

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Piano formativo voucher per Metalcastello

Ambito tematico strategico:

Competenze di Base e Digitali

Piani Conto Formazione

Codice identificativo dei piani: 320716 e 324329

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Francesco Felletti

Sommario

1. Introduzione	Errore. Il segnalibro non è definito.
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.4 Considerazioni riepilogative	Errore. Il segnalibro non è definito.
3. Il Piano Formativo	7
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3 Considerazioni riepilogative	Errore. Il segnalibro non è definito.
4. L'impatto della formazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1 L'impatto della formazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2 Considerazioni riepilogative	Errore. Il segnalibro non è definito.1
5. Conclusioni	Errore. Il segnalibro non è definito.2
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.2 Le buone prassi aziendali	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3 Conclusioni	Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Introduzione

I motivi di interesse, prendendo in esame il duplice piano formativo realizzato da Metalcastello, sono diversi. In primo luogo si parla una realtà industriale storica del panorama produttivo della provincia di Bologna e in particolare dell'alta valle del Reno. Questa porzione di territorio ha sviluppato diverse e significative realtà industriali già a partire dagli anni '20 del secolo scorso, con la presenza a Porretta Terme della DEMM, storica azienda metalmeccanica, che è arrivata a occupare oltre 2000 dipendenti, e della SAEKO, a Gaggio Montano, leader mondiale nella produzione di macchine da caffè. Metalcastello è un'altra di queste aziende (altre se ne potrebbero ancora elencare nel settore tessile-moda e in altri settori) e rappresenta una realtà di primaria importanza nella produzione di sistemi di trasmissione per il trasporto su gomma, per i macchinari agricoli e movimento terra, fino ai settori ferroviario e navale.

Ha avuto anche vicende travagliate, come un po' tutto il territorio, anche con un ridimensionamento occupazionale e ha portato anche a mutarne il core business, prima centrato completamente sull'automotive, per passare alla produzione di trasmissioni di vario tipo, sempre con una elevata attenzione alla qualità dei prodotti e all'innovazione tecnologica.

L'innovazione tecnologica per Metalcastello rappresenta un impegno centrale, senza in quale difficilmente potrebbe reggere alla concorrenza delle industrie dell'Oriente, in particolare indiane.

Altro motivo di interesse è il sistema di monitoraggio delle competenze che negli anni più recenti è stata in grado di costruire e che la mette in grado di avere un occhio costante alle competenze e alle conoscenze degli addetti a tutti i livelli e di orientarne i percorsi lavorativi e di carriera, oltre che di gestirne in modo tempestivo e adeguato la formazione.

Riguardo alla formazione poi, considerata in senso più ampio e guardando al territorio, Metalcastello ha investito molto negli anni più recenti nel rapporto col territorio e con le scuole ivi presenti, a partire addirittura dalle scuole elementari, per arrivare al locale istituto tecnico industriale, l'Istituto di Istruzione Superiore Maria Montessori – Leonardo da Vinci", che offre la possibilità di corsi di diploma in meccanica e mecatronica oltre che in informatica e telecomunicazioni.

Se qualche anno fa da questo istituto uscivano una decina di diplomati che avrebbero potuto essere impiegati in Metalcastello e aziende consimili, in questi ultimi anni ne escono invece circa 50 ogni anno, segnale di una crescita degna di nota dell'interesse che questo indirizzo scolastico ha conosciuto, anche per merito dell'azienda. Si può affermare che Metalcastello si presenta come un interessante polo di attrattività nel territorio, capace di attirare maestranze qualificate

Ulteriore motivo di interesse, per ultimo, ma non per rilevanza, è il ruolo del management apicale in azienda, nella persona del suo Amministratore Delegato, che ha promosso sia la presenza territoriale dell'azienda come elemento di tenuta del tessuto economico locale, sia l'investimento in formazione realizzato dall'azienda, sia la realizzazione del proprio sistema di valutazione permanente delle competenze. Ciò le consente di monitorare il patrimonio cognitivo e operativo presente in azienda, di mantenerlo costantemente e di indirizzarlo verso obiettivi di eccellenza, assicurando potenzialmente il futuro dell'azienda e del territorio circostante, caratterizzato, come tutte le zone interne di montagna dell'Emilia Romagna da un progressivo e annoso processo di spopolamento e di invecchiamento della popolazione, movimenti demografici che costituiscono un campanello di allarme per il futuro dell'intera area.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia di Metalcastello è saldamente ancorata al suo territorio. Un primo embrione è la costituzione di una piccola società, la “BeB”, ad opera di un dirigente della Demm, Mario Pierotti, e di un giovane tornitore, anche lui dipendente Demm, Ettore Bettocchi. Inizialmente lavorano per conto dell'azienda di provenienza, nella produzione e nella fornitura di alberi di trasmissione per trattori. La nascita di Metalcastello avviene nel 1965, ad opera delle stesse persone, grazie alla realizzazione da parte del Comune di Castel di Casio di una propria area industriale. Si specializza nella produzione di alberi di trasmissione e di ingranaggi, acquisendo clienti anche dall'estero e allargando la produzione. Il successo dura nel tempo, arrivando fino agli anni '90, quando l'azienda, dopo la scomparsa di Ettore Bettocchi, passa di mano, prima a un fondo patrimoniale, poi a un consorzio, di cui fa parte anche il colosso indiano dell'automotive Mahindra. In tutti questi passaggi Metalcastello continua a mantenere la sua fisionomia di azienda specializzata e attenta all'innovazione¹.

In quel periodo l'azienda era a tutti gli effetti una azienda “padronale”, anche se nel capitale erano presenti società finanziarie. L'Amministratore Delegato allora era il dottor Pirotti, figlio del fondatore di Metalcastello. Così prosegue l'intervista di Massimo Castella: *“Nel 2011 è arrivato l'attuale AD, il dottor Scutigliani, come responsabile finanziario e nel 2011 si è ritirato in pensione in dottor Pirotti e siamo stati ceduti alla Mahindra Sisteck, multinazionale indiana del settore automotive. Poi il dottor Scutigliani è stato nominato managing director. Nel 2014 eravamo pronti a consegnare i libri in tribunale: dopo la crisi del 2009 non ce l'abbiamo fatta ed eravamo pronti a dichiarare fallimento. Sempre nello stesso anno, Metalcastello è stata ceduta alla CIE Automotive, multinazionale spagnola dell'automotive, insieme ad altre aziende indiane. Con queste acquisizioni CIE Automotive voleva entrare nel mercato indiano. Hanno mandato un loro uomo per portarci alla chiusura. Ma per fortuna, visto il portafoglio clienti (avevamo clienti importanti come Caterpillar e aziende del settore navale e ferroviario...) hanno deciso di finanziare l'azienda e di ristrutturarla. Così è stato e da allora siamo sempre cresciuti. Abbiamo diversificato ulteriormente il nostro portafoglio. A tutti gli effetti ci siamo modernizzati da punto di vista tecnologico e informatico”*.

Importanti poi sono stati due indirizzi assunti dall'azienda in quegli anni:

1. puntare al miglioramento continuo, collocando le maestranze al centro dell'azienda, curandone la crescita tecnica e professionale;
2. investire sulla sostenibilità ambientale, cosa assolutamente nuova per l'azienda.

La crescita aziendale ha portato alla differenziazione del business a confronto con il passato: se fino a 10-15 anni fa si produceva in modo assolutamente preponderante per l'automotive (il 70% della produzione era centrato sulla produzione di un cambio per la Peugeot iraniana), attualmente Metalcastello lavora per lo sviluppo delle trasmissioni elettromeccaniche per grandi veicoli, con attenzione alla rumorosità e alla sostenibilità ambientale. Allo stesso tempo si diversifica ulteriormente il business, cominciando a lavorare anche per i settori navale e ferroviario.

Il suo fatturato annuo si muove fra i 60 e gli 80 milioni di euro all'anno, con interessanti margini di utile.

Che si tratti di una impresa interessante e attrattiva è avvalorato da un passaggio dell'intervista a Massimo Castella, responsabile del personale di Metalcastello: *“Io sono arrivato in Metalcastello nel 2003 dal “mondo FLAT” per fare una esperienza di accrescimento tecnico-professionale di qualche mese per poi riprendere la mia strada. Invece Metalcastello mi ha “avvinghiato” e non ho più lasciato l'azienda”*.

L'università Metalcastello. Questa la definizione che ne è stata data da Stefano Zaccanti, il protagonista dello sviluppo di Saeco, una storia imprenditoriale di grande rilevanza nel territorio dell'alta valle del Reno. Zaccanti ha lavorato proprio in azienda e da questa esperienza ha costruito competenze non solo tecniche, ma anche di

1 Le informazioni circa la storia di Metalcastello sono state raccolte da un articolo de La Repubblica del 24 settembre 2018, edizione bolognese. Informazioni più dettagliate possono essere trovate in un volume scritto sempre nel 2018 da Stefano Scutigliani, da poco amministratore delegato di Metalcastello, incarico che ricopre tuttora, dal titolo emblematico *Metalcastello University*, edito da Pendragon.

impresa, tanto da fargliela considerare come la propria personale università. Segnale che l'esperienza di Metalcastello non rappresenti un episodio, ma il frutto della vocazione di un territorio, vocazione che Metalcastello continua a incarnare.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Metalcastello, negli anni aveva sviluppato una produzione per grandi lotti, caratteristica della produzione per l'automotive. Progressivamente l'azienda è passata invece a produzioni di nicchia e per piccoli lotti. La produzione per l'automotive è oggi ridotta quasi a zero. Il core business dall'automotive è passato alla produzione di trasmissioni e componenti per macchine movimento terra, macchinari agricoli, trasporto pesante su gomma, produzione per il settore navale e, in misura ridotta, per il settore ferroviario.

Metalcastello, per reggere alla concorrenza indiana in particolare ha investito in innovazione e in specializzazione continua. E lo sta facendo con un certo successo.

L'azienda è cresciuta e si è sviluppata, investendo anche sulla sostenibilità ambientale: è stato installato un sistema di raccolta del 100% delle acque piovane che vengono analizzate e se non contaminate vengono reimmesse nel normale circuito idrico o inviate all'impianto di depurazione. Oltre a questo si recuperano i materiali di risulta della produzione, gli sfridi delle lavorazioni meccaniche che o vengono inviati direttamente allo smaltimento o vengono recuperati con sistemi di microfiltraggio. Anche gli oli vengono recuperati internamente e l'acciaio viene inviato al recupero. Infine saranno installati impianti fotovoltaici, non tanto per raggiungere l'autonomia energetica, cosa pressoché impossibile per una azienda energivora come Metalcastello, con l'obiettivo di rendere autonoma l'illuminazione dello stabilimento e della palazzina che ospita gli uffici. Questo insieme di investimenti ha ricevuto un importante riconoscimento: la rivista *Forbes Italia*, in occasione della terza edizione del *Sustainability Award* ha inserito Metalcastello tra le 100 imprese eccellenti italiane, proprio per la particolare attenzione a ciò che è stato fatto per la sostenibilità ambientale dell'azienda e in un periodo caratterizzato da passaggi delicati per l'economia e di turbolenza dei mercati².

Altro obiettivo che rientra nella mission e nella visione aziendale è quello di puntare sempre, al miglioramento tecnologico e allo sviluppo continuo, cercando di *fare sempre ciò che gli altri non riescono a fare*. I cambiamenti nel core business e nella concezione delle linee di produzione rientra in questo grande obiettivo. Lo scopo è quello di stare un passo avanti rispetto alla concorrenza, in specie la concorrenza indiana, cercando sempre il miglioramento e lo sviluppo di prodotti sempre più "difficili", complessi e a maggior valore aggiunto. Per avere una misura del peso della concorrenza, valga questa citazione dall'intervista di Massimo Castella: *"Una decina di anni fa abbiamo installato un reparto di saldatura a fascio elettronico all'avanguardia. Oggi si lavora ancora con quel reparto, ma gran parte di quello che facevamo lì oggi viene fatto in India. Dieci anni fa eravamo solo uno dei tre stabilimenti in Europa che fosse in grado di saldare con quella tecnologia. Questi sono gli obiettivi e le linee guida che ci spingono ad andare avanti"*.

Questo impegno continuo è supportato dal ricorso agli incentivi di Industria 4.0 e dal sempre maggiore investimento in ricerca e sviluppo. È presente in azienda un ufficio tecnico dedicato alla ricerca e sviluppo. Lo sviluppo dei progetti e dei prodotti viene realizzato al 100% all'interno dell'azienda. Cura particolare viene dedicata in questo ambito al rapporto con i clienti attraverso una pratica di *codesign*: il cliente sviluppa il progetto, poi si affida a Metalcastello per quanto concerne la produzione dei prototipi e la loro implementazione produttiva. In questo processo Metalcastello è in grado di stimare e valutare cosa nella produzione può funzionare e cosa invece può non funzionare. Quando vengono realizzati i primi prototipi il cliente li testa e verifica se nascono ulteriori problemi *"e su questi il cliente ci contatta comunicandoci. E ci propone di lavorare insieme per provare a risolverli e qui entriamo di nuovo in gioco noi, con la nostra esperienza e andiamo ad affinare il progetto per risolvere i problemi riscontrati sui prototipi"*.

L'innovazione di processo è quindi l'elemento portante di tutta l'attività di Metalcastello con tecnici dedicati esclusivamente all'avanzamento della produzione dei prototipi.

2 <https://www.metalcastello.com/it/news/forbes-inserisce-metalcastello-tra-le-100-imprese-eccellenti-ditalia>

In questo processo continuo di miglioramento e di sviluppo di nuovi prodotti l'attività dell'azienda non solo è cresciuta nella produzione di componenti meccanici per trasmissioni elettroidrauliche ed elettropneumatiche, ma ha esteso la sua gamma di attività alla produzione di frizioni idrauliche, una nicchia importante in Emilia Romagna e ricca di concorrenza estera.

Per supportare questo grande impegno la formazione assume un ruolo importante, tanto da aver portato Metalcastello a introdurre un proprio modello di valutazione del personale.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per supportare la formazione da alcuni anni è stato costruito e implementato un modello di valutazione del personale. Si compone in media di circa 40 competenze tecniche, che variano a seconda delle attività svolte dai singoli, e di circa 20 competenze soft. Ciascun profilo vede gradi di valutazione e l'individuazione di obiettivi specifici. Infatti a seconda del job profile si richiede un diverso livello di specializzazione, indicato attraverso una scala da 1 a 5. All'uscita dalla valutazione si individuano dei gap da colmare proprio con la formazione, ricorrendo a quella che è stata chiamata "Metalcastello University", un insieme di attività formative interne, che vengono integrate con la formazione reperibile all'esterno dell'azienda. Secondo il dottor Scutigliani, Amministratore Delegato dell'azienda, *"abbiamo tentato di creare una library di formazioni, soprattutto tecniche, che non si trovano facilmente, quindi abbiamo creato una nostra Metalcastello University, una sorta di politiche di istruzione interna"*. Quindi per la formazione l'azienda si appoggia a piattaforme già conosciute, mentre altre ci tende a crearle internamente. Il modello di valutazione dei profili aziendali, la sua costruzione e il suo funzionamento è stato ben illustrato da Laura Lodovisi, nell'intervista rilasciata per il monitoraggio:

"Ci abbiamo messo del tempo a sviluppare questo sistema che è abbastanza complesso, nel senso che abbiamo diverse schede per ogni ruolo all'interno dell'azienda. Ci sono competenze specifiche per ogni ruolo. Per creare un portale con tutte le figure, con tutte le competenze, le schede con i valori reali, abbiamo impiegato un po' di tempo. Il primo anno è stato di prova. Ci siamo resi conto che i valori ideali inseriti non erano proprio corretti, quindi ci siamo presi un anno di tempo per fare la prima valutazione e per verificare dove avremmo potuto migliorare per far risultare in modo efficace i gap. Il primo anno è stato una prova per tutti, sia per noi che l'abbiamo sviluppato, sia per il capo reparto o per il responsabile che doveva valutare il collaboratore, perché per ogni scheda e per ogni valutazione è previsto anche un colloquio tra il responsabile e il singolo collaboratore. Quest'anno per la prima volta abbiamo concluso la valutazione che abbiamo rivista e revisionata e noi la consideriamo corretta. Siamo riusciti perciò a estrarre i gap e ora dovremo iniziare con i vari corsi di formazione, indicando le persone da impegnare nello specifico corso".

"Ogni anno si prevede di realizzare una valutazione. I responsabili hanno la possibilità di inserire delle note, positive o negative, in base all'andamento dell'anno. L'Ufficio Personale ha la panoramica completa del sistema, su cui ha la possibilità di intervenire per piccoli aggiustamenti e per poter supportare i responsabili. Questi hanno il compito di "caricare" la scheda, in stretto contatto con il valutato. In una fase iniziale era stata inserita una autovalutazione da parte dei singoli, ma non era stata completata da tutti. Perciò è stato inserito un colloquio con i responsabili allo scopo di avere un confronto diretto che permettesse di evidenziare elementi specifici per poter completare i profili".

Il sistema è completamente digitalizzato ed è stato sviluppato attraverso la customizzazione di un applicativo reperibile sul mercato, utilizzato per la gestione del personale. La valutazione viene fatta verso fine anno e al momento delle interviste in azienda si stava procedendo alla valutazione sul 2024. Il sistema funziona gerarchicamente, dall'alto verso il basso, dall'Ad a scendere, ed è costantemente monitorato. Da questa analisi *"vengono fuori i best performer, i low performer e non serve solo a raccogliere informazioni per colmare i gap. Serve anche per cogliere le attitudini delle persone e per orientare i percorsi di carriera"*. La valutazione è accompagnata da un confronto che viene realizzato due volte all'anno. La realizzazione del confronto è abbastanza agevole, considerato che in azienda operano quotidianamente 200 persone e tutti si conoscono. Secondo il dottor Scutigliani questo strumento *"serve davvero per migliorare, non tanto per giudicare"*.

Oltre ad un notevole impegno sulla formazione diretta al proprio personale, Metalcastello ha promosso negli anni anche una presenza significativa nelle scuole della zona e prende parte con costanza a iniziative promosse

per la sensibilizzazione e la diffusione delle competenze tecniche, sia con iniziative negli istituti scolastici, comprese le scuole primarie e secondarie di primo livello, sia con la presenza ogni anno al Career day e ad altri eventi organizzati dall'Università di Bologna, con cui vanta ottime relazioni.

Se qualche anno fa dall'ISS Montessori-Da Vinci uscivano solo una decina di periti meccanici. Il numero, grazie alle iniziative dell'azienda nella scuola ha raggiunto le cinquanta unità.

Si potrebbe classificare questi impegni come iniziative di marketing, di valorizzazione del brand, fatto innegabile. La storia di Metalcastello e del sistema industriale dell'alta valle del Reno dicono qualcosa di più: si tratta di interventi che hanno lo scopo di intervenire su quello che può essere definito come *sistema territoriale delle competenze*, un impegno che deve essere considerato come un contributo proprio dell'azienda alla formazione come patrimonio non solo dei singoli o proprio, ma come risorsa del territorio da valorizzare anche in periodi e situazioni come quella di questi anni, che vedono l'Appennino bolognese interessato da dinamiche demografiche di spopolamento e di invecchiamento. È un contesto problematico per un'azienda alle prese con i mercati internazionali e proprio per questo merita l'attenzione e l'impegno che Metalcastello ci sta investendo.

2.4. Considerazioni riepilogative

Metalcastello nasce e si sviluppa in un contesto economico vivace, anche collocato in un'area logisticamente e storicamente periferica. È riuscita ad affermarsi a livello internazionale come impresa di eccellenza, prima nel settore dell'automotive, poi sui mercati della produzione di sistemi di trasmissione. Ha conosciuto periodi critici, da cui proprio le sue caratteristiche di eccellenza l'hanno aiutata a uscire e a darsi nuove prospettive. Ciò non la fa "sedere sugli allori", nella consapevolezza che se così facesse sarebbe "alla frutta", come affermato dal dottor Scutigliani.

Azienda storica del territorio, con una reputazione notevole nel suo settore produttivo e nel territorio, ha saputo mutare il suo core business nel tempo, ritagliandosi ruolo e presenza su mercati sempre più turbolenti e incerti, caratterizzati dal sempre maggior protagonismo dell'industria degli ex paesi in via di sviluppo, in specie quella indiana.

Innovazione di prodotto e di processo sono la chiave di volta delle sue strategie aziendali, sostenute da un proprio modello di valutazione delle competenze, fortemente voluto e costruito. Il sistema è arrivato in questi anni ad assumere una fisionomia propria e si avvia a diventare un fattore importante della vita dell'azienda, sostenendo formazione, traiettorie personali di crescita e di sviluppo e percorsi di carriera. A questo si affianca il forte impegno nella qualificazione della cultura tecnica, portato avanti nel contatto con le scuole del territorio e con l'Università di Bologna.

Last but not least, va citato anche l'impegno profuso nella sostenibilità ambientale, grazie alla gestione oculata delle acque piovane, degli oli e degli scarti metallici di produzione, insieme alla ricerca dell'autonomia energetica, sia pure limitatamente alla palazzina degli uffici e all'illuminazione dello stabilimento.

Tutte queste caratteristiche di Metalcastello la possono far ritenere una protagonista dell'economia e della cultura di una significativa porzione della provincia di Bologna.

3. Il Piano Formativo

Metalcastello ha realizzato fra 2022 e 2023 due piani formativi specifici:

1. il primo ha visto la realizzazione di un corso di 32 ore con l'utilizzo di voucher per due persone, su tematiche tecniche (corso di base IMDS, International Material Data System³) e ha visto impegnate due persone;
2. il secondo, ha visto invece la realizzazione di un corso della durata totale di 22,30 ore, che ha coinvolto 8 persone su tematiche di carattere trasversale, per lo sviluppo di soft skills per sviluppare un approccio attivo alle persone. Nel corso sono stati coinvolti 5 quadri responsabili di funzioni aziendali, e 3 impiegati.

Il percorso di carattere tecnico risponde a un must aziendale, lo sviluppo delle competenze tecniche dei dipendenti di Metalcastello. Per questo è stato sviluppato un sistema aziendale abbastanza complesso proprio a questo scopo. Il corso è stato organizzato per completare il grado di competenza di due giovani dipendenti che sono diventati responsabili di reparto. L'azienda da anni ha instaurato un rapporto di stretta collaborazione con l'Istituto tecnico di Alto Reno Terme e non sono mancate ogni anno delle assunzioni di periti meccanici. È il caso dei due giovani che hanno partecipato al corso: sono entrati in azienda da qualche anno, hanno fatto il loro percorso di sviluppo e crescita come tecnici di produzione. Si sono aperte due posizioni di caporeparto e sono stati promossi. Il corso, di carattere prettamente tecnico, è stato realizzato per la crescita delle loro conoscenze nell'ambito delle loro specifiche lavorazioni.

Il corso sulle soft skills ha avuto un'altra storia. È stato concepito, progettato e realizzato su specifica iniziativa dell'amministratore delegato, il dottor Scutigliani. È nato dalla sua conoscenza diretta dei propri collaboratori e dall'essere entrato in contatto nell'ambito di una iniziativa di formazione indirizzata agli studenti delle scuole tecniche, centrata sulla valorizzazione delle soft skills. L'amministratore delegato così ha raccontato la nascita dell'idea del corso:

"Puntiamo soprattutto sui giovani locali perché studino, prima di tutto, per poi poterli assumere già qualificati con i titoli di studio. In un percorso specifico abbiamo potuto osservare all'opera un docente che ha messo in mostra abilità che mi sono sembrate interessanti. Si trattava di una iniziativa di collaborazione fra la Fondazione Aldini Valeriani e una importante azienda della provincia di Bologna, la Philip Morris, sull'orientamento all'istruzione tecnica, ma si lavorava soprattutto sulle soft skills, un percorso molto innovativo per la scuola. Ho visto che questo sistema funzionava molto bene e l'ho voluto sperimentare in azienda".

Si potrebbe affermare che si sia trattato di un incontro casuale. In realtà anche questa opportunità nasce all'interno delle iniziative che l'azienda mette in atto per qualificare la propria attività ed è stata una diretta conseguenza dell'attitudine di Metalcastello nel perseguire i propri obiettivi strategici. L'insieme del capitale sociale immateriale dell'azienda, le sue relazioni con il territorio, con enti di formazione, docenti e altre aziende ha agevolato i contatti e ha una realizzazione che si è rivelata importante.

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno ha seguito due strade diverse: nel caso del piano formativo di carattere tecnico è stato il risultato di un percorso costruito nel tempo per la valorizzazione delle competenze e delle conoscenze presenti in azienda, competenze incarnate da due giovani lavoratori provenienti dall'Istituto tecnico di Alto Reno Terme, assunti da alcuni anni in azienda e pronti ad assumere ruoli di responsabilità. A questo ha contribuito l'attivazione e la presenza in azienda di un proprio sistema di valutazione delle competenze, costruito nel tempo e ora pienamente attivo.

³ L'International Material Data System è un database online e un sistema di archiviazione che conserva informazioni sui materiali utilizzati per la produzione di veicoli a motore. Facilita il riciclaggio e il riutilizzo dei veicoli a fine vita e dei loro componenti.

Come già descritto più sopra, il sistema è stato costruito partendo da un gestionale presente sul mercato, utilizzato gestione del personale. Il sistema è stato customizzato per rispondere all'esigenza di costruire un sistema di monitoraggio delle competenze presenti in azienda. La valutazione avviene a cadenza annuale, con una procedura che parte dall'alto e a cascata si riverbera su tutto lo stabilimento e su tutte le posizioni lavorative. Parte dall'amministratore delegato, che inserisce nel sistema le valutazioni relative ai propri collaboratori diretti che, a loro volta inseriscono le valutazioni sui propri collaboratori e così via, fino a raggiungere tutte le maestranze. Le valutazioni sono esaminate poi dai responsabili con i diretti interessati a cadenza semestrale, non solo allo scopo di comunicare le valutazioni, ma anche per arricchirle di considerazioni e autovalutazioni che possono venire dalle singole persone. Il sistema di valutazione entra in atto a cadenza annuale, è continuamente monitorato. Ed è completamente digitalizzato.

Il corso denominato Active Team, finalizzato allo sviluppo di specifiche soft skills fra alcuni quadri aziendali e alcuni impiegati, è stato pensato, progettato e realizzato su specifica richiesta e iniziativa dell'amministratore delegato, che con queste parole ha motivato l'intervento:

"Il percorso che abbiamo fatto sulle soft skills è stato una prova perché avevamo dei gap, delle lacune molto importanti sotto certi aspetti, soprattutto sulle soft skills. ... è chiaro che il nostro sforzo maggiore è quello di avere delle risorse che nel corso del tempo siano costantemente all'avanguardia. Abbiamo avuto la sensazione che, a partire dalla prima linea ci fossero dei gap rilevanti su alcuni punti, in particolare su team work e su decision taking, due soft skills che per dei manager sono imprescindibili. Anche nel caso di manager di lungo corso..."

Perciò il corso è nato dalla conoscenza diretta dell'amministratore delegato nei confronti dei suoi collaboratori. Il corso è stato progettato direttamente dall'amministratore delegato e dal docente e direttamente orientato a colmare le lacune rilevate.

I partecipanti sono stati i diretti collaboratori del dottor Scutigliani: i responsabili del personale, dell'amministrazione, della produzione, dello stabilimento e dell'Information Technology. A loro si sono aggiunti anche i loro più diretti collaboratori, cioè il responsabile della logistica, dell'ufficio acquisti e dell'assicurazione qualità.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.

Il corso per i due nuovi responsabili di reparto è stato realizzato a distanza e in modalità sincrona, per una durata totale di 32 ore. Dopo il corso i due partecipanti hanno assunto il loro nuovo ruolo in azienda. L'attività è stata realizzata in collaborazione con la Fondazione Aldini Valeriani.

È stato un classico corso di formazione tecnica, di elevata qualità, collocato all'interno di un sistema ben monitorato e che non mancherà di fornire ai partecipanti supporti ulteriori nel tempo.

Nella nuova posizione che avrebbero ricoperto dopo il corso era necessario che *"potessero ulteriormente dare valore aggiunto a coloro che continuavano a fare il loro vecchio mestiere. Dovevamo andare a posizionarli un gradino sopra... avevano la necessità di vedersi, considerarsi come valore aggiunto"*.

Il corso Active Team, come già scritto, è stato progettato dal docente insieme all'Amministratore Delegato. Ha avuto uno sviluppo totale di 22 ore di formazione, suddivise su tre fasi di realizzazione ed è stato realizzato completamente in presenza, né avrebbe potuto essere altrimenti, considerati i suoi contenuti e i suoi obiettivi.

La prima fase si è svolta su alcuni incontri (due o tre) per una durata totale di 10 ore e mezza il cui obiettivo era quello di gettare le basi di contenuto e di interazione su temi quali il *team work*, il *risk taking* e il *decision making*.

La seconda fase si è invece sviluppata su incontri individuali di circa un'ora e mezza fra il docente e ciascuno dei partecipanti. Nel corso di questi incontri il docente ha cercato di far emergere i punti di forza e, soprattutto, i punti di debolezza dei partecipanti: *"sia quanto poteva metterci in difficoltà nello svolgere le attività quotidiane, sia cosa poteva mettere in difficoltà quando ci si deve confrontare con i colleghi e collaborare con loro, cosa si fa quando occorre affrontare un problema e quanto si cerca di scaricarlo su altri che hanno lavorato con te..."* (parole di Massimo Castella).

Questa fase di formazione individuale è servita al docente per aggiustare il tiro, per fare interventi più mirati. Infatti in una relazione faccia a faccia possono emergere cose che invece fanno fatica a venir fuori in una sessione di gruppo.

La terza fase ha concluso il percorso con una messa a punto dei temi toccati nel corso della prima fase.

Le valutazioni sul percorso, coinvolgendo temi spesso di natura riservata, sono avvenute nel rapporto diretto tra ciascun partecipante e il docente.

Non sono mancate perplessità in relazione al corso e ai temi che è andato a toccare, perplessità che si sono dissolte durante lo svolgimento del corso, secondo quanto riferito nel corso dell'intervista di Massimo Castella:

“Inizialmente eravamo diffidenti e perplessi sulla tematica del percorso. Poi invece la diffidenza e la perplessità si sono dissolte. Direi che siamo stati tutti complessivamente soddisfatti dell'esperienza e un po' sorpresi. Tant'è che sono stati realizzati altri corsi sempre con lo stesso docente, corsi su cui non abbiamo ritenuto di ricorrere a finanziamenti”.

In generale, quindi, *“È stato uno di quei corsi di cui pensi di poter tranquillamente fare a meno, piuttosto inutili, mentre invece quando li fai e ne sei uscito ti accorgi che ti hanno dato un ottimo valore aggiunto e ti rendono consapevole di quali sono le tue carenze e di quali possono essere invece i vantaggi di cambiare certe filosofie di lavoro... non parlo di metodi tecnici, proprio di filosofia, di come affrontare un progetto, il lavoro, di come affrontare la collaborazione con i colleghi.*

3.3. Considerazioni riepilogative

I piani formativi realizzati evidenziano alcune caratteristiche di sicuro pregio:

- l'investimento nella formazione da parte dell'azienda, sia nei confronti dei propri dipendenti, sia nei confronti del territorio in cui opera; su entrambi questi fronti di impegno Metalcastello investe molto, da una parte con la costruzione e l'utilizzo di un modello proprio di valutazione e monitoraggio costante delle competenze, sia con una costante cura delle relazioni con le scuole, non solo con l'istituto tecnico di Alto Reno Terme, ma anche con le scuole di grado inferiore, a partire addirittura dalle scuole primarie;
- il ruolo della formazione in qualità di sostegno e volano per un'azienda che presenta caratteristiche di eccellenza e che è esposta a dinamiche concorrenziali sul piano internazionale: senza la formazione, senza un investimento continuo nelle conoscenze e nelle competenze dei lavoratori tutti, senza esclusione alcuna, il futuro di Metalcastello sarebbe ancora più incerto di quanto non sia allo stato attuale;
- il ruolo dell'amministratore delegato in veste non solo di “quello che comanda”, ma promotore di cambiamento e di innovazione, stimolatore costante di processi e percorsi di crescita dell'azienda e delle persone che vi operano.

4. L'impatto della formazione

4.1. L'impatto della formazione

I principali cambiamenti che sono stati notati grazie alla realizzazione dei due piani formativi sono stati elencati in diverse acquisizioni notate dai partecipanti.

In primo luogo una maggiore consapevolezza di ruolo, sia per quanto riguarda il percorso di carattere più tecnico che ha interessato i due giovani tecnici, ora capi reparto, sia i responsabili di funzione e i loro diretti collaboratori, più consapevoli delle relazioni fra di loro e del loro ruolo di decisori e di gestori giorno per giorno di processi di produzione e di gestione di persone.

Nel caso di Active Team si è notato un miglioramento della collaborazione, il *“farsi maggiormente responsabili dei problemi”*. Un esempio citato da Massimo Castella ne è testimonianza: *“abbiamo realizzato un determinato progetto e abbiamo fatto alcuni errori. Io non c'ero quella volta, l'ha fatto un'altra persona. Questa è una cosa che sta in autonomia migliorando nel tempo”*.

Il miglioramento è stato notato anche in alcune pratiche di lavoro: *“Da diversi anni teniamo due volte alla settimana dei momenti di confronto. Le tematiche cambiano a seconda delle esigenze aziendali. In linea di massima la prima è lo staff meeting del lunedì, in cui si discute di problematiche tecniche e generali in azienda. La seconda è il martedì in cui vengono discussi i progetti specifici con la metodologia Six Sigma⁴ con la prima linea e il Green Belt⁵. Il corso di formazione realizzato ha avuto sicuramente dei riflessi positivi nella gestione dei due incontri settimanali e li ha decisamente migliorati, e le persone che vi partecipano sono le stesse che hanno preso parte al corso”*.

Altro indice dell'impatto del corso consiste nel fatto che nel corso del lavoro quotidiano spesso accade di incontrare uno dei problemi affrontati nel corso: *“Per come era strutturato il corso e per la sua efficacia ti trovi a volte, in alcune circostanze, che hai il problema e ti viene in mente il corso. Questo è capitato più volte”*.

Secondo il dottor Scutigliani la realizzazione del corso *“...è stato un esperimento che probabilmente ripeteremo in futuro. Non bisogna abusarne. Non sono cose che possano essere misurate, però sicuramente il team è enormemente migliorato sotto questo profilo. L'abbiamo fatto fra il 2021 e il 2022. Proprio adesso, che c'è un momento di difficoltà (siamo in cassa integrazione) si vede il risultato. Siamo abbastanza contenti”*.

Infine va notato che diversi tra i partecipanti ad Active Team stanno continuando la formazione in tema di soft skills con il sostegno aziendale, compreso l'Amministratore Delegato, il dottor Scutigliani. Questo è un segno di sicuro impatto della formazione realizzata, che ha avuto e continuerà ad avere conseguenze sulle traiettorie lavorative dei partecipanti.

4.2. Considerazioni riepilogative

In questa azienda gli impatti della formazione sulla performance aziendale appaiono positivi, concreti e duraturi, intervenendo direttamente sull'organizzazione interna e sui flussi comunicativi. La conseguenza principale dell'impegno profuso è stato il successo dei due piani formativi, sia per l'inserimento di due giovani tecnici in ruoli di responsabilità, sia con il prosieguo della formazione in tema di soft skills, su cui diversi tra quanti hanno partecipato al corso Active Team stanno investendo, con il pieno sostegno aziendale.

4 La metodologia Six Sigma mira all'eliminazione dei difetti e degli sprechi piuttosto che al semplice miglioramento della prestazione media.

5 Il *Green Belt* è quel ruolo operativo che ha sviluppato conoscenze e competenze sul Six Sigma tali da renderlo in grado di guidare con successo un progetto all'interno della propria organizzazione con risultati efficaci e duraturi nel tempo.

5. Conclusioni

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

Appare evidente che entrambi i piani formativi hanno avuto un esito sicuramente positivo. A questo risultato hanno contribuito diversi elementi.

In primis è da citare un elemento di clima aziendale: si tende continuamente all'innovazione e all'eccellenza e l'innovazione viene considerata una leva per il successo e non per la semplice sopravvivenza di Metalcastello. Anche la relazione dell'azienda con il contesto territoriale ha il suo peso positivo: le sue relazioni con le scuole, con altre aziende e con l'università ne testimoniano il ruolo di promozione di una cultura del lavoro e dell'intraprendere che non è facile riscontrare altrove. Su questo pesa positivamente la storia ormai secolare dell'industria del territorio, una storia molto significativa, sia pure cambiata nel tempo e con diverse dimensioni. Pur tra le difficoltà di un territorio che conosce dinamiche di spopolamento e di invecchiamento della popolazione, Metalcastello non rinuncia a giocare un ruolo di stimolo e di costruttore di opportunità che hanno una sicura valenza di valorizzazione di tutto il contesto sociale ed economico.

Un secondo elemento che ha giocato un ruolo importante è l'investimento realizzato dall'azienda nella costruzione di un proprio modello per la valutazione delle competenze e dei profili aziendali, di tutti i lavoratori che vi prestano la loro opera. Ciò ha consentito e consentirà in futuro di poter investire ulteriormente nella formazione dei lavoratori e delle lavoratrici di Metalcastello aiutando a individuare modalità e contenuti formativi sempre più adeguati agli obiettivi di crescita e miglioramento continui, alla ricerca incessante di eccellenza, chiavi preziose per il futuro dell'azienda.

Va infine sottolineato il ruolo dell'Amministratore Delegato, il dottor Stefano Scutigliani. Il suo ruolo gli ha consentito di farsi promotore di cambiamenti importanti nell'azienda. L'aver promosso e seguito in tutto il suo svolgimento il percorso Active Team ne ha aiutato il buon esito.

‘Il nostro è un mestiere difficile, però la formazione è la base, è la base della crescita. Così come noi non possiamo assumere maestranze non qualificate, per cui andiamo in giro a dire ai giovani “studiate, studiate, studiate!”, così in azienda la base è la formazione continua’.

La convinzione della centrale rilevanza della formazione per accompagnare la crescita aziendale, convinzione che è importante che diventi parte della cultura aziendale in tutte le sue manifestazioni, è senza dubbio il fattore che ha consentito il successo dei due piani formativi presi in esame in questo rapporto.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Pratiche aziendali interessanti se ne potrebbero individuare diverse, come per esempio il ruolo di traino dell'amministratore delegato o la costruzione di un'identità aziendale riconoscibile a diversi livelli: il territorio, le scuole, l'università, le altre aziende del territorio immediatamente circostante e della provincia di Bologna. Ancora si può sottolineare il ruolo di promozione della cultura tecnica nell'alta valle del Reno, movimento che si pone in direzione opposta rispetto agli andamenti demografici e al comune sentire che sparge pessimismo sui destini dell'industria, anche a livello nazionale.

Fra tutti questi elementi risalta però lo strumento che fa da momento propulsivo potenziale di qualsiasi intervento di formazione, attuale o futuro in Metalcastello: la presenza di un modello specifico e pensato su misura di valutazione delle competenze e delle performance di tutti quanti operano in azienda. La sua costruzione è stata perseguita con costanza ed è stato il frutto di un periodo consistente di progettazione e di sperimentazione prima di arrivare a un punto soddisfacente. Potrebbe sembrare uno strumento sovradimensionato se paragonato alle dimensioni dell'azienda. Sono cose da grandi aziende, magari da multinazionale. Metalcastello mostra che non è così: partiti da un software reperibile in commercio, questo

gestionale è stato customizzato sulle esigenze del monitoraggio delle competenze e delle performance aziendali e costituisce un riferimento prezioso per concepire, programmare e realizzare formazione di qualità. Costituisce un esempio praticabile da qualsiasi azienda, anche di medie dimensioni, cioè più piccola di Metalcastello. La sua fattibilità afferma che è possibile esportarla agevolmente, con un investimento finanziario non eccessivamente gravoso. Come si dice in questi casi: basta volerlo!

5.3. Conclusioni

Metalcastello è una realtà aziendale davvero interessante, collocata in un settore molto esposto alla concorrenza internazionale, in particolare quella dell'industria dell'India e in un settore in profonda trasformazione tecnologica, in direzione della sostenibilità ambientale e dell'efficienza. Metalcastello fa dell'eccellenza e della formazione un must assoluto, sforzo che si riverbera anche sul territorio e contribuisce a consolidarne il brand come quello di un'impresa all'altezza delle sfide presenti e future.

Come afferma il dottor Scutigliani, *“Se non cresciamo in comprensione e in conoscenza rischiamo di fare la fine dell'Impero Romano. Molti già pensano che l'Europa sia morta. I nostri azionisti di maggioranza, che sono spagnoli, dopo l'ultima acquisizione che hanno fatto in Italia, non hanno fatto più nessun investimento in Europa. Gli investimenti li fanno in India e in Messico. Vuol dire che non crede più all'Europa? Se non ci crediamo noi, siamo alla frutta. Non dobbiamo sederci sugli allori”*. Queste affermazioni testimoniano l'impegno di Metalcastello sul proprio futuro.