

OCME

Parma

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione**

Piano ordinario Conto Formazione
253434
Training and Development III

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022
Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

Sommario

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 formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni conclusive	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 Il corso e l'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI	15
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	15
5.2 Le buone prassi formative aziendali	15
5.3 Conclusioni	15

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, *in primis* quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso di OCME dipende dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e del processo di industria 4.0.

Proprio su questi aspetti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che ha concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda OCME - partendo dall'analisi del *Piano formativo ordinario 253434 dal titolo "Training and Development III" presentato a valere sul Conto Formazione dell'azienda* - cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1954, OCME (Officina Costruzioni Meccaniche Emiliana) è un'azienda *leader* nel settore dei macchinari per l'imballaggio, con sede a Parma e operante a livello globale, fornisce ai suoi clienti soluzioni basate sull'innovazione per l'imballaggio dei beni di consumo. L'azienda, che oggi conta circa 500 dipendenti, nacque in un'epoca di grande effervescenza imprenditoriale. L'Italia usciva ferita dalla Seconda Guerra Mondiale, ma con molte speranze e l'intenzione di ricostruire e ricominciare.

All'inizio della sua attività, OCME produceva sistemi e attrezzature per l'industria di trasformazione del pomodoro. Nel 1958, con le prime riempitrici, emerse la propensione di OCME per le macchine confezionatrici e riempitrici, oggi il cardine produttivo dell'azienda parmigiana.

Fin dagli anni Cinquanta, OCME ha fatto affidamento sulle persone come risorse fondamentali per incrementare il successo dell'intera azienda. Alcuni di questi dipendenti, prestano ancora la loro attività in OCME, contribuendo con il loro prezioso bagaglio di conoscenza al successo dell'azienda parmigiana.

All'inizio degli anni Sessanta, OCME iniziò a farsi un nome nel settore degli oli lubrificanti, prodotto in costante crescita grazie alla diffusione delle automobili. Sul versante delle vendite, in questo periodo OCME registrò successi rilevanti nel mercato francese. Erano gli anni del grande sviluppo imprenditoriale, dell'entusiasmo, delle prime importanti scoperte industriali. Il costante impegno e attenzione rivolte alla costruzione di un futuro solido, hanno garantito una sicura crescita. L'ottima reputazione dell'azienda si consolidò nel tempo e alcuni dei clienti di allora continuano ancora oggi a scegliere l'azienda parmigiana per la sua affidabilità.

Verso l'inizio degli anni Sessanta, OCME è entrata nel mercato dell'imballaggio con il proprio contributo e sviluppando la progettazione di soluzioni di imballaggio flessibili per trattare vari tipi di contenitori in varie configurazioni. Da allora OCME ha iniziato un processo di studio, sviluppo e miglioramento continuo per la sua gamma di imballaggi.

Le produzioni di OCME, destinate a vari settori merceologici, hanno svolto un ruolo pionieristico nel loro settore, offrendo un livello di flessibilità e prestazioni senza precedenti in termini di efficienza.

Con il trascorrere degli anni Settanta, OCME è riuscita ad adattarsi al mondo industriale in continua evoluzione. Un'innovazione senza precedenti ha rivoluzionato il settore dell'imballaggio: la creazione dell'imballatrice cd. *wrap-around*. OCME ottenne così importanti ordini dal mercato spagnolo e dall'esigente mercato britannico.

I primi palettizzatori a sacco erano una novità assoluta: potevano ruotare il prodotto secondo le esigenze specifiche proprie della produzione. Tale caratteristica anticipa le attuali necessità della distribuzione al dettaglio di presentare pallet stabili con prodotti disposti in modo da migliorare la visibilità e l'accessibilità per i consumatori.

Successivamente, OCME ha conquistato i mercati del Nord e del Sud America, iniziando una relazione a lungo termine con colossi dell'industria statunitense che dura ancora oggi.

Tra le innovazioni più rilevanti di quegli anni c'era il palettizzatore multistrato, che poteva palettizzare fino a otto prodotti differenti su otto pallet.

Altre innovazioni permisero la creazione di linee ad alta velocità per oli commestibili come risposta alle richieste dei produttori di migliori prestazioni.

La flessibilità divenne un punto cruciale per OCME. L'informatica e l'elettronica permisero un nuovo approccio alla costruzione di sistemi. Nel 1994 apparvero le linee di imballaggio con cambio formato automatico, che consentirono di ridurre il fabbisogno di manodopera e i tempi di fermo macchina. Tale caratteristica è particolarmente apprezzata nel settore del tissue, in cui OCME si è affermata anche grazie all'introduzione di palettizzatori robotizzati. Le fardellatrici vengono riprogettate e compare il modello Vega, con importanti innovazioni nelle sezioni taglio film e forno di termoretrazione.

In un contesto sempre più competitivo, OCME continua a produrre soluzioni customizzate di alta tecnologia. Le teste di presa dei robot sono soggette a continui studi e ricerche. Tra i risultati più interessanti a livello di

innovazione c'è la testa di presa a strati, che permette ai robot di prelevare un intero strato alla volta, anche con configurazioni instabili. I pallettizzatori tradizionali sono stati riprogettati per migliorare la standardizzazione e per realizzare telai metallici facilmente personalizzabili.

Questi primi sessant'anni di storia rappresentano il punto di partenza per le sfide future di OCME. L'azienda può contare su una struttura avanzata e su persone che da anni, in modo costante, lavorano con entusiasmo in ogni sede di OCME. L'azienda, affermano gli intervistati, ha creato un ambiente che permette alle idee di crescere attraverso l'esperienza e ai collaboratori di specializzarsi in modo tale da affrontare con successo le sfide che il mercato pone. OCME progetta, produce e installa esclusivamente le proprie macchine, lavorando come un'unica struttura e un unico centro di competenza nel mondo del *packaging*,

La sede centrale si trova a Parma, e opera in tutto il mondo. Dal 2017 OCME fa parte della *holding* Atena Group.

Da oltre sessant'anni fornisce ai suoi clienti soluzioni di imballaggio di altissima qualità, basate sulla continua ricerca innovativa.

È inserita in una rete di collegamenti nazionali e internazionali che contribuiscono allo sviluppo di strategie a beneficio del settore e alla realizzazione di iniziative per il costante aggiornamento del personale del gruppo.

Per meglio rispondere alle esigenze di approvvigionamento responsabile dei propri clienti, nel 2012 OCME ha aderito alla certificazione SMETA 4 pillars che ha permesso di verificare la rispondenza delle proprie pratiche aziendali ai quattro seguenti ambiti: rispetto dei diritti umani e della dignità dei lavoratori (libertà di associazione, rispetto delle differenze, retribuzione e orario di lavoro adeguati); salute e sicurezza sul luogo di lavoro; tutela dell'ambiente; *Business Integrity* ed etica di impresa.

L'azienda tiene a sottolineare la piena rispondenza ai requisiti del *Responsible sourcing* delle aziende aderenti all'AIM PROGRESS – *Association des industries de marque – programme for responsible sourcing*.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come affermato dagli intervistati, OCME considera gli orientamenti strategici e i processi di innovazione necessari al fine di mantenere e sviluppare la *leadership* nel mercato di riferimento.

Quanto ai processi di innovazione legati alle soluzioni per il riempimento per liquidi viscosi, l'expertise di OCME è sempre stato un punto di riferimento, ed è presente in diversi settori. Per i liquidi viscosi come lubrificanti, olio alimentare e simili, OCME offre alcune tra le soluzioni più innovative sul mercato. L'alto livello di tecnologia applicata permette la costruzione di macchine elettroniche che lavorano contenitori in PET, HDPE, vetro e metallo.

Grazie alla lunga esperienza di OCME nella gestione delle soluzioni di confezionamento degli oli lubrificanti e alle grandi relazioni stabilite con tutti i più grandi produttori mondiali di oli lubrificanti, il *team* di ingegneri dell'azienda assicura supporto e competenza per progettare linee di riempimento complete o per ottimizzare un impianto esistente.

Quanto ai processi innovativi legati ai settori connessi alla pallettizzazione e alla depallettizzazione, OCME garantisce un'elevata esperienza e una vasta gamma di modelli di pallettizzatori tradizionali e robotizzati che permettono una moltitudine di configurazioni che si adattano alle caratteristiche del pacco, alla velocità della linea e alle variegate esigenze dei clienti.

L'azienda, garantendo lo sviluppo costante dei processi innovativi, intende creare una soluzione su misura che si adatti perfettamente allo spazio disponibile dello stabilimento del cliente, permettendo un'accessibilità ottimale per gli operatori e le materie prime, con un'analisi dell'accumulo dei prodotti orientata al risparmio energetico, alla sicurezza e all'efficienza del sistema.

L'obiettivo di OCME non è solo quello di fornire macchine affidabili e altamente tecnologiche, ma anche di trovare la migliore soluzione che risponda esattamente alle reali esigenze dei clienti.

OCME, spiegano gli intervistati, è riuscita subito ad imporsi sul mercato come azienda fornitrice di produzioni all'avanguardia sia per la qualità, sia per le prestazioni raggiunte dalle macchine.

L'azienda offre anche una vasta gamma di soluzioni di imballaggio verticale e orizzontale completamente automatiche e semi-automatiche rispetto alle quali garantisce un costante investimento al fine di favorire processi innovativi sempre all'avanguardia.

Infine, OCME a partire dal 2003 si occupa anche di proporre ai propri clienti soluzioni per la logistica interna di movimentazione. In particolare, i veicoli LGV si integrano perfettamente nell'ambiente di lavoro, in quanto estremamente flessibili. Inoltre, OCME offre tecnologia, infrastrutture e soluzioni integrate per l'automazione e la riduzione dei costi nelle aziende manifatturiere.

La crescita del settore, sia in termini di fatturato che di tecnologia applicata, ha registrato una forte accelerazione negli ultimi anni, grazie allo sviluppo dei veicoli a guida laser e delle tecnologie di gestione e controllo integrato della logistica. OCME ha risposto a questa esigenza sviluppando il *know how* necessario grazie ad una *business unit* dedicata, quella dei sistemi logistici, che studia e realizza prodotti innovativi e con un costante sviluppo sia del *software* di controllo del sistema che dei veicoli, adattandosi alle specifiche esigenze dei clienti.

Anche il settore della detergenza occupa un rilevante spazio tra i servizi offerti da OCME. Infatti, un importante *background* tecnico permette a OCME di proporre soluzioni chiavi in mano per linee di confezionamento di liquidi viscosi e schiumosi nel mondo della detergenza. Per i prodotti per la cura della casa e della persona, l'azienda fornisce linee di imbottigliamento, imballaggio, palettizzazione e depalettizzazione ad alta tecnologia combinate con sistemi di movimentazione completamente integrati.

Altro ambito cui OCME dedica particolare attenzione è quello alimentare. L'azienda parmigiana, infatti, progetta e produce sistemi completi di imbottigliamento e confezionamento per i settori alimentari che oggi richiedono soluzioni creative e personalizzate. Invero, tale settore è stato il primo obiettivo aziendale perseguito da OCME fin dal 1954, quando ha iniziato la sua attività come piccola officina di macchine per l'industria alimentare. Da allora l'azienda è cresciuta fino a diventare un fornitore chiavi in mano per i settori alimentari, con il proposito di aiutare i propri clienti con tutto ciò di cui hanno bisogno per automatizzare le loro linee di produzione. L'azienda si considera pioniera nel settore dell'imballaggio, sviluppando la tecnologia e offrendo un livello di flessibilità e prestazioni senza precedenti, concentrando sulle installazioni ad alta efficienza.

Quanto al settore delle bevande, OCME offre un'ampia esperienza che soddisfa tutte le esigenze dei clienti in termini di alta qualità, tecnologia avanzata e flessibilità, proponendo soluzioni apprezzate in tutto il mondo, grazie alla sua flessibilità e affidabilità nella fornitura di macchine per l'imballaggio secondario, sistemi di depalettizzazione e palettizzazione, un'ampia gamma di avvolgitori e soluzioni di gestione di logistica interna. Inoltre, OCME offre soluzioni in materia di avvolgitori e fasciatori a bande, proponendo una vasta gamma di soluzioni di imballaggio verticale e orizzontale completamente automatiche e semi-automatiche.

Per l'industria di produzione di carta, del tissue, invece, OCME propone i sistemi di automazione integrati per il fine linea che gestiscono i prodotti tissue con la massima cura.

Le capacità ingegneristiche dell'azienda si manifestano anche nella capacità di comprendere le reali esigenze del cliente, prevedere gli scenari di sviluppo futuri e organizzare un progetto complesso che interagisce con i sistemi e le infrastrutture esistenti. Tutto ciò è testimoniato dai risultati ottenuti fino ad oggi, da parte dei principali *leader* dell'industria delle bevande, del tissue e dell'alimentare, oltre che da parte di rilevanti realtà di altri settori che hanno beneficiato dei sistemi di logistica realizzati da OCME.

Infine, il settore del petrolchimico occupa un ulteriore e rilevante spazio tra gli obiettivi aziendali perseguiti da OCME fin dal 1954. Al riguardo, l'azienda progetta e produce linee di riempimento complete per l'industria petrolchimica (oli lubrificanti, prodotti chimici, ecc.) con concetti di *layout* moderni e flessibili.

In particolare, in materia di logistica e fine linea, OCME ha realizzato, per un importante cliente del settore vitivinicolo, un sistema completo di movimentazione del prodotto finale, che va dalla palettizzazione alla preparazione delle baie di spedizione, il tutto in sincronia con il magazzino automatico situato in loco.

Le soluzioni offerte da OCME si caratterizzano, spiegano gli intervistati, per flessibilità d'impiego e adattabilità all'ambiente di lavoro, oltre che per le performances. Le produzioni dell'azienda sono concepite per permettere la massima versatilità.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

L'offerta di OCME ai propri clienti è particolarmente ampia, comprendendo una vasta gamma di soluzioni per differenti settori di produzione. Pertanto, l'azienda considera la formazione e il continuo sviluppo di competenze una leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi di mercato. Tale approccio conferma la particolare attenzione che OCME riserva alle attività di ricerca e sviluppo, ambito cardine e principale obiettivo aziendale che l'azienda parmigiana intende costantemente perseguire.

Tutte le macchine OCME sono *Industry 4.0 Ready*, e integrate con il sistema *Remote Data Monitoring* (RDM), basato su *cloud*, che consente di fornire soluzioni avanzate per migliorare il controllo del processo, le attività lavorative degli operatori, la riduzione dei costi di manutenzione e la qualità della produzione.

A fronte dell'investimento tecnologico nella realizzazione e programmazione delle macchine, OCME ha investito in modo particolare sulla formazione in materia di intelligenza artificiale.

Il vasto portafoglio di clienti di OCME e l'eterogenea gamma di servizi proposti hanno reso necessaria la progettazione di corsi di *cyber security* tra i dipendenti, a fronte dei rischi generati dalla diffusione del paradigma e delle implementazioni di Industria 4.0. Le macchine di OCME sono collegate ai sistemi informatici dei clienti, aprendo ad una serie di rischi e problematiche di natura di sicurezza informatica da prevenire, oltre alla necessità di rispettare le varie disposizioni normative vigenti in tale settore.

Lo stesso cliente, quindi, richiede sempre in modo maggiore una garanzia di sicurezza informatica, tale da avviare una riflessione interna ad OCME che ha portato l'azienda a realizzare un progetto formativo in materia di *cyber security*. Inoltre, OCME ha intenzione di avviare le procedure per ottenere una certificazione delle proprie macchine a garanzia del rispetto delle normative in materia di sicurezza informatica.

Oltre agli obiettivi puntali, che attengono alla sicurezza informatica e all'intelligenza artificiale, si comprende come l'azienda intenda perseguire obiettivi di sviluppo a medio e lungo termine connessi con la dimensione dell'innovazione, i quali rendono necessaria la pianificazione di percorsi formativi di *upskilling*, che riguardano sia le competenze *hard*, indispensabili sul fronte tecnico e tecnologico, sia le *soft skills* utili all'attività manageriale.

2.4 Considerazioni riepilogative

OCME considera la formazione continua rappresenta uno strumento fondamentale in grado di contribuire in modo rilevante alla crescita del capitale umano dell'azienda.

L'orientamento dell'azienda è tradizionalmente teso all'innovazione, intesa come processo di crescita costante che permette di confermare e migliorare la leadership di OCME in un mercato estremamente competitivo.

In merito alla situazione precaria geopolitica attuale, l'intervistato precisa che OCME non è direttamente coinvolta sui territori del conflitto russo-ucraino, mentre Aetna Group ha una filiale in Russia e nei primi giorni del conflitto il responsabile è dovuto rientrare in Italia a seguito dell'inizio delle operazioni belliche con l'Ucraina.

In generale, il conflitto ha influenzato anche la produzione di OCME. Già a partire dalla primavera del 2021, e quindi ancora in piena emergenza sanitaria da Covid-19, l'azienda ha dovuto prendere atto di un cambio di scenario

dei mercati, decisamente peggiorati a seguito della guerra russo-ucraina. Le criticità riguardano soprattutto l'incremento dei prezzi delle materie prime. Mentre al contempo le commesse non risultano diminuite.

Nonostante le difficoltà determinate dal Covid, l'azienda riferisce di non avere mai fatto ricorso alle procedure di cassa integrazione, a fronte di un costante impegno di OCME nel garantire la continuità del lavoro ai propri dipendenti.

Un cambiamento rilevante, tuttavia, ha riguardato i progetti di ulteriore ampliamento dei mercati di OCME, costretta a ridimensionare tali propositi, posticipandoli a tempi migliori.

L'emergenza sanitaria ha determinato nel 2020 una momentanea contrazione delle entrate. Mentre ad oggi, in termini di fatturato, si registra una costante crescita tanto da aver superato le entrate del 2019.

Quanto alla formazione, come già indicato, l'esperienza della formazione a distanza, resa necessaria dalla pandemia, si è dimostrata efficace, tanto da venire richiesta in via preferenziale dagli stessi dipendenti, per corsi come quelli relativi alla *cyber security*.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Le conoscenze e le competenze necessarie per OCME sono numerose e in continua evoluzione. Una parte degli sviluppi delle competenze segue le esigenze dei clienti, con progetti che vengono proposti anche direttamente da loro, soprattutto per gli aspetti *software* e di sicurezza informatica.

Pertanto, OCME investe in modo particolare nell'analisi dei fabbisogni dei propri dipendenti. Invero, la presenza di corsi di lingua inglese, spagnolo e francese è sempre garantita in azienda tutto l'anno, sia per i dipendenti sia per le nuove risorse. Tale esigenza risponde in modo coerente al mercato prettamente estero (circa l'85%) di OCME.

La materia della sicurezza e della *cyber security* è affrontata in modo particolare nell'azienda parmigiana. Invero, OCME è da sempre impegnata nella garanzia della diffusione tra i propri dipendenti di tematiche così complesse quanto fondamentali nell'attività lavorativa di ciascun dipendente.

Oltre ai corsi prettamente tecnici, OCME programma anche formazione in materia di linguaggi di programmazione ideati soprattutto per le nuove risorse inserite recentemente in azienda.

Avuto riguardo all'analisi dei fabbisogni delle figure dirigenziali, OCME ha di recente progettato un corso per la gestione dei collaboratori, il *team building*, la *leadership*. L'obiettivo è quello di incrementare il bagaglio delle conoscenze anche in personale già strutturato e formato quale è la dirigenza. L'azienda, infatti, investe molto nei corsi *soft skills* realizzati *ad hoc* per i dirigenti, che vengono sottoposti anche a test psicometrici, in modo da imparare ad affrontare situazioni di ogni tipo, anche di carattere straordinario.

Le *soft skills*, quindi, sono competenze trasversali cui OCME attribuisce particolare importanza e per quanto possibile cerca di privilegiare interventi formativi in presenza in modo da implementare l'efficacia delle nozioni apprese in quelle ore.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'ufficio delle risorse umane è particolarmente coinvolto nella progettazione della formazione in azienda e si occupa direttamente della raccolta dei fabbisogni formativi con l'ausilio di un piano di formazione distribuito a tutti i manager. Alle figure manageriali viene richiesto di indicare nel dettaglio i fabbisogni formativi dei propri team e i corsi di formazione cui far partecipare i dipendenti.

Il dirigente, quindi, è la prima figura ad intercettare e poi a segnalare i bisogni formativi dei lavoratori e, di concerto con l'ufficio delle risorse umane, individuare nel dettaglio i corsi da proporre ai dipendenti.

Anche i componenti delle RSU contribuiscono attivamente all'individuazione delle esigenze formative. OCME, infatti, collabora in modo molto importante con l'RSU che a questi fini svolge un ruolo fondamentale nell'intercettare i fabbisogni formativi dei lavoratori.

Un'attenta selezione ed erogazione di precisi corsi formativi, garantisce ad OCME la serenità di poter rispondere anche alle più complesse richieste provenienti da propri clienti.

L'ufficio delle risorse umane, inoltre, è chiamato a intercettare esigenze formative che i clienti esprimono attraverso le proprie commesse. Il continuo adeguamento alle richieste del mercato, come già accennato, è tra gli obiettivi cui l'azienda intende rispondere attraverso la formazione.

OCME è consapevole che l'intera gestione del processo formativo e lo sviluppo delle competenze rappresentano *steps* fondamentali nel percorso di crescita aziendale e devono rispecchiare le strategie di *business*. Infatti, acquisire una corretta metodologia nella gestione dei processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane consente di allineare il bagaglio immateriale di competenze aziendali agli obiettivi di crescita.

La responsabile della formazione delle risorse umane riferisce che OCME utilizza le risorse del Conto Formazione Aziendale di Fondimpresa e – anche se meno di frequente – le risorse che il Fondo mette a disposizione attraverso il Conto di Sistema.

In OCME la formazione finanziata rappresenta la maggior parte del programma formativo offerto dall'azienda, anche per quanto attiene alla formazione della dirigenza, che avviene in buona parte attraverso le risorse di un Fondo dedicato. OCME, per incrementare l'efficacia della propria offerta formativa, si avvale anche della collaborazione di enti pubblici, quali Università e centri di ricerca locali.

In particolare, il responsabile delle esperienze formative realizzate in materia di digitale e intelligenza artificiale, parte del piano oggetto di analisi, precisa che il bisogno formativo deriva dalla necessità di garantire livelli di sicurezza e conoscenze almeno di base da parte dei lavoratori in tema di *cyber security*. A fronte dei risultati soddisfacenti ottenuti dall'erogazione del corso, OCME intende continuare a promuovere tale offerta formativa anche nel prossimo futuro.

Appena prima dell'avvio del corso, il responsabile area tecnica e innovazione e il suo ufficio hanno realizzato una rapida indagine presso alcuni selezionati clienti in modo da intercettare nel dettaglio il bisogno formativo da implementare tra i dipendenti OCME e garantire la migliore risposta al cliente stesso.

Particolare attenzione è stata dedicata alla formazione in materia di *cyber security*, risultata importante anche in relazione al successivo corso sul tema dell'intelligenza artificiale nell'ottica del corretto e sicuro utilizzo nei prodotti di OCME.

L'intelligenza artificiale è stata utilizzata per estrarre informazioni utili dalle macchine, ad esempio in materia di manutenzione predittiva, in modo da intercettare l'eventuale degrado della prestazione o mancanze di aggiornamenti necessari per il corretto funzionamento delle macchine. Trattandosi di informazioni legate al processo produttivo, e quindi in qualche misura classificabili come dati sensibili, la loro protezione rispetto ad azioni esterne mirate a comprometterne l'integrità, o volte alla loro fraudolenta acquisizione, deve essere garantita dall'implementazione di logiche di *cyber security*.

Da ultimo, le conoscenze in materia di intelligenza artificiale hanno dimostrato la propria utilità in relazione agli strumenti di ausilio alla programmazione delle macchine da parte di OCME o di fornitori. L'obiettivo è quello di fare uso di tecniche di programmazione dinamica o simili, al fine di determinare una vasta gamma di parametri di funzionamento della macchina a fronte dell'inserimento di selezionate informazioni inserite, che possano rendere la macchina più efficiente, una volta in funzione.

OCME riserva particolare attenzione al momento valutativo dei corsi che eroga ai propri dipendenti.

Innanzitutto, come già illustrato, l'azienda è costantemente impegnata nella valutazione del contesto, attraverso la rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori, in modo da formalizzare poi le procedure necessarie per valutare le risorse disponibili e gli obiettivi programmati: è questo il momento in cui si raccolgono le informazioni necessarie per progettare l'intervento, e si sceglie il modello di valutazione da usare. Successivamente, avviene la valutazione dell'attuazione dell'intervento: l'azienda, quindi, procede ad un monitoraggio continuo del processo formativo per rilevare scostamenti dagli obiettivi o difetti di progettazione, apportando eventuali modifiche nel corso della formazione.

Da ultimo, particolare attenzione viene riservata alla valutazione degli esiti, dove OCME si impegna alla raccolta dei dati sui risultati dell'attività formativa, costituiti perlopiù dai *feedback* provenienti dagli stessi fruitori del corso, e dalle considerazioni finali dei docenti.

3.3 Considerazioni conclusive

Attiva in molti settori produttivi, OCME è un'azienda italiana di costruzione di macchine automatizzate, che risponde alle esigenze dei clienti per la maggior parte provenienti da Paesi extra europei.

Nel tempo, l'azienda parmigiana ha sviluppato numerose produzioni innovative in modo da garantire una vasta gamma di servizi eterogenei mantenendo un alto standard qualitativo. La formazione in OCME è indispensabile per il mantenimento della leadership di mercato. La formazione è strategica sia quanto ai processi di *onboarding*, sia come esperienza che accompagna l'intera vita professionale dei dipendenti, garantendo il continuo *upskilling*.

Ne consegue una particolare attenzione da parte di OCME della formazione di tutti i dipendenti e dell'investimento in materia di ricerca e sviluppo.

Ad incentivare dinamiche di sviluppo sul fronte della formazione, è stata l'attenzione particolare di OCME nel soddisfare le richieste dei clienti, che ha condotto l'azienda a sviluppare e proporre anche soluzioni flessibili e adattabili, molto competitive sul mercato. Il livello qualitativo delle produzioni ha reso necessario il continuo aggiornamento delle competenze.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il corso e l'impatto della formazione

OCME considera la formazione e il continuo sviluppo di competenze una leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi di mercato, la rilevazione del fabbisogno e la valutazione dei conseguenti risultati concreti viene descritto come un aspetto imprescindibile di tale obiettivo.

Rispetto ai corsi formativi promossi dall'azienda, OCME garantisce percorsi *ad hoc* per i dipendenti *senior* e percorsi individuati per le nuove risorse come, ad esempio, in materia di programmazione.

Le figure professionali coinvolte nei corsi formativi oggetto di analisi sono soprattutto lavoratori appartenenti agli uffici tecnici, particolarmente impegnati a garantire la massima soddisfazione alle esigenze dei clienti.

In particolare, OCME progetta piani formativi specifici per implementare le conoscenze linguistiche dei propri dipendenti, dal momento che per l'85% la produzione dell'azienda è destinata al mercato estero, meno della metà del quale europeo. La proiezione estera dell'azienda risulta anche dalla distribuzione delle sue filiali in nuovi territori quali Cina, Regno Unito, Messico, USA, Thailandia e Sud Africa.

L'inglese è certamente la lingua che principalmente viene richiesta per lavorare a stretto contatto con i clienti, ma spesso una seconda lingua straniera si rende necessaria. Pertanto, a seconda delle precise esigenze, OCME realizza percorsi formativi peculiari. I docenti sono esterni e tutti madrelingua e altamente qualificati.

La responsabile della formazione delle risorse umane informa, infatti, che ogni anno di norma vengono attivati circa 7 corsi di inglese, 4 di spagnolo e 2 di lingua francese. Anche il personale *junior* (19-24 anni) è chiamato a svolgere tali corsi: per loro sono dedicate lezioni intensive di inglese con l'obiettivo di incrementare l'utilizzo parlato della lingua.

Particolare attenzione viene dedicata alla selezione del corpo docente esterno.

Il dipendente di OCME intervistato, partecipante ai corsi in materia di intelligenza artificiale e *cyber security*, in parte inclusi nel piano oggetto di analisi, conferma gli evidenti risultati della formazione erogata dai docenti scelti da OCME. Nonostante la modalità *online* dei corsi, entrambi si sono mostrati particolarmente efficaci ed in grado di trasmettere le nozioni fondamentali dei temi, oltre ad offrire *case studies* per far comprendere ai dipendenti in formazione le applicazioni concrete dei concetti appresi.

Sempre avuto riguardo al corso di *cyber security*, il fruitore della formazione, nell'illustrare l'esperienza positiva soprattutto avuto riguardo al suo *background* prettamente tecnico, precisa che, nonostante la complessità della materia, i docenti sono stati in grado di trasmettere le conoscenze base e le informazioni necessarie ad approcciare un tema tanto delicato quanto fondamentale in un contesto di macchine sempre più digitalizzate ed interconnesse. Concretamente il corso di *cyber security* si è quindi dimostrato importante per stimolare un percorso di sensibilizzazione su queste tematiche e per l'adozione interna di procedure e buone pratiche progettuali finalizzate ad un ulteriore incremento del livello di robustezza ed impenetrabilità delle soluzioni implementate nelle macchine OCME.

Nel corso del 2020, la pandemia ha costretto un ripensamento delle modalità di erogazione dei corsi, non solo linguistici, ma anche di natura tecnica. In particolare, il personale docente dedicato ha sviluppato i propri moduli formativi a distanza e non più in presenza.

I risultati della formazione a distanza sono stati apprezzati, tanto che – precisa l'intervistata – l'azienda ha reso possibile l'erogazione del corso in modalità *online*, in modo da consentire al lavoratore di conciliare meglio l'attività lavorativa e la partecipazione alla formazione. Al riguardo, quello relativo alla *cyber security* è stato il primo corso ad essere sperimentato in modalità *e-learning*, riscontrando un notevole successo.

OCME è comunque consapevole che non tutti i corsi sono realizzabili attraverso la modalità a distanza: ad esempio, le esperienze formative in materia di incremento delle *soft skills* ottengono certamente migliori risultati in presenza.

Quanto al rilevamento dei risultati della formazione, i corsi informatici di Excel o di peculiari sistemi di programmazione, OCME predispone dei test finali realizzati dai docenti e distribuiti nelle ultime lezioni ai partecipanti.

I docenti di lingue straniere, invece, sono chiamati a compilare dei report individuali, per ciascun partecipante, in modo da analizzare nel dettaglio anche lo stesso incremento nell'apprendimento della lingua straniera. Tale approccio consente all'azienda di meglio indirizzare il lavoratore al corso di lingua della difficoltà e del livello che maggiormente gli si addice di anno in anno.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impegno costante di OCME in riferimento alla formazione, come affermano gli intervistati, è quello di garantire la formazione continua dei dipendenti già presenti all'interno dell'azienda, in modo da assicurare la continuità dell'eccellenza produttiva. Ne consegue che le aspettative di OCME rispetto alla formazione sono particolarmente elevate, a riprova della forte volontà dell'azienda di investire sul proprio capitale umano.

Come più volte sottolineato, destinatario di buona parte delle aspettative di crescita costante delle competenze è l'ufficio tecnico dell'azienda che richiede un costante aggiornamento in modo da garantire la massima soddisfazione del cliente. Tale ufficio è composto da personale espressamente dedicato alla ricerca e sviluppo, oggi all'interno dell'ufficio tecnico stesso e non più componente a sé della progettazione. Oggi l'ufficio tecnico di OCME si compone di circa 100 persone ed è il cuore dell'eccellenza dell'azienda, che necessita per ogni funzione aziendale di elevatissimi livelli di specializzazione. Progettazione, assemblaggio e collaudo rappresentano ambiti differenti tra loro tanto da permettere ad un dipendente di approfondire la propria conoscenza su un massimo di due macchine della gamma OCME, afferma il responsabile area tecnica e innovazione, che sottolinea come il livello di specializzazione sia un elemento da considerare in termini tutt'altro che statici, ma in senso continuamente evolutivo.

Quanto all'acquisizione di nuove risorse umane, OCME è particolarmente impegnata sul fronte della formazione. In particolare, a richiedere percorsi importanti è la formazione di ingegneri e tecnici *junior*, l'azienda si pone l'obiettivo di instaurare una vera e propria formazione *on the job*, che integri sia conoscenze teoriche che il saper fare. L'idea è quella di consentire anche a collaudatori di maturare esperienza diretta sulle macchine al fianco dei progettisti, in modo da comprenderne ogni aspetto e funzionamento. Ciò consente di ampliare la visione dei futuri collaudatori, consentendogli di capire l'entità del problema ed offrire la più opportuna soluzione.

5. CONCLUSIONI

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

Da quanto emerge dalle testimonianze degli intervistati, la formazione continua aziendale è oggetto di investimento e di costante approfondimento e attenzione, anche avuto riguardo a progetti formativi sperimentali che l'azienda sta realizzando a fronte di recenti riflessioni interne.

Emerge, innanzitutto, un'attenzione particolare alla misurazione dell'efficacia del corso erogato: i manager, infatti, a distanza di due o quattro mesi dalla conclusione del corso, sono chiamati a verificare i risultati appresi dai partecipanti, riportando le conseguenti riflessioni all'interno di un modulo creato *ad hoc* dall'azienda. L'obiettivo è quello di verificare l'autonomia acquisita da parte dei dipendenti soggetti alla formazione.

Ulteriore elemento che influisce in modo positivo sulla formazione attiene alla fidelizzazione dei docenti altamente qualificati che compongono il corpo insegnante esterno a cui l'azienda ricorre. OCME, dunque, intrattiene rapporti particolari con tali risorse esterne, anche affidando loro la fornitura di materiali didattici, in modo da garantire sempre un'ottima qualità dei corsi di formazione progettati dall'azienda. La collaborazione con Università e centri di ricerca certamente può annoverarsi tra i fattori che contribuiscono positivamente alla crescita delle competenze in azienda e alla selezione di personale docente di qualità.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La consuetudine a strutturare percorsi di formazione continua da parte di OCME può certamente essere annoverata tra le buone prassi formative aziendali. Tale tipologia di processo, infatti, permette di apprendere con tempismo gli aggiornamenti delle *hard skills*, necessarie a proporre produzioni competitive sui mercati, garantendo risposte rapide alle esigenze dei clienti. Fondamentale, poi, l'impatto dei percorsi strutturati di formazione *on the job* garantita ai nuovi assunti, che mira a coniugare teoria e pratica.

Anche sul fronte delle *soft skills*, la sensibilità dell'azienda risulta apprezzabile. Ulteriore buona prassi aziendale è certamente la predisposizione di un'analisi individuale realizzata dai docenti di lingua straniera per ciascun partecipante ai corsi. I docenti di lingue straniere, infatti, sono chiamati a compilare dei report individuali, per ciascun partecipante, in modo da analizzare nel dettaglio anche lo stesso incremento nell'apprendimento della lingua straniera. Tale approccio consente all'azienda di meglio indirizzare il lavoratore al corso di lingua della difficoltà e del livello che maggiormente gli si addice.

Da ultimo, tra le buone pratiche in materia di formazione si può considerare anche l'abitudine a instaurare dinamiche collaborative tra i dirigenti e le RSU. Anche le rappresentanze sindacali infatti vengono invitate dall'azienda ad esprimere gli eventuali bisogni formativi emersi nella quotidianità lavorativa.

5.3 Conclusioni

Dalla sua costituzione ad oggi, OCME ha ampliato gli ambiti in cui opera, diversificando la produzione arrivando a coprire vari segmenti di mercato. Ad espandersi considerevolmente è stata l'area di mercato aziendale. Oggi il mercato di riferimento di OCME è rappresentato da circa un 15% di clienti italiani, un 37% di clienti europei e il restante dal resto del mondo. La vastità dei mercati di riferimento ha portato l'azienda ad affinare nel tempo le competenze necessarie a risultare competitiva su scala globale. La leva strategica della formazione viene oggi impiegata in riferimento alle *hard skills* che, come nel caso del piano oggetto di analisi, riguardano tecnologie d'avanguardia come quelle relative all'intelligenza artificiale, applicata in particolar modo all'ambito dell'automazione delle macchine industriali e alle implementazioni 4.0.

La forza di mercato dell'azienda sembra potersi individuare nella versatilità delle risposte alle attese della clientela. Ne consegue che OCME è in grado di vantare peculiari caratteristiche: dalla realizzazione di macchinari che garantiscono prestazioni particolarmente elevate alla garanzia di tempi di risposta celeri. A questi fini la presenza di forza lavoro qualificata e di tecnici competenti e sempre aggiornati, oltreché di un'efficiente organizzazione del lavoro, è indispensabile.

In conclusione, OCME mostra di praticare particolare attenzione e cura nella gestione dei processi formativi realizzati in azienda, garantendo una costante formazione di alto livello sia in settori prettamente tecnici, sia in ambiti linguistici e in materia di competenze trasversali. La formazione viene erogata a tutto il personale OCME: dai dipendenti *senior*, alle giovani leve *junior*, con particolare attenzione anche all'implemento delle competenze dei manager. I procedimenti di analisi e rilevazione del fabbisogno appaiono ben strutturati e inclusivi, la valutazione degli esiti segue procedure formali. A quanto risulta, i percorsi formativi dimostrano un buon grado di personalizzazione e sembrano venire strutturati secondo una logica collaborativa, che chiama in causa diverse funzioni aziendali.