



Report di Monitoraggio Valutativo

Magnaghi Aeronautica S.p.A.

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	11
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	11
2.3.2 Impatto della formazione	11
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	17
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	17
3.4 Considerazione riepilogative	20
4. CONCLUSIONI	22
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	22
4.2. Le buone prassi formative aziendali	23
4.3 Conclusioni	24

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 dell'innovazione digitale e tecnologica.

Questo panel è composto dalla **Magnaghi Aeronautica S.p.A.** 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 dei cambiamenti organizzativi e tecnologici.

È stata 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 S.p.A. viene intercettata come azienda di particolare interesse per questo studio; essa si colloca infatti nella fascia delle imprese di grandi dimensioni (GI) con un organico cioè di oltre 250 addetti; Le Grandi Imprese hanno implementato in misura maggiore di altre tipologie aziendali i fattori abilitanti dell'Industria 4.0, e il settore aeronautico in cui si colloca questa azienda ha un contenuto tecnologico molto spinto, tuttavia l'affidabilità dei materiali e dei velivoli prevale sull'introduzione di innovazioni; esse riguardano in misura rilevante i materiali e i sistemi di controllo, meno le parti strutturali dei velivoli, La Magnaghi Aeronautica produce componenti complesse come i sistemi di atterraggio in cui convergono elementi strutturali e di controllo. Il processo produttivo conserva e conserverà una dimensione manuale del processo produttivo che è associata a competenze distintive e rare. L'innovazione tecnologica si innesta su di esse e costituisce un elemento di integrazione in ambiti come quelli della manutenzione e dell'aggiustaggio. La formazione organizzativa si profila come medium per l'introduzione di processi in un settore che si muove tra innovazione e conservazione dei fattori di successo e di sicurezza.

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 formazione è funzionale all'introduzione o al miglior impiego 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 S.p.A. , tra le azioni formative campionate si ritrova sia la presenza di termini riconducibili all'innovazione 4.0, riferita all'introduzione di macchina a controllo numerico e PLC, con tematiche e terminologia relative a specifiche competenze tecniche e procedurali , ma anche a strumenti di realtà aumentata.

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 S.p.A. rappresenta un modello di azienda caratterizzata da una forte componente tecnologica nella produzione di meccanismi complessi e 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

Tra le azioni formative concluse nel 2019, ne è stata individuata una, con il titolo: *“Kaizen: Strumenti per miglioramento continuo dei processi”* , 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. Con questo studio di caso si approfondiscono i collegamenti di questa azione con il complessivo quadro della gestione formativa a livello aziendale in cui sono comprese sia azioni rivolte a supportare il change management a supporto delle trasformazioni strategiche in atto, sia azioni a supporto dell'innovazione tecnologica. È infatti utile definire le relazioni e le interazioni tra innovazione organizzativa e innovazione tecnologica a livello di processo.

Scopo di questo studio di caso è verificare se e in che modo si possano riconoscere buone pratiche in questa azione formativa e nella programmazione formativa di Magnaghi aeronautica realizzata nel 2019, in termini di innovazione digitale e tecnologica di prodotto e di processo.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Magnaghi Aeronautica SpA è a capo di MA Group, Magnaghi Aviation Group, con sedi in Italia, Brasile e Stati Uniti, il Gruppo conta oltre 80 anni di esperienza nel settore, avendo ad oggi prodotto più di 20.000 carrelli di atterraggio per più di 7.000 velivoli. L'innovazione tecnologica è nel DNA di questa azienda.

La Magnaghi Aeronautica affonda le sue radici nel 1936 e nel sito di via Galileo Ferraris, dove ha tuttora sede. Ermenegildo Magnaghi aprì nella zona industriale di Napoli questa azienda per produzioni di supporto alle attività di volo dell'Aeronautica militare Italiana. Dagli anni '30 aveva infatti introdotto in Italia la produzione di dispositivi di avioleodinamica che avevano sostituito i comandi a leveraggio, consentendo di controllare gli aerei con più forza e con minore sforzo da parte del pilota. Magnaghi aveva cominciato nel 1920 con un'officina e una decina di collaboratori a Brugherio rapidamente diventata riferimento per l'industria italiana con i suoi prodotti innovativi.

Dal 1936 al 1939 l'azienda napoletana produce parti dei primi carrelli e componenti idraulici degli aerei Breda 65, e del caccia Ansaldo 3. Negli anni '60, la costruzione dell'intero sistema d'atterraggio del velivolo di trasporto militare G222 per conto della Fiat, su licenza Messier, rappresenta, per la crescita della Magnaghi una tappa fondamentale per la complessità del carrello, a tutt'oggi considerato unico al mondo. La particolare difficoltà dei processi di trattamento superficiale e termici richiese un impegnativo programma di formazione del personale. Alla fine degli anni '70 la Magnaghi, in anticipo rispetto ad altre aziende italiane, affronta anche la produzione di componenti strutturali di carrelli di velivoli commerciali, ed ottiene dalla ditta francese Messier Bugatti la commessa per la costruzione dell'intero sistema di controventatura del Carrello anteriore e Principale prima del velivolo Airbus A300 e poi dell'A320. Questa commessa è proseguita per trent'anni¹.

Dagli anni '80 inizia lo sviluppo di attività proprie di progettazione ed il potenziamento del settore di sperimentazione che consentono all'azienda di essere competitiva in campo internazionale. Negli anni '90 la Magnaghi Aeronautica raggiunge un livello di capacità e di conoscenza che le consentono di affrontare nuovi ed impegnativi programmi per aeromobili ad ala fissa e rotante. Ma alla fine di questo decennio, la sfavorevole congiuntura del comparto aeronautico, porta la Magnaghi ad attraversare un lungo periodo di crisi che viene superato nel 2001 con l'acquisizione dell'azienda da parte del Gruppo Invesco di proprietà dell'attuale AD, Paolo Graziano².

Con il nuovo millennio, inizia, dunque, una nuova fase nella storia aziendale, innescata dal cambio di proprietà che si accompagna a investimenti in tecnologia, nuovi contratti relativi ad alcuni tra principali programmi aeronautici internazionali.

L'acquisizione di una controllata in Brasile, dal 2018 apre la terza fase che vede la definizione di una strategia di crescita mirata sui principali mercati internazionali con l'ingresso nel capitale di

¹ Estratto da: Francesco Caputo, L'INDUSTRIA MECCANICA NEL MERIDIONE D'ITALIA, in "Storia della Meccanica" a cura di Virginio Cantoni, Vittorio Marchis, Edoardo Rovida VOL. 1 – 2014, Pavia University Press. Pavia

² Ibidem

nuovi investitori e un'ulteriore acquisizione negli Stati Uniti. Il Gruppo Magnaghi Aeronautica completa, infatti, l'acquisizione del 100% della Hsm-Blair, fornitore di sistemi di atterraggio per l'industria aerospaziale, leader in Nord America.

Nel 2019, il gruppo Cassa Depositi e Prestiti, attraverso Simest, entra nel capitale di Magnaghi Aeronautica Usa. La controllata di Cdp aderisce a un aumento di capitale di circa il 49% della società americana, per un importo di circa 7 milioni di euro. Magnaghi Aviation Group si rafforza, dunque, sul mercato della difesa e aeronautica negli Stati Uniti, integrando due stabilimenti produttivi. Questa operazione internazionale, abbinata alla realizzazione del piano industriale quinquennale, consente al Gruppo stesso di crescere significativamente nel mercato di riferimento sia in termini economici che industriali e di affrontare con grande capacità di tenuta l'emergenza mondiale dovuta al Covid 19.

Il piano industriale del Gruppo integrato, con un backlog inerziale di più di 1,500 M€, punta ai 300 M€ di fatturato con EBITDA superiori al 12%, perseguendo una crescita tecnologica ed industriale di rilievo internazionale.

Magnaghi Aeronautica SpA è divenuta l'headquarter di un gruppo internazionale di società leader di settore nel segmento industriale aerospaziale; progetta, produce e manutiene sistemi di atterraggio e di attuazione idraulica ed elettro-meccanica per velivoli ad ala fissa e rotante, per l'aviazione civile e per la Difesa. Il Gruppo Magnaghi Aeronautica partecipa ai principali Programmi Aeronautici mondiali, quali ATR 72/42, C27J, MH60, NH90 AW 169, Boeing 787 e Bombardier Cseries.

All'interno del Gruppo operano: Salver, specializzata nello sviluppo e produzione di strutture aeronautiche in materiali compositi avanzati ad alta prestazione; Metal Sud, azienda specializzata nei trattamenti superficiali e processi speciali per la protezione dei componenti aeronautici; Magnaghi Brasile, tra i principali clienti annovera Embraer ed è specializzata nella realizzazione di assiemi e componenti aeronautici.

La presenza internazionale del Gruppo conta su sette siti industriali in Italia, Brasile ed USA, con circa 800 dipendenti globali. La capogruppo Magnaghi Aeronautica conta su circa 300 dipendenti di elevata competenza, con una forte presenza di ingegneri e tecnici a presidio dei diversi settori produttivi e processi e di un rilevante team di ricerca e sviluppo; gli operai in produzione e in MRO rappresentano circa la metà del personale della sede di Napoli.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Magnaghi Aeronautica SpA riveste un ruolo fondamentale in MA Group nell'offrire tecnologie, prodotti e servizi per le esigenze più avanzate dei mercati Aerospazio e Difesa, sviluppando soluzioni innovative per anticipare le necessità dei clienti. Il Team di Ricerca e Sviluppo di MA Group coinvolge un elevato numero di ingegneri che esplorano continuamente materiali innovativi, dalle leghe metalliche ai materiali compositi, processi speciali e applicazioni per aumentare le prestazioni e la robustezza del prodotto, nonché per ridurre il peso e l'impatto ambientale contribuendo a rendere il trasporto aereo più sicuro e rispettoso dell'ambiente. La competenza nei processi di produzione consente di realizzare sistemi e strutture aeronautici più efficaci ed innovativi.

La sostituzione di sistemi idraulici con sistemi “all-electric” a bordo degli aeromobili futuri, vede il Gruppo MA pienamente coinvolto nell'adozione della tecnologia elettromeccanica nello sviluppo di innovativi sistemi di atterraggio e di attuazione.

L'utilizzo della produzione additiva, uno dei più innovativi processi di produzione, è in fase di implementazione presso MA Group, per l'ottimizzazione di peso e costi di parti complesse e per l'applicazione di prodotti “smart”. Sistemi robotizzati sono stati progettati e previsti per i reparti in cui attualmente sono maggiormente presenti le lavorazioni manuali, come quello dell'aggiustaggio.

Lo scambio elettronico dei dati, sia all'interno di ciascun sito che tra le aziende del Gruppo, avviene quotidianamente attraverso il SAP. Il MES consente di accedere alle informazioni del SAP in maniera interattiva anche agli operatori di macchina. A bordo macchina vi sono interfacce che consentono il controllo digitale del processo. Vi sono sistemi di controllo e intervento in remoto sulle postazioni di lavoro. Sistemi di carrellistica automatica che aiutano nella movimentazione in officina. Necessariamente i sistemi di sicurezza informatica proteggono i flussi dei dati.

Gli orientamenti strategici e i processi di innovazione che caratterizzano la Magnaghi Aeronautica SpA e l'intero gruppo trovano una rappresentazione organica nell'intervento che l'AD, l'ingegnere Paolo Graziano, ha tenuto nel corso di un webinar realizzato a luglio 2020, in piena pandemia, presentare a tutto le articolazioni del gruppo il nuovo logo. Il restyling del logo è stato realizzato come segno di una nuova direzione tracciando la rotta per affrontare questa sfida epocale e il cambiamento.

Questo intervento e questo evento dimostrano come la formazione del personale costituisca per Magnaghi Aviation una leva strategica per l'innovazione e la competitività, ma anche un mezzo per coltivare legami e identità come parte integrante dell'innovazione, oltre che indispensabili a tenere coesa una comunità professionale che opera in tutto il mondo.

Il restyling del logo è la terza tappa di un percorso che passa per la *Carta della leadership* e la *Carta dei valori*, due strumenti organizzativi, punti di riferimento innovativi, che nascono per sostenere la spinta impressa all'innovazione tecnologica e organizzativa, orientando e connettendo il modus operandi delle diverse realtà di questo Gruppo globale. Le due Carte sono strettamente collegate e sono una guida organizzativa ed etica che definisce lo stile di leadership e operativamente supportano le persone dell'azienda nel sostanziare la Corporate Governance sviluppata in applicazione del D. lgs. n. 231/2001. (Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e Codice Etico).

La carta della leadership si articola infatti in sette “E”: *Envision*: Progettazione, *Engage*: Coinvolgere, *Evaluation*: Valutazione, *Enable*: Mettere in grado di agire, *Empower*: Potenziare, *Energize*: Dare energia, *Execute*: Mettere in atto.

La *Carta della Leadership* ruota sui pilastri della *Carta dei Valori*: Rispetto, Responsabilità, Evoluzione, Merito, Storia, Persone. E il primo elemento della leadership in questa azienda è: **Bringing innovation & know how development**³. Questa euristica enunciata per punti si conclude concretizzandosi nell'operare con i principi della lean organization: *Timeliness decision*

³ Trad: Apportare Innovazione e sviluppo del know how.

making; Process focused & results oriented; Eliminate waste, variation and overburden; Creative problem solving; Flexibility towards targets⁴.

Nel riportare il testo che segue, sono stati evidenziati in grassetto i riferimenti agli orientamenti strategici in rapporto ai processi di innovazione; ne emerge il legame funzionale tra innovazione e valori immateriali che nella riflessività condivisa trova sintesi e sviluppo, generando idee produttive e soluzioni. Il valore che viene dato ai “segni” che confluiscono nel logo e l’esegesi che ne viene fatta indicano la consapevolezza di una teoria della competenza in cui un ruolo centrale viene assegnato la dimensione immateriale e “mentale”, non riducibile a un elenco di *soft skill*, di *saperi* e di *competenze tecniche*; la competenza è trattata come una chiave che consente di agire in modo pertinente, mobilitando energie e risorse necessarie ad agire e dare apporti concreti che aiutano a spingere oltre gli obiettivi individuali e comuni. Così, la risposta del Gruppo a uno scenario inatteso come quello che si è determinato nel 2020, ha potuto mostrare l’efficacia di questa visione della competenza.

“MA Group 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***

⁴ Trad.: Tempestività del processo decisionale; Focalizzato sui processi e orientato ai risultati; Eliminare sprechi, sovraccarichi e irregolarità; Risolvere creativamente i problemi; Flessibilità per raggiungere gli obiettivi

ingresso in nuovi 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 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 '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"*⁵.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

La partecipazione al Piano "SMART 4.0" del Conto di Sistema di Fondimpresa, con l'azione formativa *"Kaizen: Strumenti per miglioramento continuo dei processi"*, non rappresenta un episodio isolato, si inquadra in una programmazione della formazione che tra il 2018 e il 2019, ha fatto leva sul Conto Formazione con cinque Piani formativi che hanno interessato le diverse aree aziendali per accompagnare il change management e l'evoluzione tecnologica e organizzativa in atto. *"Era parte di un processo più ampio, fatto non solo di moduli formativi"*⁶.

Di fatto la partecipazione a questa azione formativa realizzata con Stoà, quale soggetto attuatore di un Piano Formativo a valere sull'Avviso Competitività del Conto di Sistema, verte sugli stessi obiettivi che hanno portato a diversi voucher individuali del Conto Formazione per il *'Master Lean Manufacturing per la certificazione di Lean practitioner'* della Chiarini & Associati e per il *"Master Professione : Manager"* della 'The European House - Ambrosetti S.p.A., ma anche all'azione formativa.

*"Il processo di trasformazione è nel perimetro del processo gestionale HR; stiamo, ad esempio, rafforzando la parte relativa alla gestione risorse, ma ci sono processi innovativi che impattano sulla parte di ingegneria e sulla parte industriale. Quello che ci sta caratterizzando in questo momento è la trasformazione digitale e l'internazionalizzazione. Siamo sempre più orientati a rispondere a questa esigenza organizzativa ed operativa; nell'anno 2020 abbiamo lanciato un progetto che si chiama Operation excellent che riguarda proprio la dimensione digitale dell'impresa e il processo di efficienza in operation"*⁷.

Con la partecipazione alla formazione sull'approccio kaizen *"Abbiamo voluto insistere sulla parte del vision management da rafforzare con la condivisione di documenti attraverso un ecosistema di terminali legato in rete, dove tutto quel materiale venisse poi condiviso anche con chi non era direttamente impattato dal modulo formativo. Quindi questo processo formativo che ha visto coinvolto un certo numero di risorse per un certo periodo ha avuto un'eco interno più forte perché è stato condiviso all'interno di questo processo di efficientamento"*.

2.3.2 Impatto della formazione

Questa azione formativa realizzata con la partecipazione del Conto di Sistema ha coinvolto otto risorse provenienti dalle varie aziendali: *"sia persone che già presidiavano un processo di miglioramento continuo sia altre persone che per competenza avrebbero poi in futuro potuto*

⁵ Intervento dell'AD di MA Group, Ing. Paolo Graziano al webinar del 20/07/2020 con i dipendenti

⁶ Intervista alla dott.ssa Anna Illiano del 29/01/2021.

⁷ Intervista alla dott.ssa Anna Illiano del 29/01/2021.

intraprendere quella stessa funzione. Una di loro è oggi un quadro che gestisce la MRO (maintenance, repair and overhaul)”⁸.

Parallelamente veniva realizzata con il Conto Formazione una formazione che ha impattato sulle officine per rispondere all’installazione di sistemi e macchine di nuova generazione e a esigenze di efficientamento nell’utilizzo e programmazione su PLC e macchine CN.

La formazione realizzata ha dunque accompagnato efficacemente il disegno di cambiamento organizzativo e tecnologico della Magnaghi Aeronautica Spa, consentendo al Gruppo MA di rispondere con grande capacità di tenuta e di adattamento organizzativo e produttivo alla crisi innescata dall’emergenza sanitaria del 2020. Ha creato una cultura produttiva, fornito strumenti operativi e gli schemi operatori e organizzativi che hanno tracciato la strada per rispondere con successi alle situazioni inattese, agli improvvisi cambiamenti dello scenario.

“Rispetto alla digitalizzazione, l’esempio più forte è proprio lo smartworking e la formazione a distanza. Noi stessi, ad esempio, appena è iniziata questa necessità, dettata dalla pandemia, abbiamo dato via allo smartworking, abbiamo messo in remoto una bella percentuale di lavoratori e questo ovviamente per ridurre il rischio di presenza e quindi di contagio in azienda. Anche se non abbiamo avuto casi di contagio. Proprio perché è un’esperienza nuova, così massiva, in termini di smartworking, con persone che prima erano abituate ad essere sempre fisicamente presenti, oggi invece distanti, la formazione è stato un canale di contatto diretto. Era necessario, innanzitutto, un certo tipo di formazione con l’utilizzo dello smartworking anche sulla parte sicurezza. quindi c’è stato una focalizzazione che prima era sulla pandemia, poi sulla sicurezza obbligatoria per lo smartworking, o anche su come gestire una riunione appunto in digitale ecc.. tutte queste sono state occasioni per rimettere tutti insieme”.

L’ing. Emanuele Canciello, Pianificatore di Produzione, descrive l’impatto della formazione realizzata sull’approccio kaizen, come innesco di un processo che è proseguito nella quotidianità e ha influito sulle modalità organizzative grazie alla spinta dell’azienda verso la massima efficienza.

“Porto un esempio pratico che mi riguarda personalmente: c’è un reparto in officina che è di aggiustaggio meccanico, in cui c’è bisogno di tanta manualità e in cui i livelli di produttività erano più bassi; ho sviluppato un progetto di miglioramento che ho portato avanti per riportare il valore della produttività dell’aggiustaggio a dei livelli più vicini a quelli che oggi riguardano l’intera area di fabbricazione.

L’approccio kaizen è stato utilissimo nella fase finale del progetto in cui è stata identificata tutta una serie di problematiche, tramite gli strumenti che ci mette a disposizione questa filosofia, con cui è stato possibile andare ad attuare sul posto delle azioni basate sui principi del miglioramento continuo. Si è andati fisicamente nel reparto aggiustaggio, si è riunito tutto il personale dell’area e si è previsto un evento kaizen di cinque giorni in cui sono state applicate le 5 “S”⁹. Abbiamo risistemato tutta la zona che era in condizioni piuttosto sfavorevoli. Ciò sicuramente ha portato benefici notevoli”. L’ing. Canciello ha declinato i concetti del miglioramento continuo, anche

⁸ Intervista alla dott.ssa Chiara Esposito, responsabile dell’Ufficio Formazione Magnaghi Group, del 29/01/2021

⁹ Le 5 “S” del metodo kaizen: **Seiri** - Scegliere e Separare. Eliminare qualsiasi cosa che non serve nella postazione di lavoro; **Seiton** - Sistemare e organizzare. Sistemare in modo efficiente gli strumenti, le attrezzature, i materiali, etc.; **Seison** - Controllare l’ordine e pulizia creati; **Seiketsu** - Standardizzare e migliorare. Mantenere l’ordine e la pulizia creati, cercare di migliorare ripetendo le fasi continuamente: Seiri, Seiton, Seison; **Shitsuke** - Sostenere nel tempo. Imporsi disciplina e rigore per il proseguo.

sviluppando un progetto di robotizzazione per quest'area che ha una forte componente di lavoro manuale e che potrà interfacciarsi con le tecnologie più evolute, valorizzando al massimo l'apporto di abilità manuali pregiate. Una nuova apertura mentale al miglioramento continuo apre la strada a soluzioni tecnologiche 4.0 in una nuova combinazione di interventi manuali e tecnologici.

Questa formazione è considerata dall'Ing. Canciello una tappa significativa nel percorso di carriera; ha cambiato il modo di lavorare e definito in modo più ricco e articolato il suo ruolo e il rapporto con i collaboratori: *"Nella quotidianità richiede sforzi notevoli perché essendo entrato in questa filosofia, cerco di trasferirla agli operatori che sono in prima linea perché, sostanzialmente, la postazione di lavoro è l'operatore che deve poi mantenerla"*.

L'Ingegnere Martina Rosolia, ricopre il ruolo di Responsabile dell'area MRO a cui afferiscono tutte le attività di manutenzione, riparazione e revisione dei sistemi di atterraggio. La partecipazione al Piano "SMART 4.0" ha consentito – dal suo punto di vista – che si sviluppasse una "mentalità" grazie alla quale *"...ci siamo trovati a ripercorrere il processo produttivo che affrontiamo quotidianamente, sia dal punto di vista operativo, sia da un punto di vista di logistico; abbiamo così individuato come andare a snellire quello che facciamo, ottimizzando i tempi ma soprattutto evitando i famosi sprechi. Ad esempio, ho preso in considerazione anche la dislocazione, la distanza fisica, di determinate figure cruciali, che comportava dei percorsi inutili, per cui ho ridefinito completamente il mio layout, avvicinando determinate persone e quindi ottimizzando tutta una serie di fasi anche di natura burocratica, documentale che io tratto, oltre alla parte operativa"*.

Questa formazione ha portato a ridefinire ruoli e professionalità all'interno dell'azienda: *"Abbiamo generato, sempre in virtù degli spunti offerti da questo corso, delle figure nuove che non avevo all'interno della mia struttura. Soffrivamo molto le attese logistiche tra una fase e l'altra per la movimentazione delle apparecchiature; ho inventato perciò la figura del manovale di reparto che praticamente è una persona che si occupa proprio di andare a prelevare e spostare un'apparecchiatura alla fase successiva. Inoltre, abbiamo anche affrontato il discorso delle 5S per posizionare quindi ogni cosa al suo posto e dare un posto per ogni cosa. Ho potuto un riordino necessario perché dopo il corso mi sono trovata ad ereditare la gestione precedente di questa area"*.

2.4 Considerazioni riepilogative

Magnaghi Aeronautica è una storica impresa napoletana, capogruppo di MA Group, leader incontrastato a livello globale nella produzione, manutenzione e riparazione di sistemi di atterraggio, per velivoli di medie e piccole dimensioni. È un'impresa di grandi dimensioni, interessata da processi di crescita e di internazionalizzazione. Nel 2020 ha risposto alla crisi pandemica, perché in questi anni ha raggiunto target diversificati nel mercato aeronautico, sia civile che della difesa, contenendo gli effetti del forte calo della movimentazione di passeggeri sulle linee aeree, ha proseguito la campagna di acquisizioni a livello internazionale. Questa capacità di tenuta è stata sostenuta anche dallo sviluppo di una cultura della competenza che costituisce un modello di riferimento. L'AD, Ing. Paolo Graziano, nel corso di un webinar al quale

era commesso tutto il gruppo, con i sette siti dislocati in Italia, USA e Brasile, ha presentato il nuovo logo, frutto di un re-styling maturato all'interno del gruppo, come elemento di identità e segno di un cambiamento organizzativo e tecnologico in atto con la digitalizzazione dei processi e l'internazionalizzazione della rete aziendale. Se il logo è il segno del cambiamento, il modo con cui procedere nella trasformazione aziendale in atto sono dettati dalla *Carta della Leadeship* che chiede innanzitutto di *Apportare Innovazione e sviluppo del know how*, ruotando attorno alla *Carta dei valori*: Rispetto, Responsabilità, Evoluzione, Merito, Storia, Persone.

Internazionalizzazione, innovazione, sviluppo delle competenze e riflessività sono al centro delle strategie della Magnaghi Aeronautica.

Alla formazione l'azienda chiede di supportare questo cambiamento e questi valori. L'azione formativa "*Kaizen: Strumenti per miglioramento continuo dei processi*" non è un episodio isolato; rappresenta una parte del percorso tracciato con la programmazione formativa che tra il 2018 e il 2019 ha impattato su tutti i processi sia a livello organizzativo che a livello tecnologico. L'adesione al Piano Formativo "SMART 4.0" - realizzato con Stoà nell'ambito del Conto di Sistema con i finanziamenti su un Avviso a supporto della competitività - riguarda la formazione a supporto del change management che accompagna la trasformazione organizzativa e tecnologica, integrando ad altri cinque Piani formativi realizzati con il Conto Formazione gestito dall'ufficio formazione di Magnaghi Aeronautica SpA, con il ricorso ad altri fornitori eccellenti di tecnologie e servizi.

Il processo formativo sull'efficienza operativa con l'approccio kaizen supporta i modelli e gli strumenti della lean organization e ha visto coinvolto un limitato numero di risorse per un certo periodo, ma ha avuto un'eco interno più forte perché è stato condiviso all'interno di questo processo di efficientamento, con un processo che ha propagato l'apprendimento organizzativo a tutte le articolazioni aziendali, anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie.

La formazione tecnologica e organizzativa ha favorito nel periodo dell'emergenza pandemica l'adozione di soluzioni come lo smartworking, mantenendo l'efficienza operativa, infatti l'azienda non ha mai chiuso; ha combinato lavoro a distanza e in presenza.

La formazione a distanza, in teleconferenza ha favorito l'adozione di nuove soluzioni organizzative ed operative ed è stato un importante canale di contatto e interazione che ha consentito all'azienda di contenere l'impatto della pandemia sui processi produttivi e di supporto.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

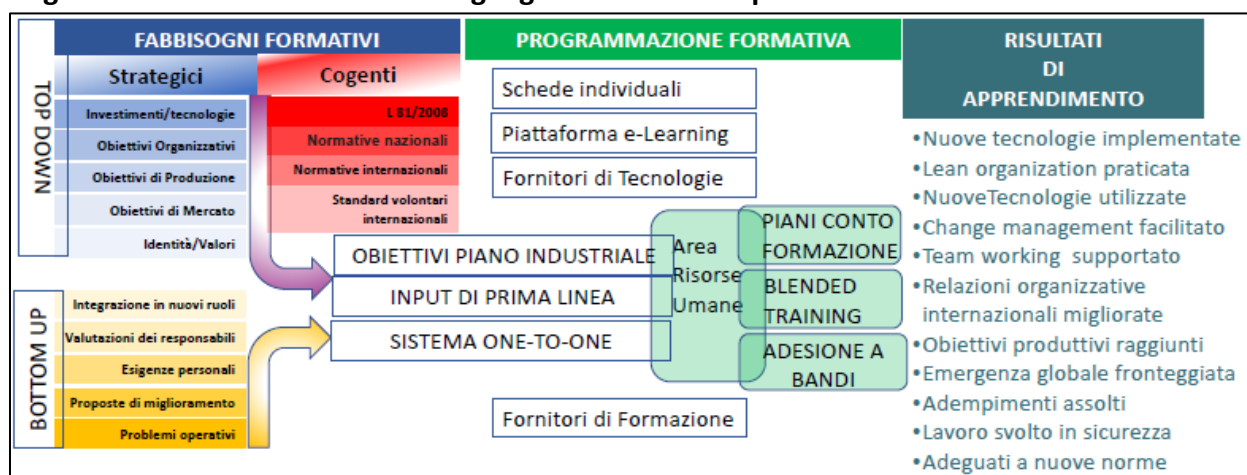
3.1 L'analisi del fabbisogno

“Il processo formativo in MA Group ha due dimensioni: bottom up e top down. Alla base, partendo dalle persone, attraverso un sistema che si chiama “One-to-One” – c’è un’intervista tra “area risorse” e collaboratore - raccogliamo le esigenze che loro avvertono anche rispetto al loro piano di crescita quindi legato ad un percorso di sviluppo. Dall’altro canto, la parte di esigenze formative che invece viene dai primi livelli ad andare giù, quindi top down, è legata al piano industriale, agli obiettivi strategici dell’impresa.

Il momento di confronto tra capo e collaboratore, quindi, aiuta anche a livello di indagine, in maniera molto forte nella definizione degli obiettivi che il piano formativo richiede quindi c’è questo nesso molto stretto tra piano strategico, cioè obiettivi di impresa, e piano di sviluppo e in relazione al piano di formazione.

Il nostro piano industriale è un piano quinquennale da cui si parte per definire le esigenze strategiche da applicare alla formazione. I temi oggi dominanti sono in parte legati all’internazionalizzazione, in parte legati all’integrazione e trasformazione digitale; questi sono i momenti che stiamo definendo nei prossimi piani. Il confronto tra capo e collaboratore, in questo sistema, anche a livello di indagine, rappresenta un aiuto molto forte nel definire gli obiettivi che il piano richiede; si crea così un nesso molto stretto tra piano strategico, obiettivi di impresa, piano di sviluppo individuale e piano di formazione”¹⁰.

La gestione della formazione in Magnaghi Aeronautica SpA



L’attuale fase, in cui prevalgono i temi dell’internazionalizzazione e della trasformazione digitale, è stata preparata con i “*momenti formativi*” che si sono conclusi nel 2019 e hanno riguardato il change management e l’innovazione tecnologica che ha impattato in modo rilevante sulle officine.

¹⁰ dott.ssa Anna Illiano, intervista del 29/01/2021.

L'area risorse umane è molto attenta nella gestione delle risorse per la formazione e punta a ottimizzarne l'utilizzo con un approccio che non solo consente una chiara finalizzazione rispetto alle esigenze derivanti dagli obiettivi aziendali e dalle esigenze individuali, ma anche avvalendosi di formatori o agenzie formative di elevatissima reputazione che includono fornitori di tecnologie e centri di formazione manageriale.

La decisione di partecipare al Piano "SMART 4.0" con l'azione formativa sull'approccio kaizen al miglioramento continuo si inquadra in questo sistema ben strutturato di individuazione dei fabbisogni formativi.

"In Magnaghi abbiamo un concetto di formazione piuttosto strutturato. È un processo che inizia proprio con l'analisi del fabbisogno formativo; è un'analisi che viene fatta annualmente e nella quale i responsabili di linea ci indicano le esigenze formative che sono a valle di una valutazione delle proprie risorse. Si tratta di una valutazione che viene fatta rispetto alle competenze che i propri collaboratori hanno, rispetto a quelli che sono gli obiettivi aziendali e quindi gli obiettivi annuali da raggiungere.

Il processo di valutazione coinvolge tutto il personale; si parte da schede in cui viene indicato il ruolo della persona, gli obiettivi e le eventuali necessità formative dovute a dei gap di competenza che possono rilevarsi. Tutte le esigenze formative confluiscono poi in un programma formativo annuale a cui si attribuisce anche un budget. È proprio a valle dell'analisi e delle necessità che si decide di erogare o meno una determinata formazione"¹¹.

Con queste modalità, l'area HR di Magnaghi Aeronautica SpA individua fabbisogni formativi che si traducono tra il 2018 e il 2019 in una programmazione che dà luogo a 6 Piani formativi con Fondimpresa: due Piani del Conto Formazione aziendale comprendono azioni formative che riguardano le competenze a supporto dell'utilizzo di nuove macchine e sistemi di controllo presenti in officina. Un ulteriore Piano formativo, concluso anch'esso nel 2019 con il Conto Formazione, deriva dalle accresciute esigenze di comunicazione a livello internazionale e si traduce in formazione per l'utilizzo della lingua Inglese. Altri due Piani del Conto Formazione aziendale di quell'anno, caratterizzati dall'utilizzo di voucher per la partecipazione a Master per la formazione manageriale e la certificazione *lean organization*, sono in stretta connessione con la partecipazione al Piano SMART 4.0 del Conto di Sistema per la formazione di figure del middle management sull'approccio kaizen per il miglioramento continuo.

Piani attuati o partecipati da Magnaghi Aeronautica SpA e conclusi nel 2019

ID_PIANO	SOGGETTO_ATTUATORE	TipologiaAvvisi
203754	MAGNAGHI AERONAUTICA	Piano Ordinario
208482	STOÀ - Istituto per la Direzione e la Gestione d'Impresa	Avviso Competitività
217099	MAGNAGHI AERONAUTICA	Piano Ordinario
218622	MAGNAGHI AERONAUTICA	Piano Ordinario
218640	MAGNAGHI AERONAUTICA	Piano Ordinario
230599	MAGNAGHI AERONAUTICA	Piano Ordinario

¹¹ Dott.ssa Chiara Esposito, Responsabile formazione e sviluppo del personale; intervista del 29/01/2021

Questo quadro della formazione realizzata nel 2019 evidenzia la rilevanza attribuita dall'azienda alla formazione di figure che contribuissero a gestire il processo di innovazione organizzativa. L'impegnativo programma in questa direzione, spinge l'azienda a cogliere nel 2018 l'opportunità di integrare le risorse del Conto Formazione, accogliendo una proposta coerente con i propri fabbisogni formativi - proveniente da un partner storico, Stoà che supporta anche per il Conto Formazione – aderisce a un Piano per l'Avviso 4/2017 del Conto di Sistema di Fondimpresa per la formazione a supporto della Competitività aziendale che verrà poi selezionato e finanziato .

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Alla formazione con il Piano "SMART 4.0" hanno partecipato ingegneri gestionali, tecnici delle varie aree aziendali, provenienti dall'area MRO: manutenzione, aggiustaggio, revisione, ma anche da altre aree che si interfacciano: area tecnica e area logistica.

La formazione ha riguardato figure con responsabilità manageriali, realizzata mediante la partecipazione a master mediante voucher, viene coinvolta oltre alle aree delle officine anche quella della ricerca e sviluppo.

Se si considerano anche gli altri Piani conclusi nel 2019, questi hanno coinvolto figure di livello più operativo, come tecnici e operai specializzati che operano su macchine a controllo numerico e PLC. Si tratta di personale con professionalità già collaudate chiamate a rispondere alle innovazioni tecnologiche introdotte in azienda con macchine di nuova generazione e concezione.

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

"Le persone coinvolte (nella formazione conclusa nel 2019 – ndr) appartenevano a vari enti dell'organizzazione aziendale. Si tratta di dipendenti con titoli di studio differenti. Abbiamo cercato anche di dare agli interventi formativi anche un risvolto d'integrazione (anche perché abbiamo fatto partecipare altri dipendenti della nostra società che si trova a Brindisi). La formazione ha avuto quindi un duplice scopo, sia quello di fornire gli strumenti tecnici di base nelle specifiche materie affrontate, sia lo scopo di integrazione che per noi è molto importante"¹².

Il criterio per la scelta delle persone che hanno partecipato alla formazione è dettato dal protocollo aziendale con il sistema One-to-One e la valutazione delle schede individuali in rapporto agli obiettivi aziendali, ai ruoli e agli eventuali gap di competenze.

Riguardo alla partecipazione all'azione formativa "Kaizen: Strumenti per miglioramento continuo dei processi" del Piano SMART 4.0 *"Il criterio è stato quello di verificare il ruolo attuale delle persone; quindi, si è valutato quanto quella formazione potesse essere utile in quel momento, per il ruolo che avrebbero potuto avere poi in futuro nella nostra azienda, rispetto agli obiettivi di business; per cui hanno partecipato sia persone già inserite in un processo di miglioramento*

¹² Ibidem

continuo, sia altre persone che per competenza avrebbero potuto in futuro intraprendere quella stessa funzione”.

In questa azione formativa, sono state coinvolte otto persone, tra cui ingegneri di produzione, tecnici, responsabili delle attività di controllo, responsabili di attività d’officina.

La formazione del Conto Formazione che ha impattato sulle officine, coinvolgendo manutentori nell’utilizzo e programmazione su PLC e macchine CN, ha consentito, peraltro, alla Magnaghi di accrescere di interazione tra personale delle officine e i fornitori di tecnologie, organizzando i corsi con società come la Mecfond SpA e la NC Program.

Tornando alla partnership con Stoà, questa *“ha una storia parecchio lunga; sono anni che collaboriamo insieme e, soprattutto, lo facciamo proprio per la partecipazione ai bandi di Conto Sistema di Fondimpresa. L’analisi dei fabbisogni nel 2018 per il 2019 portò proprio alla necessità di erogare corsi di formazione che poi erano a catalogo per il Piano formativo SMART con cui si rispondeva al bando di Fondimpresa tra cui c’era questo corso sull’approccio kaizen al miglioramento continuo. Ovviamente la scelta del progetto formativo continua con la scelta del fornitore; noi in base anche alle esigenze, utilizziamo criteri diversi; tra quelli che utilizziamo per la scelta del fornitore sicuramente vi sono: la qualità del programma, la preparazione dei docenti e quindi poi anche i costi”*¹³.

La Magnaghi Aeronautica con la sua struttura HR e l’ufficio formativo valuta le proposte sulla base della loro qualità, di un’analisi dei fabbisogni e di una programmazione finemente strutturate e finalizzate, ma anche sulla base dell’affidabilità della fonte da cui la proposta proviene.

*“C’è stato un incontro di esigenze nel senso che noi abbiamo un nostro programma formativo che comunque deve essere rispettato, dopodiché abbiamo analizzato il catalogo di Stoà e abbiamo visto che effettivamente uno di questi corsi veniva proposto in quel momento in cui a noi serviva. Per questo motivo abbiamo deciso di partecipare al bando, anche perché uno dei criteri è sicuramente il costo, oltre che la qualità del programma e la preparazione dei docenti”*¹⁴. Questo è un esempio di come la partecipazione al Conto di Sistema, abbia consentito di reperire risorse aggiuntive a quelle del Conto Formazione per realizzare attività didattiche rivolte al personale in modo coerente con gli obiettivi della programmazione aziendale, rispondendo cioè in pieno a fabbisogni formativi chiaramente individuati.

La formazione sull’approccio Kaizen al miglioramento continuo è stata realizzata con una modalità d’aula che lega la teoria alle sue applicazioni riguardo ai casi e alle situazioni presentate dai partecipanti, tratteggiando la simulazione dello studio di caso.

L’ing. Rosolia che ha partecipato come discente, infatti, spiega che *“Avendo una platea variegata, chiaramente ognuno aveva il suo background, la sua esperienza. Abbiamo innanzitutto raccontato quelle che erano le nostre problematiche, così da poter dare un contributo agli altri componenti del gruppo attraverso il supporto del docente che ci ha fatto svolgere diverse esercitazioni”*¹⁵.

¹³ Dott.ssa Chiara Esposito, Responsabile formazione e sviluppo del personale; intervista del 29/01/2021

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ibidem

È stato un momento di analisi, riflessione ed elaborazione sulla loro esperienza. Alla teoria si è riusciti a dare quindi già uno sviluppo che potesse avere un impatto pratico, fornendo strumenti concettuali e operativi e simulandone l'utilizzo. *“Al ritorno in azienda, grazie anche al supporto dell'azienda, abbiamo poi messo in campo quanto appreso”*.

Nel corso della formazione sono state fornite slide e materiale utilizzato sia per sviluppare nuovi progetti che per avviare un processo di condivisione delle metodologie e degli strumenti di miglioramento continuo all'intero dell'azienda.

Nel periodo dell'emergenza Covid , l'azienda ha utilizzato la formazione come canale di interazione; il personale ha avuto la possibilità di seguire corsi collettivi che hanno consentito la transizione a modalità organizzative che si sono rese necessarie in modo improvviso e inatteso, ma la formazione ha anche aiutato ad applicare le misure anti-covid per continuare la produzione nelle officine. La Magnaghi Aeronautica ha utilizzato la teleformazione e i webinar per sostenere il suo progetto identitario e di coesione a livello internazionale. Ha combinato interventi collettivi a trasversali ad azioni formative individuali che hanno compreso azioni personalizzate di coaching.

Per selezionare i docenti, l'area Risorse Umane individua direttamente, oppure confrontandosi con i fornitori di servizi formativi, i profili più adatti nell'ambito della propria faculty o in quella proposta dall'agenzia formativa: *“Scegliamo il docente in base all'esperienza; un esperto formatore deve essere una persona con una solida esperienza in aula, deve avere una determinata chiarezza. Valutiamo questi elementi e selezioniamo il docente. Stoà, mette a sua volta, a disposizione un tutor che affianca il docente in queste sessioni”*¹⁶. I contenuti e gli approcci didattici, in linea generale, devono rispecchiare le esigenze e anche la possibilità di declinare i nuovi elementi di competenza sulle situazioni lavorative che si concretizzano in azienda. Gli obiettivi didattici e i contenuti vengono condivisi, costruiti insieme.

La valutazione delle competenze acquisite e degli esiti degli apprendimenti nei percorsi formativi realizzati ha grande importanza per la Magnaghi Aeronautica. I risultati di test, prove, work project ecc. confluiscono nelle schede individuali che sono alla base dell'approccio One-to-One.

A questo si affianca Il sistema di valutazione di efficacia della formazione *“strutturato in due momenti: uno a breve termine e uno a lungo termine. A breve termine, il sistema prevede, in genere, un semplice questionario di gradimento sulla modalità del corso, sui contenuti e sul materiale didattico; solitamente questo viene somministrato dallo stesso fornitore della formazione. Sempre a breve termine, a volte è capitato di fare un questionario di ingresso e in uscita. A lungo termine, Tracciamo sicuramente le esperienze formative dei dipendenti e questo lo facciamo attraverso le famose schede di valutazione oltre anche ad un sistema informativo che abbiamo in gestione del personale che oggi è anche in condivisione con il sistema qualità”*¹⁷.

I livelli di gradimento per la partecipazione all'azione formativa sull'applicazione della filosofia kaizen, come documenta la Dottoressa Rocchina Romano di Stoà sono stati elevatissimi. Gli otto partecipanti hanno espresso tutti il massimo gradimento *“e oltre”*. Un altro elemento valutato

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Ibidem

molto positivamente è il fatto che i partecipanti e l'azienda hanno potuto contare anche su un follow-up di assistenza consulenziale, assicurato dall'istituto di formazione manageriale

La formazione è una leva strategica per la Magnaghi Aeronautica e per tutto il Gruppo MA, come si evidenzia nella gestione dell'emergenza Covid. L'azienda non ha mai chiuso e ha introdotto lo smart working che è stato possibile implementare, anche grazie alla formazione dei dipendenti che ha infatti mantenuto il budget della formazione quasi inalterato, con dei corsi di formazione in modalità online, webinar e virtual classroom.

Uno dei principali obiettivi in questa fase è stato l'engagement dei dipendenti verso lo smart working improvviso; lo stare a casa da un giorno all'altro poteva creare delle situazioni di isolamento; proprio per questo attraverso questi webinar si è cercato di creare coesione.

Il Conto Formazione è utilizzato da Magnaghi Aeronautica per ogni tipo di esigenza, anche per la sicurezza, piccoli interventi e per qualunque cosa abbiamo necessità. Mentre per il Conto Sistema soprattutto per la formazione manageriale per la quale si rivolge principalmente a Stoà.

L'area HR di MA group punta per il futuro su una formazione blended in cui teleformazione e formazione in presenza si combinano in modo ottimale.

Fondimpresa viene considerato un fondamentale canale di finanziamento della programmazione formativa. La dott.ssa Illiano, HR Director di MA Group, auspica che i piani formativi finanziati da Fondimpresa possano essere caratterizzati in futuro da *"... maggiore flessibilità anche nella richiesta, nella formalizzazione dell'utilizzo del ricorso al fondo. Diciamo che oggi la cosa più importante è la flessibilità, l'agilità di poter usufruire di alcuni strumenti"*.

3.4 Considerazione riepilogative

In Magnaghi Aeronautica il processo formativo è ben strutturato e gestito interamente dall'Area HR struttura con un dirigente e un responsabile della formazione e sviluppo. L'analisi dei fabbisogni formativi deriva dalla sintesi di processi *bottom up* e *top down*; il primo attiene alla dimensione collettiva e deriva dalle indicazioni strategiche del piano industriale quinquennale e dagli input che vengono dalla prima linea organizzativa; il secondo riguarda la sfera individuale della competenza ed è basato su un sistema "One-to-One" che deriva dal confronto tra collaboratori e capo individuano eventuali gap formativi in relazione agli obiettivi, confluenso definizione del fabbisogno formativo di ciascuna persona dell'organizzazione aziendale. In questa fase la formazione è focalizzata su trasformazione digitale e internazionalizzazione. Nella fase che l'ha preceduta, la formazione ha avuto una curvatura sull'innovazione digitale e tecnologica e sul change management con l'introduzione dell'approccio Kaizen per il miglioramento continuo e dei principi e strumenti della lean organization.

L'adesione al Piano formativo "SMART 4.0" nell'ambito dell'Avviso 4/2017 di Fondimpresa a supporto della competitività si inserisce in una programmazione formativa sulla base di fabbisogni formativi rilevati nel 2018 e che hanno trovato attuazione nel 2019. L'azione formativa *"Kaizen: Strumenti per miglioramento continuo dei processi"* si collega direttamente a due piani formativi realizzati con il Conto Formazione aziendale gestito direttamente dall'area risorse umane della Magnaghi Aerospazio. Questi due piani hanno dato luogo a voucher individuali per

la partecipazione a Master per lo sviluppo delle competenze manageriali e per l'implementazione della Lean Organization che hanno coinvolto tecnici e responsabili di diverse aree aziendali (principalmente legate ai settori della produzione, della MRO, della Ricerca e Sviluppo). Con il Conto formazione sono stati realizzati nello stesso periodo altri tre Piani formativi. Questa azienda costituisce un esempio di integrazione dei canali e delle opportunità di finanziamento di Fondimpresa.

La partecipazione a quell'azione formativa, conclusa nel 2019 ha rappresentato l'avvio di un percorso che ha portato i partecipanti, nei ruoli di responsabili a vari livelli, ad applicare l'approccio Kaizen con i principi e strumenti delle "5S", sia nell'area dell'aggiustaggio che nel settore MRO nel suo insieme che presenta una complessità data da un'insieme di processi che lo rendono un settore autoconsistente in termini aziendali.

Il soggetto attuatore del Piano ha favorito l'implementazione e il trasferimento delle competenze acquisite, assistendo l'azienda nel follow up formativo. Ne sono derivati progetti poi implementati o implementabili e un processo di condivisione che ha coinvolto i collaboratori e i colleghi dei partecipanti alla formazione. Questa esperienza si è collocata in modo organico ed efficace nei cambiamenti in atto nell'azienda. Il gradimento è stato elevatissimo e ha supportato fattivamente lo sviluppo di carriera e professionale dei partecipanti.

La Magnaghi ha il pieno controllo del processo formativo e della sua finalizzazione, anche quando aderisce a un Piano del Conto di Sistema, come "SMART 4.0" con una gestione che fa capo a un ente esterno (in questo caso Stoà), oppure quando i dipendenti godono di voucher per partecipare a Master presso centri di alta specializzazione. Ciò avviene perché la decisione di accettare una proposta formativa predefinita avviene, sia sulla base di un'analisi dei fabbisogni formativi che definisce in modo preciso e personalizzato le esigenze, sia sulla base dei criteri di selezione dei fornitori e delle loro proposte, in relazione ai costi.

Per l'erogazione della formazione tecnologica e operativa, finanziata con il Conto Formazione, l'azienda si avvale prevalentemente di fornitori di tecnologie.

L'area Risorse Umane rileva e traccia le valutazioni e i risultati di apprendimento conseguiti con la formazione. Valutazioni e certificazioni che le persone capitalizzano contribuiscono a costruirne lo sviluppo professionale e di carriera sulla base di criteri di merito, uno dei valori fondanti dell'azienda, richiamato sia nella Carta dei Valori che nella Carta della Leadership in cui si identifica la Magaldi Aeronautica e tutto MA Group.

Questi elementi costituiscono un sistema di governo della formazione aziendale ben strutturato che si caratterizza come una buona pratica.

4. CONCLUSIONI

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

La scelta di partecipare all'azione formativa "*Kaizen: Strumenti per miglioramento continuo dei processi*" deriva da un input strategico e programmatico in direzione della trasformazione tecnologica e organizzativa con l'implementazione dei principi e degli strumenti della lean organization e del miglioramento continuo, ma deriva anche da un processo dal basso, "*One-to-One*" che, partendo dall'analisi organizzativa dei ruoli, dalle storie e competenze personali e dal potenziale di trasferimento degli apprendimenti a tutta l'organizzazione, ha individuato, nel management aziendale a vari livelli, persone che sono state coinvolte in questo percorso di apprendimento e implementazione delle conoscenze acquisite.

La gestione del processo formativo è benstrutturato attorno a una chiara teoria della competenza e del merito; fa capo all'area Risorse Umane dell'azienda che anche nella scelta dei partner della formazione (agenzie formative e formatori) applica criteri di valutazione che riconducono alla Carta dei valori e alla Carta della leadership che costituiscono i riferimenti identitari per essere persone e professionisti di MA Group in qualunque ruolo e ovunque dislocati.

La *Carta della Leadership* ruota sui pilastri della *Carta dei Valori*: Rispetto, Responsabilità, Evoluzione, Merito, Storia, Persone. E il primo elemento della leadership in questa azienda è: **Bringing innovation & know how development**¹⁸. Questa euristica enunciata per punti si conclude concretizzandosi nell'operare con i principi della lean organization

L'azienda ha aderito al Piano "SMART 4.0" nell'ambito di un Avviso di Fondimpresa per la formazione a supporto della competitività, perché nel catalogo che veniva proposto vi era l'azione formativa "*Kaizen: Strumenti per miglioramento continuo dei processi*" che risultava coerente con gli obiettivi aziendali e la programmazione formativa per il 2019 dell'Area Risorse Umane. Tale partecipazione ha consentito all'azienda di realizzare formazione con risorse che benché gestite dal soggetto attuatore del Piano hanno integrato quelle del Conto Formazione in modo coerente con gli obiettivi; ha inoltre positivamente impattato su processi e organizzazione aziendale accrescendone l'efficienza con nuove soluzioni organizzative e un approccio che supportano i processi e i progetti di trasformazione digitale in atto.

Stoà ha realizzato in modo eccellente l'azione formativa che ha ottenuto il massimo gradimento dei partecipanti, si è confrontato come soggetto attuatore con l'azienda sia per la scelta del docente che per lo sviluppo dei contenuti. I partecipanti di provenienza e con background diverso e questo è stato colto dal docente come leva e valore didattico. La formazione sull'approccio Kaizen al miglioramento continuo è stata realizzata con una modalità d'aula che si guarda alle applicazioni della teoria riguardo ai casi e alle situazioni presentate dai partecipanti, tratteggiando la simulazione dello studio di caso.

L'azienda ha chiesto ai partecipanti di condividere e trasferire materiali e conoscenze attivando una rete di scambio e sviluppando e implementando progetti organizzativi e di sviluppo tecnologico in funzione della maggiore efficienza di reparti in cui la componente del lavoro manuale/artigianale è ancora forte pur in una dimensione industriale. Questa applicazione degli

¹⁸ Trad: Apportare Innovazione e sviluppo del know how.

apprendimenti ha, tra l'altro, dato luogo a un progetto di robotizzazione anche in un reparto a forte componente di lavoro di tipo tradizionale.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza di Magnaghi Aeronautica SpA si configura come una buona prassi formativa, in quanto tutta la formazione conclusa nel 2019 delinea un percorso integrato e funzionale agli obiettivi aziendali e alla crescita professionale, organizzativa e tecnologica, sia a livello individuale che a livello collettivo. La propagazione nell'organizzazione aziendale degli apprendimenti dei partecipanti, attraverso progetti e soluzioni che derivano dalla implementazione delle nuove conoscenze e dei gli strumenti acquisiti grazie alla formazione è un chiaro indicatore di buone prassi formative, definendo una relazione causa-effetto misurabile tra realizzazione della formazione e impatto sui processi aziendali di cui sono agenti e portatori i partecipanti alla formazione. Almeno due degli otto partecipanti hanno applicato immediatamente le conoscenze e competenze acquisite determinando dei cambiamenti organizzativi secondo i principi kaizen.

Un ingegnere ha utilizzato queste nuove conoscenze assumendo il ruolo di responsabile del settore RMO, è una donna a capo di un settore tradizionalmente popolato da maschi ha apportato significativi cambiamenti organizzativi per applicare i criteri delle 5S, inventando una figura di collegamento logistico per accelerare l'avanzamento delle lavorazioni nelle varie fasi.

Un ingegnere che si occupa della programmazione della produzione ha, riorganizzato con il personale l'area di aggiustaggio in un evento di cinque giorni dedicato all'applicazione delle 5S della filosofia kaizen, ha inoltre sviluppato un progetto di robotizzazione sulla base degli strumenti 5S per un reparto ad elevata componente di lavoro manuale.

Gli apprendimenti nel campo dell'evoluzione organizzativa s'innestano sul cambiamento tecnologico in un contesto aziendale che le scelte strategiche fanno evolvere in direzione della digitalizzazione e dell'internazionalizzazione.

La valutazione degli apprendimenti e il riconoscimento del merito che caratterizza una parte rilevante dell'attività dell'area Risorse Umane, così come tutte le attività aziendali, viene sviluppata secondo le linee guida tracciate dalla Carta dei Valori e dalla Carta della Leadership che costituiscono riferimenti identitari per tutte le persone che lavorano in azienda e definiscono una cultura dell'organizzazione e delle performance basata sull'apporto derivante dall'apprendimento e dalla ricerca di nuovi saperi. Questo contribuisce a fare della formazione e della gestione della formazione una componente irrinunciabile della professionalità e dello spirito dell'impresa.

La gestione della formazione integra tutti i canali di finanziamenti di Fondimpresa. L'azienda gestisce direttamente il Conto Formazione e si avvale di partner selezionati, come fornitori di formazione, per qualità dell'offerta formativa; ma anche verificati attraverso i risultati conseguiti dai partecipanti a precedenti attività formative. Il principio guida è la piena rispondenza dell'offerta formativa ai fabbisogni formativi individuati, incrociando input strategici top down e input bottom up che derivano dall'analisi dei fabbisogni individuali tra collaboratore e capo in relazione a specifici obiettivi.

Nel corso dell'emergenza Covid la formazione del personale ha rappresentato un importante canale di comunicazione e ha favorito la coesione e l'interazione, così come la combinazione di lavoro in presenza e in smart working. Le tecnologie per le web conference e lo smart working sono esse stesse state oggetto di apprendimento e hanno impresso una spinta alla digitalizzazione e all'internazionalizzazione.

4.3 Conclusioni

La Magnaghi Aeronautica attribuisce un ruolo strategico alla formazione del personale assegnandole un ruolo di primaria importanza in un sistema di valori e sulla base di criteri di leadership chiaramente partecipazione enunciati nelle Carte che costituiscono riferimento identitario e linee guida che consentono di essere parte di una comunità professionale e umana nella sua dimensione transnazionale.

Questo quadro di riferimento e il contesto aziendale consentono all'area delle risorse umane di sviluppare una programmazione formativa che recepisce input strategici, top down, e li traduce e declina sulla base di un processo di analisi dei fabbisogni bottom up, basato sul confronto tra capo e collaboratore che consente di valutare e sviluppare le competenze in rapporto a una chiara identificazione degli obiettivi.

L'analisi dei risultati di questo processo, la valutazione dei partner come fornitori di formazione e i risultati di apprendimento a cui i diversi attori hanno contribuito, sono i fattori che consentono di connettere ogni singola azione, in modo funzionale alla programmazione formativa.

L'azione formativa, *"Kaizen: strumenti per il miglioramento continuo dei processi"* che è stata realizzata, aderendo a una proposta di Stoà nell'ambito del Conto di Sistema di Fondimpresa, è stata configurata in modo coerente al modus operandi e alle procedure di Magnaghi Aeronautica per la formazione del personale, collegandosi ad altre azioni formative per lo sviluppo organizzativo in direzione della lean organization, del miglioramento continuo e dell'innovazione tecnologica, realizzate con il Conto Formazione e gestite e progettate direttamente dall'azienda.

L'azienda si pone in relazione a partner di elevato profilo qualitativo che abbiano una storia di successi formativi, preferibilmente con i propri dipendenti. Ciò le consente di realizzare i propri obiettivi, restando protagonista della formazione, anche quando seleziona una proposta formativa dal catalogo formativo di un ente esterno.

Il governo di questo processo risiede nella chiara focalizzazione della formazione del personale e nell'articolazione del processo di identificazione del fabbisogno con l'individuazione dei ruoli e delle persone che possono maggiormente capitalizzare e condividere gli apprendimenti. L'azienda chiede infatti al personale di apportare innovazione e sviluppare know-how. Per questo motivo la formazione ha uno sbocco applicativo immediato. Ciò è coerente con gli obiettivi di massima efficienza della formazione e nella gestione della formazione. A questo scopo l'azienda ha strutturato un'area risorse umane e un ufficio formazione e sviluppo di elevato profilo, in grado di interfacciarsi e negoziare la personalizzazione dell'offerta formativa con i centri di formazione più prestigiosi.

L'azienda nel processo formativo dà luogo a diverse pratiche che si riscontrano analizzando l'azione Formativa realizzata nell'ambito del Conto di Sistema con l'adesione al Piano "SMART

4.0", trovando riscontro e integrazione nella programmazione e nelle attività concluse nel 2019 con il Conto Formazione Fondimpresa. Tali buone pratiche riguardano:

- La modalità di programmazione e di individuazione degli obiettivi della formazione e dei fabbisogni formativi;
- Le modalità di individuazione dei partecipanti attraverso l'analisi organizzativa e delle storie professionali e formative personali;
- L'utilizzo ottimale delle risorse disponibili (in particolare sul Conto Formazione aziendale Fondimpresa), ma anche delle opportunità di integrazione attraverso l'adesione a bandi pubblici come gli avvisi di Fondimpresa;
- L'attivazione di percorsi di implementazione degli apprendimenti derivanti dalla partecipazione alla formazione al contesto aziendale, in modo da determinare impatti misurabili come ritorni dell'investimento in formazione;
- L'attivazione di percorsi di condivisione e propagazione delle conoscenze e degli strumenti acquisiti mediante la formazione.
- La costruzione di percorsi professionale e di carriera in cui gioca un ruolo fondamentale la valutazione degli esiti di apprendimento derivanti dalla partecipazione alla formazione aziendale.
- Nel periodo dell'emergenza Covid19, la teleformazione ha supportato la rapida attivazione di modalità organizzative che hanno incluso lo smart working e ha costituito un importante canale per tenere unita l'azienda e dare una spinta motivazionale ad affrontare con la massima efficienza l'inatteso scenario. La teleformazione è stata utilizzata sia per accrescere i collegamenti tra le sedi di MA Group presenti in tre Paesi nel mondo, sia per imprimere un'ulteriore spinta al processo di digitalizzazione e innovazione organizzativa.

La Magnaghi SpA è una grande azienda che presta grande attenzione alle persone e fa dell'apprendimento un canale di costruzione dell'identità di una comunità professionale e umana che si riconosce negli obiettivi strategici dell'azienda e del Gruppo. Questa attenzione alla persona e ai valori comunitari la avvicina ad altre aziende di successo indipendentemente dalla dimensione aziendale.

	POSITIVO	NEGATIVO
I N T E R N O	STRENGTHS - La programmazione e l'individuazione degli obiettivi della formazione e dei fabbisogni formativi integrano un processo top down e un processo bottom up, la dimensione collettiva e quella individuale, quella strategica e quella operativa; - Gli input del Piano Industriale, le indicazioni della prima linea aziendale, l'analisi organizzativa portano	WEAKNESSES - L'azienda trova difficoltà a condividere i Piani formativi con la rappresentanza dei lavoratori, quando la formazione riguarda tematiche e modalità particolarmente innovative.

	all'individuazione dei destinatari della formazione sulla base di un accurata analisi dei fabbisogni basata sul confronto individuale tra capo e collaboratore in relazione agli obiettivi aziendali; - Le risorse disponibili sono utilizzate in modo ottimale, integrando il Conto Formazione aziendale con le opportunità di partecipazione o adesione a bandi pubblici come gli avvisi di Fondimpresa; - Gli apprendimenti derivanti dalla partecipazione a corsi di formazione aziendale vengono implementati dal personale che ne è stato destinatario, attraverso lo sviluppo di progetti, soluzioni e pratiche che determinano impatti che possono essere considerati come ritorni dell'investimento in formazione; - Vengono attivati percorsi di condivisione e propagazione delle conoscenze e degli strumenti acquisiti mediante la formazione; - Nei percorsi professionali e di carriera, gioca un ruolo fondamentale la valutazione degli esiti di apprendimento derivati dalla partecipazione alla formazione aziendale; - Nel periodo dell'emergenza Covid19, la teleformazione ha supportato la rapida attivazione di modalità organizzative che hanno incluso lo smart working e la produzione in presenza. - La formazione nell'emergenza sanitaria ha costituito un importante canale per tenere unita l'azienda e dare una spinta motivazionale ad affrontare con la massima efficienza l'inatteso scenario; - La teleformazione è stata utilizzata sia per accrescere i collegamenti tra le sedi di MA Group presenti in tre Paesi nel mondo, sia per imprimere un'ulteriore spinta al processo di digitalizzazione e innovazione organizzativa.	
--	--	--

OPPORTUNITIES

- L'azienda grazie alla formazione accresce la propria efficienza, sostiene le sfide tecnologiche di mercato e consolida ed amplia la propria posizione di leader sul mercato globale;
- Il personale comunica e produce in un sistema tecnologicamente connesso a livello internazionale, consolidando la reputazione del Gruppo Magnaghi come organizzazione con un raggio d'azione globale, in grado rispondere ovunque, tempestivamente e in ogni scenario alle richieste dei committenti/clienti;
- L'azienda in tutte le sue articolazioni è sempre pronta a reagire in modo appropriato anche alle situazioni e agli scenari più difficili e imprevedibili.

THREATS

- Alcune complicazioni e rigidità procedurali nell'accesso ai finanziamenti per la formazione rischiano di limitare la realizzazione della programmazione formativa sviluppata dalla Magaldi Aeronautica S.p.A., soprattutto in periodi di emergenza in cui sarebbe opportuna una maggiore elasticità.