

MAFLOW BRS SRL

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

*INNOVAZIONE, SOSTENIBILITA' E COMPETENZE TECNICHE
IN COSTANTE AGGIORNAMENTO*

Graziano Cucchi, consulente aziendale in gestione e organizzazione delle risorse umane

Codici Piani formativi e titoli:

- 365314 - FMEA FORMAZIONE DI BASE FMEA ARMONIZZATA AIAG-VDA -3300
- 365314 - CORSO PER AUDITOR DI PROCESSO DI PARTE PRIMA E SECONDA IN ACCORDO ALLA GUIDA ANFIA PER LA VALUTAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO - AGGIORNATA ALLA NORMA IATF 16949
- 365314 - Behaviors & Motivators

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	10
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI	15
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	15
5.2 Le buone prassi formative aziendali	16
5.3 Conclusioni	16

1. INTRODUZIONE

La Maflow Brs Srl è un'azienda della Provincia di Ascoli, che rappresenta insieme ad altre un esempio di alta specializzazione settoriale e preparazione tecnica e organizzativa.

Nel settore della gommaplastica, infatti, la Maflow Brs Srl è riuscita ad avere **un livello di know how talmente elevato, da fare in modo che nonostante le fasi di difficoltà finanziaria, fosse un'azienda di valore non solo nel territorio italiano ma anche estero.**

Ad oggi, infatti, fa parte di un più ampio gruppo di imprese, dove dopo decenni resta comunque imbattibile dal punto di vista della lavorazione della gomma per la realizzazione di componenti automobilistiche, rifornendo case di produzione di alto livello come la Volkswagen.

Insieme alla preparazione e alle conoscenze e competenze della produzione e dell'azienda tutta, la Maflow Brs Srl, è sembrata interessante da trattare ai fini di questo rapporto territoriale, perché **rappresenta nella provincia un esempio concreto e brillante di come fare della formazione un alleato indispensabile non solo alla sopravvivenza ma anche e soprattutto al successo.**

Tra alti e bassi finanziari, infatti, la Maflow Brs Srl è sempre riuscita a mantenere elevato il livello di performance del dipartimento produttivo con la conseguente elevata qualità del prodotto.

I corsi di formazione oggetto del monitoraggio hanno avuto infatti proprio questa come finalità: garantire che le competenze e la preparazione del personale dell'azienda rimanessero costantemente aggiornate.

I Corsi su cui è stato scelto di focalizzarsi ai fini di questo rapporto sono infatti i seguenti:

- 1) FMEA FORMAZIONE DI BASE FMEA ARMONIZZATA AIAG-VDA -3300
- 2) CORSO PER AUDITOR DI PROCESSO DI PARTE PRIMA E SECONDA IN ACCORDO ALLA GUIDA ANFIA PER LA VALUTAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO - AGGIORNATA ALLA NORMA IATF 16949

Il primo, è stato organizzato e realizzato per aggiornare le conoscenze e le competenze del personale sul tema dopo il cambio della normativa, per cui si rendeva necessario sia da un punto di vista legale, sia da un punto di vista pratico, riprendere in mano degli argomenti e soprattutto le relative linee guida, per far sì che tutto il personale fosse formato sul punto.

Il secondo è stato invece esemplificativo anche della lungimiranza dell'azienda: le loro linee produttive sono infatti soggette a costanti e profondi audit di funzionalità ed efficienza e per questo si è ritenuto utile coinvolgere il personale destinatario degli audit di processo in un corso di formazione che lo rendesse consapevole delle regole e del procedimento dell'audit stesso, in modo da riuscire ad evitare situazioni problematiche; così da poter prevenire eventuali mancanze che avrebbero poi potuto emergere in una successiva e possibile fase di verifica.

In sostanza, ciò che ha colpito della Maflow Brs Srl è la resilienza che ha dimostrato sin dalla sua fondazione, nel continuare a portare avanti il lavoro e la produzione mantenendo alto il livello del know how, non solo relativamente al territorio regionale ma anche nazionale ed internazionale.

Per questo è sembrato un buon esempio da inserire nel rapporto territoriale per la Provincia di Ascoli Piceno.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia della Maflow Brs Srl inizia più di 50 anni fa grazie a una famiglia originaria di Milano, la Famiglia Manuli, già imprenditori; decidono di approfittare dei benefici della cassa del Mezzogiorno per differenziare il proprio business.

Nel 1973 viene così fondata la società Murray, che forniva componenti per il servosterzo e tubi nell' automotive, per essere poi acquisita nel 1999 dal gruppo Manuli Rubber e rinominata MANULI Automotive Components S.p.A.

Nel 2004, il ramo automotive di Manuli, ovvero MAFLOW S.p.a., viene scorporato dalla Holding e venduto al fondo di private equity "Italian Lifestyle Partner", promosso da Hirsch & Co. di Mario De Benedetti, Jean François Aron e Stefano Cassina.

Nel 2007 la MAFLOW è alla sua massima espansione: è una multinazionale a capitale italiano con 23 stabilimenti in tutto il mondo e 3 continenti (Europa, Americhe, Asia).

Purtroppo, però questo periodo d'oro dura solamente qualche anno: nel 2009 il Tribunale di Milano la dichiara in stato di insolvenza, aprendo l'ipotesi dell'acquisizione della stessa da parte di un'altra società.

È nel 2010 che l'imprenditore polacco proprietario del gruppo Boryszew acquista la MAFLOW S.p.a., creando la nuova MAFLOW BRS Srl.

Il gruppo polacco, infatti, era interessato da un lato al know how italiano, di molto superiore al proprio e dall'altro lato all'opportunità di poter acquisire una tale azienda e soprattutto le sue competenze e conoscenze a una cifra irrisoria, considerando che a quell'epoca era in liquidazione e quindi sarebbe andata in amministrazione controllata.

Il primo cambiamento apportato dal proprietario polacco ha riguardato la chiusura dello stabilimento di Milano, dove c'era la sede legale ma dove fisicamente ci si occupava solo di assemblaggio, che il gruppo polacco ha quindi deciso di gestire autonomamente in Polonia.

Per cui si è mantenuto solamente lo stabilimento di Ascoli, che hanno iniziato a ripotenziare, investendo anche in altri mercati del mondo, principalmente Messico, Brasile, Cina e India.

Oggi la MAFLOW S.p.a è uno dei maggiori produttori di tubi flessibili e tubi raccordati per sistemi di movimentazione fluidi per il settore OEM di autovetture, autobus e camion.

La gamma di prodotti comprende tubi flessibili e tubi raccordati per aria condizionata, nonché applicazioni per olio, acqua e aria.

Tra i clienti globali figurano: Gruppo Volkswagen, Renault Nissan, Jaguar Land Rover, PSA Peugeot Citroën, Volvo Car Corporation, BMW Fiat-Chrysler e produttori di camion come: Volvo GTT (Volvo Truck, Renault Truck, Mack, UD), Scania, Gruppo Paccar (DAF, Leyland-DAF).

Il Gruppo MAFLOW S.p.a attualmente è costituito da dodici siti produttivi dislocati in quattro continenti, tra cui Polonia, Spagna, Italia, Brasile, India, Cina e Messico.

La MAFLOW BRS Srl è al momento l'unico sito produttivo italiano e rappresenta la Divisione Gomma, specializzata nella produzione di raccordi flessibili in gomma per il trasporto di fluidi e gas in tutti i sistemi di bordo auto, autobus, impianti di climatizzazione e sistemi di refrigerazione mobile.

Il sito di Ascoli impiega oggi 150 dipendenti, così suddivisi:

- 86 operai diretti di produzione
- 23 operai indiretti, cioè che hanno funzioni di supporto es. manutenzione, magazzino, qualità ecc.
- 41 impiegati

Il numero degli impiegati è sicuramente elevato rispetto agli operai, perché comprende un consistente gruppo di 13 persone che si occupano di ricerca e sviluppo, propulsore di innovazione ed efficienza di prodotto.

Questo proprio a sottolineare l'importanza per l'impresa e il suo business del rinnovamento tecnologico e la ricerca continua riguardante soprattutto le materie prime.

Questo tipo di produzione non è semplice: ci vogliono molte conoscenze e una grande preparazione. Inoltre, le materie prime sono sempre più scarse e il cliente chiede una qualità sempre più elevata a costi sempre più bassi. Per cui diventa importante anche la ricerca dei fornitori giusti.

Il mercato automobilistico in generale è focalizzato su un prodotto assolutamente perfetto: zero difetti, qualità totale, standard di sicurezza elevatissimi, per cui l'azienda a livello di qualità del prodotto è molto evoluta e si investono tempo ed energie a mantenere livelli di qualità almeno pari allo standard richiesto.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

In generale la strategia dell'azienda si concentra su diverse aree chiave: **cliente, sviluppo dell'innovazione, eccellenza operativa, team forte e motivato, stabilità finanziaria**. Anche se bisogna dire che al momento, dopo l'acquisizione da parte del gruppo Polacco, la Maflow Brs si trova più che altro in una **situazione di stallo**.

Il gruppo, infatti, possiede stabilimenti in altri Paesi ed al momento è più propenso ad investire in mercati diversi dall'Italia, soprattutto quello Cinese e Indiano.

Basti considerare infatti che ad oggi nel settore automobilistico, il mercato europeo ha una crescita del 2% annuo, mentre quello asiatico del 90%, quindi per il gruppo è chiaro dove dover investire.

Ad oggi, infatti, uno degli obiettivi principali sembra essere quello di **acquisire delle quote di mercato in Cina**, dove è stato aperto un altro stabilimento, e poi **ampliare il sito produttivo anche in India**. Un progetto simile sembrerebbe esserci anche in Brasile, mentre in Messico per ora c'è una situazione di stallo.

In ogni caso, si può dire che, se per quanto riguarda lo stabilimento di Ascoli non ci sono vere e proprie strategie di ampliamento e investimento, in realtà a livello di gruppo l'espansione c'è.

Si nota infatti, in modo evidente, un'attenzione estrema al risparmio, con contenimento costi anche per la normale manutenzione degli spazi interni degli uffici e dell'esterno.

In generale però, la situazione appena descritta non comporta che l'azienda sia ferma dal punto di vista delle innovazioni tecnologiche e organizzative.

Di seguito le più rilevanti:

- **Sistemi Robotizzati** nuova linea C10 impianto che prevede l'utilizzo di un manipolatore robotizzato per alcune fasi di produzione della linea;
- **Mes** interfaccia informatica tra le macchine di produzione e un sistema informatico di raccolta informazioni e monitoraggio delle attività accessibile tramite app;
- **HMI** integrati sistemi touch screen su molte macchine di produzione (in particolare trecciatrici e trafilé) per la gestione informatizzata delle impostazioni di lavorazione della macchina (tipologia di prodotto, quantità, caratteristiche tecniche, velocità di produzione, temperature, ecc.)

L'obiettivo di lungo periodo che si cerca di perseguire attraverso le innovazioni tecnologiche ed organizzative è quello di fare in modo che l'impresa diventi un leader globale nelle soluzioni automobilistiche che supportano un futuro sostenibile.

Questo innanzitutto creando tecnologie che migliorino l'efficienza dei veicoli e ne riducano al minimo l'impatto ambientale.

Attraverso innovazione, attenzione ai dipendenti e impegno per la sostenibilità, sostenendo il futuro dell'energia pulita e della mobilità attualmente il focus delle innovazioni tecnologiche e organizzative è incentrato sulla riduzione delle emissioni di CO2 e incremento dell'efficienza energetica.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'azienda ha scelto di attivare i percorsi di formazione di cui sopra alla luce di diverse esigenze ben chiare che riguardavano innanzitutto **l'incremento e l'aggiornamento delle competenze in ambito sistema qualità**.

La necessità è partita innanzitutto dalla segnalazione dei responsabili qualità che volevano un po' riaggiornare le competenze della metodologia qualità presente in azienda, sempre finalizzata anche all'ottenimento delle certificazioni.

Da qui sono partiti due tipi di attività formative trasversali che hanno riguardato tutte le funzioni aziendali, perché comunque la qualità è talmente importante da investire tutte le funzioni.

Quindi l'esigenza primaria ha riguardato appunto dei miglioramenti qualitativi, ma è stata anche legata e quasi obbligata dal fatto che era cambiata la norma della certificazione, per cui il cliente chiedeva un adeguamento della certificazione qualità considerando questa nuova revisione della norma IATF 16949.

Secondo la stessa infatti:

- i produttori di componenti automobilistici devono essere certificati in conformità agli standard IATF 16949 e/o VDA 6.1;
- i fornitori di servizi automobilistici devono soddisfare uno standard VDA 6.2 più elevato;
- i produttori di utensili/macchine devono ottenere la certificazione VDA 6.4.

Alla luce di questa nuova norma, tutte le procedure aziendali dovevano essere riviste, tenendo conto della portata di questi cambiamenti e del fatto che l'unico ente in Italia ad erogare questa formazione aggiornata WDA con gli standard tedeschi è Anfia a Torino.

2.4 Considerazioni riepilogative

Nonostante la storia di Maflow Brs non sia stata sempre lineare, le difficoltà economiche e finanziarie e i diversi cambi di proprietà e quindi di guida, l'impresa è stata capace ed abile nel mantenere sempre alto il livello delle sue competenze e della qualità del suo prodotto.

Grazie ad un investimento costante e continuo nella formazione ed alle capacità aziendali di individuare i GAP e le necessità aziendali in tal senso, dopo 50 anni dalla sua fondazione, la Maflow Brs Srl continua a detenere un know how importante nel mercato automotive a livello mondiale.

I corsi di formazione oggetto del monitoraggio si sono dimostrati fondamentali e sicuramente efficaci in tal senso: attivati su richiesta del responsabile qualità del dipartimento produttivo, hanno fatto in modo che i dipendenti dell'azienda raggiungessero lo stesso livello di competenze e conoscenze in materia; e che le stesse restassero sempre aggiornate e in linea con le richieste e necessità sia legali che del mercato.

Questo proprio a sottolineare l'importanza per questa azienda e il suo business dell'innovazione tecnologica e la ricerca continua.

La Maflow Brs, attraverso un investimento continuo in ricerca e sviluppo e ponendo sempre un focus particolare sull'innovazione, non mira infatti semplicemente alla sopravvivenza, ma a diventare un leader globale nelle soluzioni automobilistiche che supportano un futuro sostenibile.

Questo in primis attraverso la realizzazione di tecnologie che mirino non solo a migliorare l'efficienza dei veicoli, ma anche a ridurne al minimo l'impatto ambientale.

Guardando alla sostenibilità, puntando al futuro dell'energia pulita e della mobilità attualmente il focus delle innovazioni tecnologiche e organizzative è infatti incentrato sulla riduzione delle emissioni di CO2 e sull'incremento dell'efficienza energetica.

Per perseguire questi obiettivi, la Maflow Brs Srl ha ritenuto la formazione da sempre un grande alleato.

L'attivazione dei corsi di formazione oggetto del monitoraggio ne è una conferma, puntando come sempre ad aumentare e soprattutto a non perdere le competenze in ambito sistema qualità; tenendole quindi costantemente aggiornate e in linea con la richiesta del mercato.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'organizzazione dei corsi di formazione, come di consueto in Maflow Brs Srl, è partita dall'analisi dei fabbisogni formativi: la valutazione del gap delle competenze avviene ogni anno da parte del responsabile di funzione attraverso un'analisi a matrice delle competenze rispetto a un livello atteso.

I principali bisogni formativi emersi dall'analisi hanno riguardato **la standardizzazione della metodologia di lavoro del team attraverso il ricorso costante allo strumento dell'analisi FMEA su prodotti e processi** così da condurre audit interni per monitorare le aree di miglioramento al fine del conseguimento degli standard qualità richiesti.

Dall'analisi condotta internamente non sono comunque emersi fabbisogni inaspettati: l'azienda già pensava che ci fosse quel tipo di GAP e che fosse necessario colmarlo.

Anche se in generale l'impresa mette in conto che possano emergere anche esigenze non precedentemente mappate e si rende sempre pronta e disponibile a valutare modalità e investimenti a riguardo:

- ❖ **Es.1** l'ufficio HR ha individuato la necessità di un corso sulla Motivazione dei dipendenti;
- ❖ **Es.2** alcuni dipendenti hanno chiesto di poter frequentare dei corsi sull'idrogeno che, pur non essendo una tecnologia utilizzata al momento, sicuramente in un futuro prossimo lo sarà.

Le metodologie didattiche utilizzate sono state ritenute idonee e coerenti.

Sono state molteplici: lezioni in aula, manuale teorico, esempi pratici, esercitazioni, fino al test finale di apprendimento e si può dire che sono state sicuramente efficaci visto che hanno condotto al superamento del test finale da parte di tutti i partecipanti al corso.

I docenti non sono stati selezionati dall'azienda in quanto erano individuati e proposti direttamente dall'ente formatore, ma in linea di massima sono stati scelti in linea con i requisiti della norma armonizzata VDA con IATF 16949.

Gli stessi sono stati ritenuti adeguatamente preparati.

In generale si può sostenere che tutta la fase complessiva di erogazione della formazione sia stata gestita in modo corretto, in maniera organizzata ed efficiente, come era stato progettato rispettando le attese, senza particolari problemi o cambi di programma.

Le criticità, infatti, sono state considerate quasi assenti, anche grazie al supporto di personale amministrativo dedicato all'organizzazione e ai bisogni dei partecipanti e del docente, ad esempio preparazione aula, materiali didattici mancanti, pausa mensa interna con orari dedicati ai partecipanti ecc.

I benefici della partecipazione ai corsi sono stati acquisiti da tutti i partecipanti, soprattutto per quanto riguarda l'aver consolidato una maggiore sensibilità su tutte le tematiche riguardanti il processo produttivo: tutti i lavoratori hanno imparato a non sottovalutare alcuni aspetti e situazioni e quindi aumentare la sensibilità sulle metodologie di produzione.

- ❖ **Es.** porre attenzione alla gestione delle materie prime secondo una metodologia diversa, minimizza poi delle situazioni di scarto o di blocco macchina. Quindi fare delle analisi maggiori su tutte le fasi dei processi di lavorazione secondo quella metodologia minimizza la frequenza di difetti di qualità o di problemi di gestione del macchinario; portando a notevoli risparmi sia in termini di tempo che di efficienza.

Concretamente, l'azienda ritiene che senza questo tipo di corsi, sicuramente avrebbero avuto problemi con le certificazioni. quindi delle non conformità, perché non erano completamente preparati alle nuove normative.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Per la progettazione di ciascun corso di formazione, uno degli aspetti fondamentali è sempre la scelta da parte dell'azienda delle figure professionali più idonee a prenderne parte.

Questo in modo che il corso sia costruito su di loro e sulle loro esigenze, che sia effettivamente utile e che al termine si confermi rispondente alle aspettative.

Per i corsi oggetto del monitoraggio, la scelta dei partecipanti è stata la seguente:

- **Industrializzazione e Sicurezza** → Junior HS&E e industrializzazione per supporto nello svolgimento di audit e certificazione e la relativa preparazione documentale;
- **Qualità** → Addetti al controllo Qualità e impiegati qualità perché assicurano la corretta gestione del sistema qualità aziendale e lavorano all'ottenimento delle certificazioni e della soddisfazione del cliente in termini di qualità prodotto e processo;
- **Produzione** → Capi produzione e impiegati di produzione per garantire la corretta metodologia di svolgimento di audit e certificazione e la preparazione documentale
- **R&D** → Addetti tecnici di processo e prodotto per coinvolgimento diretto in audit e certificazione e per la preparazione documentale
- **Risorse Umane** → HR Manager, conoscenze di base per garantire la corretta valutazione delle performance degli altri dipendenti formati

In ogni caso, per esigenze organizzative e di continuità lavorative, non sono stati selezionati tutti i dipendenti di ogni ufficio destinatario del corso, ma **in via preferenziale le figure più giovani.**

Questo principalmente per tre ordini di motivi:

- Il primo perché erano quelli che non avevano mai avuto occasione di partecipare a questo tipo di corsi e quindi avere questa formazione specifica;
- Il secondo perché in generale sono ritenuti più volenterosi e motivati, nonché curiosi;

- Il terzo perché si vuole dare loro il segnale che si sta investendo sui giovani e che loro rappresentano il futuro dell'azienda.

La formazione è stata comunque pianificata dall'azienda, creando un gruppo omogeneo di lavoro e apprendimento, in un periodo e in orario che tenesse conto dei carichi di lavoro e delle scadenze ed esigenze individuali, quindi in qualche modo anche considerando le esigenze produttive e organizzative dell'Azienda.

Secondo sia l'organizzatore che i partecipanti, la progettazione del percorso formativo si è dimostrata coerente rispetto a quanto era emerso dall'analisi dei fabbisogni formativi e rispetto alle metodologie didattiche scelte e ai partecipanti selezionati. Tutto è andato bene, non sono stati necessari adeguamenti particolari né ci sono stati cambi repentini che hanno messo a rischio la fluidità del corso.

La stessa cosa si è verificata nella microprogettazione della formazione: i contenuti in dettaglio e le modalità di erogazione del corso così come la schedulazione, sono stati ritenuti adeguati alle esigenze specifiche dell'azienda e dei partecipanti e agli obiettivi che ci si era posti.

A conferma di quanto percepito, per la rilevazione del gradimento della formazione, è stato distribuito come da norma a tutti i partecipanti un questionario di valutazione della formazione con un sistema di punteggio misurabile: per la formazione oggetto, l'indice di gradimento, su una scala da 1 a 10, è stato superiore a 7, quindi ritenuto pienamente sufficiente, anche se con margini di miglioramento.

Dall'altro lato, è stato predisposto anche un sistema di valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti successivamente ai corsi di formazione in qualità di test periodico di verifica delle competenze e i risultati si sono rivelati assolutamente in linea con le aspettative.

Tutto ciò a riconfermare la bontà e la buona riuscita dei corsi di formazione.

Sono stati rilasciati anche attestati di formazione in cui viene riportato il livello di competenza raggiunta in una matrice di competenze, in base alle valutazioni fatte dal responsabile di funzione.

3.3 Considerazioni riepilogative

Sia che si tratti di esigenze formative precedentemente mappate o emerse per richiesta diretta del dipendente, per l'azienda comunque l'investimento in formazione è molto importante, tanto che oltre a Fondimpresa, la stessa utilizza anche altri canali di finanziamento per la formazione: sia Fondirigenti per il personale Dirigente sia autofinanziandosi con i fondi messi a budget.

La formazione erogata oggetto del monitoraggio è stata in generale ritenuta molto utile sia in termini di efficienza che di efficacia.

In base a un'analisi molto attenta e autocritica, gli elementi di forza da tenere in considerazione come capisaldi anche per eventuali programmi di formazione futuri sono stati i seguenti:

- **Scelta del fornitore erogatore della formazione**, con cui l'azienda aveva già collaborato in precedenza e da parte del quale ha trovato sempre molta professionalità e affidabilità;
- **Lezioni in presenza**;
- **Creazione di un gruppo di apprendimento omogeneo** per competenze di base, per competenze da acquisire e per contenuti di lavoro.

Non sono mancati comunque anche degli spunti di riflessione su elementi da migliorare, tra cui spiccano l'uso di tecnologie informatiche innovative e la possibilità di dare ancora più spazio ai moduli esperienziali, come delle visite in aziende del settore che hanno attuato i contenuti formativi in modo innovativo.

È inoltre emerso che i corsi formativi che hanno prodotto i maggiori cambiamenti siano stati quelli che prevedono anche elementi di motivazione del personale (con moduli di coaching o comunicazione o team working)

In generale si può sostenere che tutta la fase complessiva di erogazione della formazione sia stata gestita in maniera puntuale ed efficace, rispettando le attese, senza particolari problemi o cambi di programma, né sorprese su quanto ci si aspettava. Le criticità, infatti, sono state considerate quasi assenti.

Oltre al percorso formativo, ciò che resta da sottolineare è che la soddisfazione maggiore è arrivata in azienda dai risultati, che hanno perfettamente rispettato gli obiettivi della formazione.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Le competenze acquisite hanno riguardato l'uso del metodo FMEA, capacità di analisi dei rischi e conoscenze per condurre audit interni secondo la guida ANFIA.

Sia secondo l'opinione dei responsabili di funzione sia secondo quella dei partecipanti, i corsi di formazione oggetto del monitoraggio hanno dato una maggiore sensibilità riguardo al processo produttivo con un'attenzione particolare agli aspetti qualitativi del prodotto.

Il corso ha in modo particolare dato accesso ad un diverso punto di vista e quindi ha dato la possibilità di avere un approccio al lavoro con un'attenzione importante nel valutare le criticità in anticipo e quindi evitarle.

La formazione ha quindi fornito strumenti concreti per migliorare la qualità del lavoro, ridurre i rischi di errore e condurre valutazioni di processo più complete, nonché di favorire il dialogo tra i diversi dipartimenti.

I lavoratori, infatti, hanno dimostrato di aver acquisito una maggiore attenzione a tutti gli elementi (materie prime, attrezzature...) che compongono la realizzazione del prodotto finale.

Le persone che hanno frequentato il corso hanno inoltre non solo acquisito per loro stesse, ma anche trasmesso ai loro sottoposti e collaboratori le informazioni principali.

L'obiettivo principale era quello di prestare maggiore controllo ed attenzione al lavoro quotidiano, con un più elevato standard qualitativo per rispettare in modo dettagliato i piani di controllo e di lavoro che sono in ogni centro di lavoro.

I cambiamenti nei comportamenti lavorativi sono stati molteplici e hanno riguardato innanzitutto una maggiore consapevolezza da parte dei lavoratori di quello che fanno e del loro ruolo e di conseguenza una maggiore assunzione di responsabilità degli operatori coinvolti nei corsi, rendendoli più attenti al loro lavoro quotidiano sia in termini produttivi che qualitativi.

Inoltre, sono state adottate pratiche per facilitare l'applicazione delle competenze acquisite.

Innanzitutto, introducendo e perfezionando degli incontri di fine turno per estendere parlare e raccogliere suggerimenti da parte di tutti gli operatori per capire le problematiche dei centri di lavoro ed eventualmente raccogliere spunti e idee per trovare soluzioni a problemi che quotidianamente si possono presentare.

Consolidando e mettendo poi a punto le riunioni di inizio turno già previste per organizzare il lavoro da mettere in pratica giornalmente per quanto riguarda la produzione e quindi per identificare le situazioni particolari da tenere maggiormente sotto controllo.

4.2 Considerazioni riepilogative

La partecipazione al corso ha avuto molteplici risvolti sia da un punto di vista più teorico sia da uno invece più pratico.

Nel primo caso la formazione ha favorito l'acquisizione di una conoscenza più completa per tutti i partecipanti anche del lavoro dei colleghi e quindi di dettagli operativi a 360°, riguardanti tutta la produzione e i relativi processi aziendali.

Nel secondo caso ha favorito un lavoro più attento, coerente e "pulito" nel senso di andare a ridurre al minimo gli sprechi, gli scarti ed eventuali malfunzionamenti che in azienda comportano notevoli perdite di tempo ed energia e quindi di denaro.

I cambiamenti che ci sono stati a seguito della partecipazione al corso si sono evidenziati nei partecipanti anche perché gli stessi hanno affrontato la stessa complessità di prima, ma con un'ottica e un'attenzione diverse, sicuramente più aperte e propositive.

Quello che ha favorito anche un ritorno positivo dell'investimento formativo è sicuramente un assetto aziendale interno che, a livello di processi e fin dall'alto, riconosce molto valore alla formazione, anche poi la partecipazione assidua e presente dei lavoratori coinvolti e la loro voglia di utilizzare fino in fondo e in modo pratico gli strumenti messi a disposizione dalla formazione.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

In conclusione, possiamo dire che **è innegabile che la formazione in un'azienda come la Maflow Brs Srl, abbia in passato rappresentato e continui tutt'ora ad essere un elemento chiave in termini di crescita e innovazione, soprattutto in un mercato altamente competitivo e in continua evoluzione.**

Nel settore della gomma plastica in cui la Maflow Brs srl opera, infatti, le tecnologie di produzione (es. l'uso di stampi innovativi o nuovi processi di estrusione) sono in costante evoluzione.

L'adozione di queste nuove tecnologie di fabbricazione, richiede necessariamente che i dipendenti acquisiscano competenze specifiche e soprattutto sempre aggiornate: solo la formazione in questo ambito consente di aggiornare continuamente le conoscenze tecniche dei lavoratori, migliorando di conseguenza l'efficienza produttiva e riducendo i margini di errore.

Il settore della gomma plastica in cui opera la Maflow Brs srl è strettamente regolamentato, con normative che riguardano innanzitutto la sicurezza sul lavoro, lo smaltimento dei rifiuti e in generale la sostenibilità ambientale.

Le aziende di gomma plastica infatti sono spinte a sviluppare pratiche produttive più ecologiche e a ridurre l'impatto ambientale dei loro processi.

Le normative in materia di sicurezza e qualità dei prodotti sono in continuo cambiamento, per cui solo una formazione costante può assicurare che i dipendenti siano sempre allineati alle nuove leggi e regolamenti e l'azienda sia legalmente in regola con quanto previsto e richiesto.

Inoltre, solo la formazione permette di sensibilizzare i dipendenti su come migliorare l'efficienza energetica, ridurre gli sprechi e gestire correttamente i materiali riciclabili.

Sicuramente la Maflow Brs srl è un'impresa che promuove una cultura aziendale orientata alla crescita e allo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti creando un ambiente stimolante, in cui la formazione non è vista come un obbligo, ma come un'opportunità di crescita.

Una volta che i corsi di formazione sono stati implementati, per dare un valore oggettivo alla formazione svolta, sono stati fondamentali il monitoraggio costante dei risultati e il feedback ricevuto dai dipendenti, da cui sono emersi un paio di **punti critici**, su cui però è molto difficile lavorare:

- 1) **Scelta dei docenti** uno dei quali è stato ritenuto molto valido, mentre il secondo di un livello non sufficiente rispetto alle aspettative;
- 2) **Approccio più pratico/esperienziale** invece che teorico e conseguentemente meno partecipativo e coinvolgente.

Purtroppo, la Maflow Brs srl è costretta a una formazione molto tecnica di alto livello, che può essere realizzata solamente da un ente in tutta Italia, per cui purtroppo non avrebbe margini concreti di miglioramento, non potendo né scegliere i docenti né di conseguenza indirizzare il loro approccio formativo ed esperienziale.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Sicuramente nell'approccio di Maflow Brs srl si possono individuare delle buone prassi formative.

Analizzando il metodo dell'azienda in ambito formativo, infatti, e distinguendo le diverse categorie, possiamo analizzare la formazione attuata da Maflow Brs srl dai seguenti punti di vista:

- **Qualità strategica (soluzione ai problemi)** → i corsi di formazione proposti e attivati hanno consentito di risolvere problemi sicuramente strategici per l'azienda: l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori e delle loro conoscenze in modo che tutti fossero informati sulla nuova normativa da rispettare;
- **Qualità attuativa (in termini di efficacia, efficienza e qualità)** → l'applicazione della pratica ha consentito di ottenere il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei partecipanti; sia delle prime linee che di secondo livello: i partecipanti si sentono più consapevoli delle situazioni e dei contesti trattati e credono di aver ampliato il loro punto di vista a riguardo;
- **Riproducibilità (in contesti formativi simili)** → la pratica può essere riprodotta in contesti simili, ma con indispensabili modifiche/personalizzazioni che sarebbero comunque gestibili: l'approccio potrebbe risultare invariato, cambiando solamente i contenuti del corso nel caso della necessità di un percorso formativo simile es. l'aggiornamento delle pratiche e procedure a seguito di un nuovo cambiamento nella normativa o dell'introduzione di nuove normative obbligatorie;
- **Trasferibilità (in contesti formativi diversi)** → la pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi, ma con modifiche sostanziali: da questo punto di vista i partecipanti hanno lamentato un approccio poco pratico e troppo teorico, lontano dal contesto reale del loro lavoro. Essendo stata quindi la pratica molto teorica e poco ancorata alla realtà sarebbe difficile riproporla in un contesto diverso.

5.3 Conclusioni

Il caso della Maflow Brs Srl rappresenta un esempio virtuoso di come un'impresa, pur attraversando fasi di crisi, cambiamenti societari e ristrutturazioni, riesca a mantenere la propria competitività attraverso un forte investimento in **formazione, innovazione tecnologica e qualità dei processi**.

In sintesi, è emerso chiaramente quanto la formazione all'interno di un'azienda di gomma plastica rivesta un ruolo cruciale nel mantenere alti standard di sicurezza, qualità e ovviamente innovazione.

La formazione aziendale si è rivelata uno strumento strategico per garantire l'adeguamento alle nuove normative, la diffusione di competenze trasversali e la creazione di una cultura orientata al miglioramento continuo.

La capacità dell'azienda di intercettare tempestivamente i fabbisogni formativi, pianificare interventi mirati e monitorarne con attenzione gli esiti ha generato ricadute concrete e misurabili sulla qualità del lavoro, sulla produttività e sull'attenzione dei dipendenti ai processi.

L'aggiornamento costante delle competenze, l'integrazione di pratiche sostenibili, la promozione di una cultura aziendale orientata alla crescita professionale e l'adattamento alle nuove tecnologie sono gli elementi che, se ben

gestiti, possono fare la differenza non solo nel successo a lungo termine dell'impresa, ma anche nella sua sopravvivenza nel breve termine.

Nonostante alcune criticità marginali emerse in relazione alla modalità di erogazione dei corsi o alla qualità non uniforme della docenza, la formazione è stata ampiamente apprezzata dai partecipanti e dai responsabili aziendali, risultando efficace sia sotto il profilo tecnico che motivazionale.

Inoltre, l'attenzione crescente di Maflow Brs verso la **sostenibilità**, la **ricerca di soluzioni energeticamente efficienti**, la **digitalizzazione** dei processi e la promozione di una **cultura del miglioramento continuo**, colloca l'azienda in una posizione favorevole per affrontare le sfide future del settore automotive.

In definitiva, la formazione si conferma non solo un obbligo normativo ma una leva strategica per la crescita, la competitività e il rafforzamento del capitale umano.

Maflow Brs Srl, attraverso le sue buone prassi formative, dimostra che un'azienda può puntare all'eccellenza operativa anche in contesti economici complessi, investendo in conoscenza, competenze e innovazione.