

# Più efficienza per ripartire

## Zimbalatti (Assoconsult): «Investire almeno il 2% in formazione»

**Cristina Casadei**

Non c'è più fusione e acquisizione, ristrutturazione e rilancio che accanto a quella dell'advisor non porti la firma di un consulente per la formazione e il change management. La raccomandazione è prevenire perché «quando uno stabilimento è marcio non c'è piano che tenga - taglia corto Domenico Zimbalatti, amministratore delegato di Cegos e vicepresidente di Assoconsult -. Per questo gli interventi devono essere periodici e continuativi come

### LE PROVE SUL CAMPO

Enel affianca interventi strutturali a una rivoluzione culturale ma la sfida più difficile è quella di Fiat a Pomigliano d'Arco

gli investimenti dedicati che non possono essere i primi a subire dei tagli in caso di starnuti della produzione». Per essere competitiva ogni azienda dovrebbe investire tra l'1,5 e il 2% del costo del lavoro in formazione che rappresenta ancora una nicchia della consulenza, un settore che «in Italia genera un giro d'affari di 2,5 miliardi di euro», dice Zimbalatti.

Gli interventi d'urto, spesso sinonimo di cambiamento perché «mettono in discussione tutta l'organizzazione del lavoro e il management - spiega Giorgio Del Mare, amministratore delegato di Methodos -. Le componenti di questi processi in genere sono di due tipi. Le prime si comprano e sono gli impianti, le materie prime, i software. Le seconde interessano quattro aree intangibili. Il contagio dei valori del modello di leadership nel comportamento. La formazione interna che

non significa soltanto informare, ma anche coinvolgere, sensibilizzare, creare interesse e motivazione sul cambiamento. Le retirezionali composte da persone che fungono da sensori e moltiplicano il messaggio in maniera capillare. I progetti concreti di tipo organizzativo o legati al business o a cambiamenti tecnologici». Una vera e propria rivoluzione che vasotto il nome di change management e interessa molti ma non tutti. «In particolare le aziende che competono a livello internazionale, si muovono su mercati vasti e hanno bisogno di modificare velocemente la propria cultura», continua Del Mare.

In questo contesto la formazione è un tassello, niente di più, dei piani con cui le aziende affrontano il passaggio necessario per rimanere competitive. «L'attività didattica è importante ma non incide sulla cultura dei lavoratori», spiega Del Mare. È per questo che i consulenti che realizzano i grandi piani preferiscono parlare di «change management, un processo decisamente più complesso», osserva Del Mare. Così Enel affianca gli interventi d'urto su singoli settori ai progetti di cambiamento culturale, tra cui uno dei più importanti si chiama Zenit. La società «ha una tradizione di eccellenza propria nella formazione delle sue persone ma ha ugualmente deciso di elaborare un programma per diventare eccellente rispetto ai competitor. Questo significa che non guarda i miglioramenti rispetto all'anno precedente, ma rispetto a quelli dei competitor». Il nome Zenit è dovuto all'obiettivo finale ossia far diventare ogni punto dell'azienda uno Zenit rispetto ai competitor; in altre parole distribuire l'eccellenza in ogni

punto della gestione aziendale.

I piani più importanti hanno caratterizzato le grandi fusioni di cui è stato protagonista il settore bancario, in primis Intesa-San Paolo. «Per fondere le due banche che hanno sempre avuto due approcci, due stili e due mentalità diverse e che venivano dalla fusione di altri grappoli bancari è stato necessario individuare e diffondere dei principi di riferimento, declinarli in punti strategici, valorizzare il modello di leadership e coinvolgere tutti», spiega Del Mare che ha realizzato il progetto. «In questi casi il messaggio più importante da comunicare affinché possa esserci una fusione virtuosa è la vittoria delle risorse migliori e non di un brand piuttosto che di un altro, così come l'importanza della leadership e del finance for non finance», aggiunge Zimbalatti.

Il progetto sul quale sono puntati i riflettori in questi mesi è senza dubbio la Fiat di Pomigliano, la maggiore scommessa che la consulenza per la formazione abbia mai intrapreso in Italia. Le criticità del quadro sono confermate da tutti, a partire dai sindacati. «Negli ultimi anni c'è stato un forte lassismo nella gestione dello stabilimento da cui è discesa la crisi che ha costretto l'azienda a sospendere la produzione e ad avviare un piano straordinario. Noi siamo per l'introduzione di un sistema di regole che valga in maniera trasversale, tanto per la struttura intermedia, quanto per gli operai», dice Giuseppe Terracciano, segretario generale della Fim Campania. Soprattutto perché «la crisi dello stabilimento ha evidenziato la debolezza della struttura intermedia dovuta a una serie di scelte in cui il merito è stato subordinato ad altri criteri», spiega Massimo Brancato, segretario ge-

nerale della Fiom Napoli.

«Il modello è quello del *train the trainer* - spiega Filippo Muzi Falconi, direttore generale di Methodos - ed è stato adottato per via del numero di addetti. Il piano Marchionne si rivolge infatti a 5 mila persone e viene erogato in condizioni eccezionali perché Fiat ha deciso di fermare la produzione dedicando due mesi a formare e sviluppare le competenze dei suoi lavoratori. L'obiettivo finale è l'applicazione del Wcm, world class manufacturing, ossia

il metodo già utilizzato nel resto del gruppo». Il tentativo di applicarlo a Pomigliano non è andato bene. O meglio «è andato come poteva andare in una fabbrica che in un anno ha fatto 166 scioperi - continua Muzi Falconi - e dove ci sono comportamenti da cambiare in nome della qualità, dei costi e dell'efficienza». Per esempio? «Scarso coinvolgimento, assenteismo, ritardi, lavorare senza concentrazione e con poco rispetto del prodotto». Quando lo stabilimento di Pomigliano riprenderà l'attività se c'è un record per cui dovrà diventare famoso non è certo quello di auto che escono dalla linea con difetti (al momento della chiusura il 90%). Di qui la creazione di un reparto, chiamato di finizione, dove sono impiegate oltre 200 persone. La scommessa della cura Marchionne è spazzare via questo reparto e fare rinascere Pomigliano.

Non è un caso che Fiat per il piano si sia avvalsa della collaborazione di Porsche consulting, nata nel 1994 dopo il risanamento di Porsche. «Nel 1992 la società ha attraversato una grave crisi di prodotto e di processo - spiega Federico Magno, direttore della sede italiana -. Sapevamo progettare, ma non produrre le macchine migliori. Per ragioni di sopravvivenza abbiamo avuto l'intuizione di copiare dai migliori, ossia Toyota». È così che è rinata la Porsche che dal 1994 non vende più soltanto auto ma anche il know how manageriale acquisito. «Abbiamo iniziato con i fornitori del gruppo - continua Magno -, adesso ovunque ci sia da ristrutturare e da ottimizzare delle fabbriche in cui si vuole raggiungere l'eccellenza nel prodotto e nella produzione noi ci siamo». Dopo la fenice di Stoccarda, adesso tocca a quella di Pomigliano.

### L'ESPERIENZA



**Corrado Passera,**  
ad di Intesa-San Paolo



**Fulvio Conti,** amministratore  
delegato di Enel