionari on line a risposta multipla. L'analisi qualitativa in profondità si realizza con lo studio di casi per l'individuazione di buone prassi relative a due ambiti: 1) **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**,; 2) **Politiche attive del lavoro : formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**.

Sono questi gli assi strategici che dal 2019 i soci - Confindustria, CGIL, CISL, UIL che costituiscono bilateralmente Fondimpresa - hanno scelto per indirizzare e finalizzare l'operato del maggiore fondo interprofessionale per la formazione dei lavoratori.

Per l'ambito strategico 1, si mira a verificare come la formazione aziendale sia parte di progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014 sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software).

Per l'ambito strategico 2, la ricerca analizza l'efficacia di progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo.

L'individuazione di un panel ristretto di aziende per un'analisi approfondita della formazione aziendale in Campania, ai fini della individuazione delle buone prassi, si concentra sull'ambito

Questo panel è composto dalla MAGNAGHI AERONAUTICA SpA e da altre nove aziende della Campania. Scopo di questa parte del Monitoraggio Valutativo è esplorare contesti, dinamiche e rapporti di causa-effetto che intercorrono tra formazione e innovazione tecnologica nelle aziende. Le aziende che vengono coinvolte nello studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative sono selezionate tra quelle del più vasto campione dell'indagine ROLA.

Per la scelta delle azioni formative oggetto di studio, l'OBR in Campania, si avvale di riferimenti ottenuti da analisi linguistica computazionale svolte negli anni precedenti. Emerge un'evoluzione terminologica della formazione che va focalizzandosi sempre più su argomenti a supporto del cambiamento organizzativo; nella nicchia della formazione per l'innovazione, infatti, questa viene principalmente declinata con i temi e le parole dei Sistemi di qualità e dell'integrazione dei Sistemi, degli standard certificabili e abilitanti per l'impresa (qualità, sicurezza, ambiente, ecc.); emergono, inoltre, con crescente frequenza attività formative che richiamano paradigmi, modelli e strumenti della lean organization, come l'approccio *kaizen*, le soft skill a supporto del cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Il piano di ricerca, anche quest'anno, mira ad approfondire particolarmente la formazione in riferimento all'innovazione tecnologica I4.0. È stata perciò operata una selezione di aziende basata sulle parole chiave utilizzate nella formazione aziendale, facendo ricorso a una procedura di linguistica computazionale, già utilizzata dall'OBR Campania nei precedenti report; si è infatti tenuto conto della presenza nei titoli delle azioni formative di parole e/o sintagmi riconducibili al vocabolario dell'innovazione tecnologica, con particolare riferimento ai fattori tecnologici abilitanti dell'Industria 4.0 e dell'innovazione organizzativa e di mercato.

Filtrando diversi indicatori, la MAGNAGHI AERONAUTICA SPA viene intercettata come azienda di particolare interesse per questo studio; essa si colloca infatti nella fascia delle imprese di MEDIE dimensioni (PMI) con un organico cioè fino da 50 a 249 addetti dipendenti, può essere collocata, cioè in una classe di imprese che segue e si adegua all'evoluzione del mercato digital, ridefinendo prodotti, processi e posizionamento di mercato.

Dal database di Fondimpresa relativo alla formazione realizzata nel 2019 si evince per la Campania una crescita della formazione che nei titoli delle azioni formative richiama esplicitamente l'innovazione 4.0 e o si riferisce a specifiche tecnologie abilitanti. Queste azioni formative rappresentano il 3,9% con un significativo incremento rispetto al 2,5% che si registrava nell'anno precedente. Se si considera anche la formazione che nei titoli richiamano termini che attestano una finalizzazione al cambiamento organizzativo, all'innovazione dei processi e al miglioramento continuo, si rileva un'incidenza del 15,5% che rappresenta l'insieme delle azioni formative che rientrano nel campione esteso della formazione realizzata nel 2019 con finanziamenti di Fondimpresa nei cui titoli sono presenti sia riferimenti diretti tecnologie ascrivibili ai fattori abilitanti della Innovazione 4.0 che parole e locuzioni che indicano cambiamenti organizzativi o l'introduzione di nuovi processi e prodotti. Viene dunque confermato che questo tipo di innovazione è funzionale all'introduzione di nuove tecnologie. Con una latenza di circa due anni la formazione recepisce l'impennata di acquisti nel mercato digitale registrata nel 2017 e il successivo andamento per effetto dell'impatto delle politiche e dei finanziamenti alle imprese per la trasformazione I4.0.

Per quanto riguarda la MAGNAGHI AERONAUTICA SpA, tra le azioni formative campionate si ritrova sia la presenza di termini riconducibili all'innovazione 4.0, ma anche tematiche e terminologia relative a specifiche competenze tecniche e procedurali.

I fattori abilitanti dell'innovazione 4.0, individuate da Mc Kinsey&Co e fatte proprie anche dal Piano Industria 4.0 sono nove: l'Internet delle Cose, il Cloud, i Big Data e gli Analytics, la Simulazione, la Cybersecurity, la Realtà Aumentata, la Manifattura Additiva, la Robotica e l'Automazione Avanzata, l'Integrazione Orizzontale e Verticale. Si riferiscono a un sistema produttivo caratterizzato dalla servitizzazione del manifatturiero e dalla industrializzazione dei servizi.

La MAGNAGHI AERONAUTICA SpA rappresenta un modello di azienda caratterizzata da una forte componente tecnologica nella produzione di servizi evoluti in chiave 4.0 che comprendono anche attività di ricerca e sviluppo di prototipi. È interessante osservare la connessione tra formazione e innovazione in un'azienda di questa natura

Con la dirigenza aziendale tra le azioni formative ne è stata individuata una il cui titolo: *“Kaizen: Strumenti per miglioramento continuo dei processi”* che non richiama direttamente nel titolo l'innovazione 4.0, ma si collega ad altre azioni formative che si configurano come tali, nell'ambito del Piano formativo *“S.M.A.R.T- SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0”* realizzato da Stoà in veste di soggetto attuatore, anticipa l'introduzione del GDPR e collega privacy e tecnologie. ; tuttavia, essa sembra prospettarsi come una formazione a supporto di soluzioni innovative che supportano la sostenibilità ambientale ed organizzativa .

Scopo di questo studio di caso è verificare se e in che modo questa azione formativa abbia avuto un impatto in termini di innovazione che si configuri come buona pratica formativa.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Magnaghi Aeronautica è il cuore di MA Group, una holding che affonda le sue radici nel 1936 o spirito imprenditoriale che ci caratterizza ci ha permesso di estendere con tempestività il nostro perimetro tecnologico, produttivo e geografico ogni volta che lo scenario competitivo lo ha reso necessario. Il percorso del gruppo si può suddividere in tre fasi:

- 1936-1999: nascita e sviluppo progressivo di competenze aeronautiche;*
- 2000-2017: cambio di proprietà, investimenti in tecnologia, nuovi contratti relativi ad alcuni tra principali programmi aeronautici internazionali, acquisizione in Brasile;*
- dal 2018: ingresso nel capitale di nuovi investitori, acquisizione negli Stati Uniti, definizione di una strategia di crescita mirata sui principali mercati internazionali. ha saputo reagire con prontezza e determinazione all'emergenza COVID, riuscendo a garantire la prosecuzione delle attività produttive ed il supporto a tutti i nostri clienti. La pandemia ha comportato un calo di ordini anche sui nostri programmi commerciali, ma la qualità del nostro portafoglio contratti, unito ad una composizione ben distribuita fra i vari segmenti del settore aeronautico (aerei passeggeri, elicotteri, aerei cargo, droni senza piloti e velivoli per la difesa), ci hanno consentito di contenere le perdite di fatturato attorno al 15% rispetto all'esercizio precedente, dato che ci colloca fra le aziende che meglio hanno saputo reagire all'emergenza sanitaria. È stato necessario assumere anche decisioni difficili necessarie per compensare le perdite di fatturato, con la partecipazione ed il sacrificio di tutti i nostri dipendenti, sia nell'essere costantemente presenti nei luoghi di lavoro in tutto il mondo, anche nei momenti più gravi dell'epidemia, sia accettando le misure richieste per il contenimento dei costi, in termini di smaltimento ferie e di giornate di cassa integrazione, che, almeno in Italia, hanno coinvolto l'intera popolazione aziendale. Quanto sopra commentato ci ha consentito di chiudere il primo semestre del 2020 con risultati sicuramente al di sopra della media in termini di valore della produzione e anche di redditività, oltre che per il moderato assorbimento di cassa addizionale. Al 30 giugno MA Group ha generato un valore della produzione di circa 50 milioni di Euro, inferiore del 6% rispetto allo stesso dato a giugno 2019; la redditività operativa ha sofferto in modo più visibile, rispetto agli obiettivi di Budget ed al consuntivo dello scorso giugno, pur tuttavia abbiamo potuto generare un EBITDA positivo del 5%, pur avendo assorbito nel secondo trimestre gli effetti più pesanti del COVID; nello stesso periodo, l'indebitamento del Gruppo è rimasto sostanzialmente sugli stessi livelli del 2019. Le proiezioni per il secondo semestre, non ipotizzando il ripetersi delle emergenze dei mesi passati, ci consentono di ipotizzare di chiudere il 2020 con risultati reddituali in linea con quelli registrati nel 2018, ossia, con un valore della produzione consolidato di circa 100 milioni ed una redditività operativa attorno all'11%, per poi proseguire nel 2021 con una ripresa del mercato che ci dovrebbe portare sui livelli pre COVID del 2019, per poi riprendere quella crescita che è insita nel nostro DNA aziendale, dal 2022 in avanti, anche perseguendo ogni opportunità che si possa presentare sul mercato in termini di acquisizioni, di ingresso in nuove aree geografiche o di sviluppo di nuove tecnologie, da cui possano derivare acquisizione di nuovi e prestigiosi contratti commerciali. Il recente Piano Industriale ha identificato un percorso ambizioso di crescita in linea con gli importanti risultati conseguiti negli ultimi anni. La fase attuale offre, come ogni periodo di criticità, anche forti opportunità, permettendo di accelerare la trasformazione. Il Gruppo ha investito e sta investendo in competenze tecniche e nella trasformazione digitale. Nonostante il momento particolare, l'Azienda ha continuato ad investire*

nei progetti di rivisitazione dei processi aziendali avvalendosi della collaborazione di società di consulenza di primaria competenza ed esperienza. Progetti finalizzati al miglioramento della nostra competitività e della nostra capacità di trasformazione, introducendo i automazione e digitalizzazione nei nostri processi primari e secondari. Ovviamente continuiamo ad investire anche nell'innovazione dei prodotti e della nostra offerta di servizi post vendita introducendo principi di Industria 4.0 e digitalizzazione. Tutto questo si deve accompagnare ad un nuovo mindset della leadership, rafforzando le competenze manageriali che permettano di traghettare il Gruppo verso ulteriori traguardi. Al tempo stesso è necessario progressivamente individuare una nuova classe manageriale che possa, opportunamente sviluppata, assicurare un futuro ricambio manageriale e la continuità della crescita aziendale. E' stato recentemente pubblicato il Leadership Model MA Group. Il modello nasce con l'intento di promuovere e valorizzare l'insieme di comportamenti virtuosi necessari ad affrontare le numerose sfide del contesto competitivo in continua evoluzione e descrive i comportamenti chiave necessari per far vivere la nostra missione e i nostri valori. Rappresenta quindi una lettura della strategia aziendale, fungendo da bussola di riferimento per i comportamenti quotidiani di tutti noi. Vogliamo partire da un restyling del logo MA Group : l'evoluzione dell'attuale con importanti interventi visuali. Il primo intervento è stato quello di riconvertire a un più corretto verso di lettura la "M" e l'ala che contraddistinguono il segno originario. Tale posizionamento dinamico ha consentito l'utilizzo di un lettering in corsivo, a dare maggiore movimento e senso di simbolica "velocità" in cui l'azienda si muove in questo momento sui mercati di riferimento. Lo sviluppo del logo con un lettering senza salti di corpo restituisce più leggerezza e fluidità all'impianto grafico complessivo, ora più slanciato e scattante. La "M" è stata infine ristilizzata e inserita in una forma geometrica piena, cosa che ha consentito di rafforzare i tratti cromatici del logo, precedentemente monocromatici e deboli dal punto di vista percettivo. Restyling del logo per una nuova mission aziendale Man mano che l'attività cresce è naturale seguire l'evoluzione e di conseguenza modificare lo scopo che ci si prefigge di seguire. Il logo deve riflettere questi cambiamenti. Al di là dell'aspetto logistico ed economico, come l'immagine coordinata da ripensare, ristampando tutti i materiali, l'aggiornamento del logo in tutti canali web, siti internet e social media, cambiare logo significa anche cambiare direzione, avere una visione aziendale più chiara, lavorare avendo più esplicito quali valori si vuole rappresentare è un operazione di vero e proprio lavoro sull'identità aziendale e magari non solo a livello di immagine ma anche immediatamente dopo di tipo organizzativo. Rinnovarsi è anche essere consci che si vuole investire sul futuro della propria attività vogliamo essere un'azienda che traguarda al futuro, che si muove al passo con i tempi, che non intende adagiarsi, che non smette di innovarsi e vuole dimostrarlo. E sono certo che è questo tipo di cambiamento ad essere il più temuto. Ma tutti i cambiamenti spaventano eppure sono necessari, così come è sempre utile fermarsi a riflettere, schiarirsi le idee per capire a cosa vogliamo puntare ed è questo che voglio fare oggi con tutta l'azienda connessa.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

“

2.3.2 Impatto della formazione

2.4 Considerazioni riepilogative

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

3.4 Considerazione riepilogative

4. CONCLUSIONI

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

.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

4.3 Conclusioni

	POSITIVO	NEGATIVO
I N T E R N O		WEAKNESSES

E
S
T
E
R
N
O

OPPORTUNITIES

THREATS