

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**Tra storia e futuro:
la formazione in Drillmec**

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e
di prodotto; competenze di base e digitali**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 300904

Titolo del piano:

Drillmec Spa: piano formativo aziendale pluritematico 2021

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E SUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	9
2.4 Considerazioni riepilogative.....	10
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	12
3.3 Considerazioni conclusive.....	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	15
4.1 Il corso e l'impatto della formazione	15
4.2 Considerazioni riepilogative.....	17
5. CONCLUSIONI.....	18
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	18
5.3 Conclusioni.....	18
Bibliografia.....	20

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione 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 della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'Azienda Drillmec S.p.a. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Drillmec S.p.a. le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione attraverso la formazione mirata al personale interessato. In particolare, le dimensioni dell'azienda e la sua storia rendono il caso interessante: Drillmec S.p.a. ritiene necessità dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale dei suoi lavoratori. Questa crescita si concretizza con il contributo della formazione in azienda strutturata in tutto e per tutto secondo un sistema di formazione continua.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione le impattanti vicende geopolitiche (conflitto Russia-Ucraina), la condizione sanitaria mondiale da Covid-19 e quelli che sono i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2022, si pone i seguenti obiettivi generali:

- 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;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei 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 aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Drillmec S.p.A., partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto Formazione, cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E SUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Drillmec è una grande azienda di Piacenza, più nello specifico di Gariga di Podenzano. Ha una storia lunga e complessa, che si intreccia negli anni con altri gruppi e altre consociate: fa attualmente parte del gruppo indiano MEIL, e prima ancora rappresentava un'azienda del portfolio del gruppo italiano Trevi. Opera nel settore del Petrolio e Gas, dell'acqua e della geotermia. Ingegnerizza, produce e commercializza impianti di perforazione sia onshore (es. torri di perforazione nel deserto) sia offshore (es. isole e piattaforme negli oceani), macchinari e attrezzature ad alta specializzazione; inoltre, realizza fondazioni speciali, scavi di gallerie, opere di consolidamento del terreno e grandi perforazioni.

La storia dell'azienda ha inizio oltre un secolo fa: sono i pionieri Silvio Ballerini e James Massarenti i primi perforatori del suolo nel piacentino. Fondano la loro azienda nel 1913, le prime attività furono quelle di produzione di impianti idraulici per pozzi d'acqua; iniziarono nel 1922 un'attività industriale nel settore della manifattura pesante legata al petrolio e al gas. La prima officina si occupava di macchine utensili e tubi per pozzi. Qualche decennio più tardi l'azienda implementa la prima grande innovazione tecnologica e costruisce un primo impianto di perforazione, commercializzando negli anni '50 del '900 un macchinario capace di perforare fino a 4.500 metri, il più potente costruito nel panorama europeo in quel momento. Questo periodo di progettazione ha fruttato all'azienda una serie di acquisizioni di marchi e una nutrita produzione di brevetti. L'azienda è il frutto di diverse fusioni e acquisizioni: tra queste si annoverano Geostra, Massarenti e Ballerini, e del ramo aziendale "Officine Meccaniche" di Saipem, del gruppo ENI.

Negli anni 2000 l'azienda conosce una vera e propria scalata: in breve tempo si affermerà come uno dei maggiori player del settore Oil e Gas. Oggi il 99% della produzione Drillmec è esportato all'estero, e l'azienda è un affermato leader internazionale nella progettazione, produzione e distribuzione di impianti di perforazione per applicazioni onshore e offshore, e di una vasta gamma di attrezzature per i settori di Oil&Gas, acqua e geotermia, con filiali in India, Cina, Stati Uniti (Houston) e – fino all'inizio del conflitto con l'Ucraina – Russia.

L'azienda, per decine di anni a partire dal 1984, ha fatto parte del gruppo Trevi. Il gruppo viene fondato a Cesena da Davide Trevisani, attualmente è controllato da CDP Equity Investment Spa e Polaris Capital Management LLC e opera nel settore dell'ingegneria del sottosuolo, con numerose commesse in tutto il mondo. Si compone di due divisioni importanti: Trevi e Soilmec.

Nel 2008 il gruppo Trevi per conto di Drillmec conclude un contratto per la fornitura di 14 impianti per la perforazione petrolifera e gas con Iraqi Drilling Company-Ministry of Oil, e l'impresa di Podenzano è stata coinvolta, nel 2017 ai lavori della diga di Mosul.

Nel 2009 Drillmec si è aggiudicata, tramite Saipem (Eni), un contratto per la costruzione e collaudo di due unità di perforazione petrolifere in Kazakistan, su due isole artificiali, per un valore di oltre 100 milioni di euro.

Nel 2015 Drillmec attraverso l'attività di contrattazione del gruppo a cui apparteneva all'epoca, Trevi, ottiene una commessa da oltre 45 milioni di euro in Algeria per la fornitura di due tipi di impianti di perforazione con l'acquirente Enafor (Sonatrach), per l'estrazione di idrocarburi e la ricerca di petrolio.

Attualmente, invece, dal 2020 Drillmec fa parte del gruppo indiano MEIL, acronimo di Megha Engineering & Infrastructers. Si tratta di una società di grandi infrastrutture multisettoriale, presente nei settori degli idrocarburi, trasporti (autobus elettrici, treni...), difesa, telecomunicazioni, energia, infrastrutture generali e sociali (come per esempio tunnel e ponti), irrigazione e acqua potabile. Il portfolio diversificato ha permesso al gruppo di presidiare

diversi paesi nel mondo e di fare economie di scala tramite la diffusione di conoscenza all'interno del gruppo, e sono queste chiavi di sviluppo ad aver determinato una crescita importante nel tempo.

Proprio come Drillmec, anche MEIL è nata come piccola azienda con un numero limitato di dipendenti. Oggi, entrambe le aziende operano nel tessuto internazionale dell'economia. In particolare, dopo l'acquisizione Drillmec è passata da circa 200 a complessivi 550 dipendenti.

Nel 2021 Drillmec ha costruito una nuova sede in India.

Per quanto riguarda i risvolti organizzativi a seguito dell'acquisizione da parte del gruppo indiano, in sede di intervista ci viene riferito che l'impatto c'è stato, sicuramente, ma perlopiù a livello di governance. È stata necessaria una rivisitazione delle interlocuzioni con l'headquarter e nel tempo va sempre più rafforzandosi. D'altro canto Drillmec è l'unica azienda del gruppo MEIL che si occupa di questo specifico prodotto e gode di un'autonomia decisionale privilegiata. A livello organizzativo e produttivo è la sede di Piacenza a rimanere il fulcro, anche come scelta strategica. Ovviamente c'è uno scambio delle strategie aziendali con il gruppo. In generale però, non ci sono stati grandi cambiamenti. A Piacenza restano i dipartimenti aziendali: amministrazione, commerciale, produzione, ingegneria... insomma, tutto il panorama aziendale è rimasto. È cambiato l'amministratore delegato, ma si tratta di un evento atteso in quanto quello precedente era già in scadenza.

L'identità di business di Drillmec si basa su tre principi chiave: sicurezza, sostenibilità e innovazione.

Il network Drillmec Spa comprende:

- USA Drillmec Inc. (un centinaio di dipendenti)
- Drillmec International India (250 persone)
- JSC Seismotekhnika (400 persone, la consociata non fa più parte del gruppo dal 2022 ossia da quando è scoppiato il conflitto Russia-Ucraina nel cuore dell'Europa)
- Mexico Drillmec Inc.

Tra queste vi era anche una consociata russa, con circa 400 dipendenti che, come esito del conflitto Russia-Ucraina, è uscita dal perimetro aziendale, con un forte impatto a livello economico e organizzativo, poiché ha significato dover chiudere un contratto con Gazprom in tutta fretta e, in ultima istanza, rinunciare a una linea di business che nel 2021 era in crescita. Anche la pandemia di Covid ha avuto un impatto emotivo significativo per l'azienda: un dipendente è deceduto nelle prime fasi dell'epidemia.

Drillmec non ha mai chiuso l'attività, attivando due settimane di cassa integrazione e introducendo in modo massimo lo smart working ove possibile: l'azienda rientrava nei settori ATECO che potevano continuare la propria attività e ha goduto del vantaggio di avere già spazi produttivi ampi, con un grande spazio esterno.

Nei decenni Drillmec ha progettato e fornito impianti di perforazione in sud America per la succursale cilena di Petreven (attività di trivellazione di pozzi); nel Mar Caspio presso Astrahan, assieme alla compagnia petrolifera russa Lukoil; in Venezuela per Eni, la quale ha utilizzato gli impianti nella joint venture con PetroJunin nel giacimento nella Faja del fiume Orinoco; in Bielorussia, assieme a Seismotekhnika; in Messico, per Petroleos Mexicanos per le attività di estrazione del gas. Ha inoltre in progetto la fornitura di 42 impianti geotermici per il principale gestore dell'energia indiano. Per concludere, l'azienda negli anni si è occupata di diverse commesse collaborando con realtà come Eni ed Enel. Ad esempio, con Enel Green Power è in essere un progetto per l'energia geotermica a Larderello (Siena).

I clienti Drillmec, a parte l'appena citata Enel, sono al 99% clienti esteri, parte del personale è costantemente in trasferta per via delle commesse in giro per il globo, perché Drillmec non solo produce ma, data la particolarità degli impianti, il personale è formato per seguire il cliente in loco.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

I segmenti aziendali di business di Drillmec sono Oil & Gas, trattamento acque, geotermia e idrogeno. Sarebbe difficile citare tutti i prodotti Drillmec in questa sede: l'azienda è presente nei vari paesi con diverse tipologie di macchinari, attraverso piattaforme onshore e offshore. Questo anche perché la cifra distintiva di Drillmec è l'elevatissima customizzazione dei prodotti rispetto alle esigenze del cliente, aspetto non banale tenuto conto si parla di prodotti estremamente complessi, di grandissime dimensioni (circa 55-60 metri, pari a circa 100 container che si muovono sulla linea Piacenza – porto di Genova in media una volta al mese), dal costo che si aggira in media sui 30 milioni di euro e che devono garantire una durata ultratrentennale. Inoltre, come si legge nel sito, l'azienda produce e progetta impianti principalmente per il settore del petrolio e del gas, ed opera inoltre nel settore delle esplorazioni (E&P), perché si occupa anche di fare attività di ricerca, recupero e produzione di petrolio e gas naturale. L'industria è molto complessa e rischiosa ed è inoltre ad alta intensità di capitale.

Per quanto riguarda il settore geotermico, l'impresa offre una gamma di impianti di perforazione utilizzabili per l'esplorazione di soluzioni geotermiche attraverso una produzione customizzata delle apparecchiature. La geotermia utilizza la vitalità del magma per produrre energia, attraverso il vapore prodotto dall'acqua calda presente sotto la superficie terrestre. Gli impianti prodotti da Drillmec si trovano a Larderello (SI), come sopra ricordato, e in Islanda.

Infine, l'idrogeno è oggi molto presente nelle agende di ricerca e sviluppo di diverse aziende. Tra queste si annovera anche Drillmec con la startup Idrogena: l'obiettivo dell'azienda è diventare leader in ambito di utilizzo di idrogeno verde. Le iniziative di transizione energetica dell'impresa sono:

- Idrogeno verde rinnovabile che si avvale dell'elettrolisi PEM made in Italy.
- Idrogeno ultra pulito generato attraverso la pirolisi, un processo ben noto che utilizza calore per divider la molecola di metano in idrogeno e carbonio solido.
- Blue Vector: la prima stazione Multifuel al mondo con produzione interna di metano e idrogeno.
- Cattura e stoccaggio del carbonio.

Il driver dell'innovazione tecnologica è un driver sul quale l'azienda punta in modo rilevante. Anche perché è quello che fa sì che permette alle aziende di competere sul mercato internazionale.

L'azienda detiene un sistema di qualità strutturato e orientato alle certificazioni ISO. Il sistema di gestione della qualità di Drillmec è API Q1, certificato per la ISO 9001 dall'American Petroleum Institute (API) e da Det Norske Veritas (DNV). Drillmec dichiara di lavorare in rispetto delle normative e regolamenti nazionali e internazionali riferiti ai settori in cui opera; per questo implementa standard qualitativi testimoniati da certificazioni e investimenti in ricerca e sviluppo.

Drillmec applica inoltre un piano HSE (Salute, Sicurezza e Ambiente), tramite Manager HSE professionali interni. Il piano si concretizza nel supporto alla formazione totale, all'abilitazione a lavorare alla propria mansione, negli audit di sicurezza e nei sistemi di follow-up della produzione.

Ricerca e sviluppo in azienda sono aree molto strutturate: vi è un dipartimento di ricerca e sviluppo puro, interno, e un dipartimento di ricerca ingegneristica. Parte di ricerca e sviluppo è esternalizzata. Il cuore ingegneristico dell'azienda resta tuttavia in Italia, a Piacenza.

L'azienda ha l'ambizione di portare innovazione nei prodotti e nei processi. Nel 2013 l'azienda ha implementato un software nuovo che ha migliorato diversi aspetti dell'organizzazione aziendale. Il software è stato inoltre utile nella gestione delle relazioni con i diversi stakeholder dell'azienda. Per quanto riguarda la tipologia di software implementato, la scelta è ricaduta, prima di SAP, su PTC WindChill, il quale ha messo a sistema la comunicazione tra diversi sistemi utilizzati in azienda: ogni dato è diventato così unico, condiviso e leggibile.

Attualmente è in corso un processo ingente di migrazione verso un nuovo gestionale, che sarà in grado di integrare al meglio dati e processi aziendali; si tratta del gestionale SAP, il quale richiederà diverse ore di formazione per essere implementata e calata nella quotidianità lavorativa aziendale.

Forte di un dipartimento di Ingegneria che conta circa 40-50 addetti, più un centinaio di collaboratori esterni, in ogni disciplina (idraulica, meccanica, elettrica, automazione), Drillmec detiene diversi brevetti sviluppati negli anni, testimoniati nel tempo dalla sezione news del sito oggi e dal giornale Trevi prima, che riassumeva periodicamente le attività delle aziende presenti nel suo carnet. Ad esempio, direttamente dal giornale: “Drillmec detiene diversi brevetti di tecnologie mirate non solo a ridurre i tempi e i costi di perforazione ma anche ad aumentare il livello di sicurezza durante l'esecuzione dei lavori. Di seguito si riportano due progetti brevettati a testimonianza di come Drillmec sia sempre un passo avanti nel suo settore. Drillmec ha sviluppato una nuova serie d'impianti di perforazione interamente automatizzati denominati AHEAD (Advanced Hydraulic Electrical Automated Driller), progettati per generare migliori prestazioni di perforazione in conformità con i più alti standard HSE. Un'elevata automazione riduce la presenza di operatori in zone pericolose.” L'aspetto della sicurezza sul lavoro, critico in questo settore, è stato uno di quelli più direttamente impattati dal salto tecnologico avvenuto nell'ultimo decennio: l'automazione di determinati processi ha permesso di allontanare gli operatori dalle zone più pericolose, ossia dove può verificarsi la fuoriuscita di fango e detriti ad altissima pressione. Più di recente la robotica è stata utilizzata anche per applicazioni più fini, come ad esempio il montaggio delle aste di perforazione, ora eseguito tramite una mano antropomorfa. È evidente come l'innovazione tecnologica costituisca un *driver* irrinunciabile per l'azienda.

Ecco un altro esempio riportato dagli intervistati: una delle complessità più grandi in un progetto di perforazione è data dal contesto nel quale viene fatto il servizio di gestione del cantiere. Al cliente non viene fornito solo il prodotto, ma anche tutto un servizio di montaggio e gestione del cantiere, ed è in questo caso che si incontrano le difficoltà maggiori, legate alle condizioni ambientali del posto (l'azienda detiene delle piattaforme onshore e offshore in Islanda, nel deserto...). Parte di questo problema è stato risolto da una nuova gestione degli impianti da remoto: oggi l'operatore è in grado di seguire i lavori a distanza, da un ufficio a più schermi e collegato con il luogo. Sembra quasi un videogioco per come viene gestito, però questa tecnologia ha permesso di risolvere una parte del problema.

Uno dei vantaggi competitivi di Drillmec risiede nell'elevata customizzazione di prodotti ad alta ingegnerizzazione. Il prodotto è molto complesso, quando si pensa alla tipica torre di perforazione in mezzo al deserto bisogna considerare che è alta tra i 50 e i 60 metri; nella sua vita (del prodotto) che può essere anche trentennale, a seconda del prodotto, viene smontato in media una volta al mese e rispostata. Tutto quello che esce dai cancelli dell'azienda di Piacenza deve potersi smontare in vari pezzi, anche per gestire al meglio il trasporto. Per quanto concerne la parte di trasporto, l'impianto Drillmec più convenzionale viene smontato e può essere stoccato in circa 100 container con tutte le sue parti. Poi vi sono anche una serie di impianti speciali il cui trasporto va gestito diversamente e in modo più complesso: questi generalmente passano tramite la linea Piacenza-porto di Genova.

Il dipartimento ingegneria dell'azienda è molto articolato e numeroso, si compone di una quarantina di persone interne all'azienda e oltre un centinaio esterni all'azienda, per tutte le una varietà di discipline: idraulica, elettrica, automazione, anche perché gli impianti rispecchiano il salto tecnologico importantissimo che ha avuto l'azienda negli anni. La robotica e l'automazione presenti nelle linee produttive anche più semplici hanno risentito dell'innovazione tecnologica apportata agli impianti, in primis per la sicurezza. L'idea di fondo delle innovazioni apportate ha riguardato in prima battuta la sicurezza dell'operatore, la priorità è stata trovare degli strumenti per allontanare l'operatore dalla macchina, macchina che sviluppa una certa potenza nella fase di perforazione facendo fuoriuscire fanghi ad altissima pressione. Riuscire ad allontanare gli operatori dalle zone critiche è stato il primo obiettivo dell'automazione.

Ora si sta utilizzando la robotica anche per operazioni più fini. Non esiste un tubo 3, 4 km (questa è la profondità delle perforazioni), ma si compone di vari pezzi, con un sistema di “cannucce” inserite man mano: anche questa operazione una volta era manuale e ora viene fatta in modo quasi automatica; si stanno studiando i modi per applicare anche a questa attività i concetti della robotica, per evitare il lavoro umano e automatizzare quanto più

questo processo. Il dipartimento di ricerca e sviluppo Drillmec ha brevettato diversi impianti che prevedono una sorta di braccio meccanico che mima un braccio umano: questo prende l'asta, la manipola, simulando il movimento del braccio, umano, per l'appunto, e l'operatore riesce a gestire tutte queste manovre a distanza.

Naturalmente, il driver dell'innovazione è fondamentale per l'azienda, anche perché rappresenta un elemento di vantaggio competitivo speso a livello internazionale. Non tutte le commesse dei clienti si traducono poi in produzione, a volte la richiesta può riguardare solo lo studio dell'ingegneria del prodotto. L'ingegneria si occupa di R&D e prototipazione dei progetti, poi vi è un gruppo che si occupa di ricerca e sviluppo pura su alcuni progetti speciali; ad esempio su particolari tecnologie di perforazione, o attività riguardanti la standardizzazione. Inoltre, all'interno del dipartimento ingegneria è presente un team che si occupa esclusivamente di calcoli strutturali.

Questa suddivisione permette di ottimizzare le tempistiche in materia di ricerca e dedicare il lavoro degli ingegneri evitando i passaggi più "time consuming", i quali vengono perlopiù esternalizzati. Più in generale, le attività a minor valore aggiunto vengono effettuate esternamente all'azienda.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

In Drillmec l'attenzione alla formazione è primaria, a tutti i livelli e in ogni reparto operativo dell'azienda: dall'area commerciale, a quella ingegneristica e non da ultimo, operaia (i cosiddetti *blue collar*). È anche per questo che ci sono diverse aspettative in fase di audit e attenzione in fase di formazione: il servizio Drillmec prevede non solo la vendita del prodotto ma anche il servizio di montaggio e monitoraggio: la formazione assume un peso molto rilevante già solo per la complessa attività aziendale, in più nel servizio bisogna prevedere un grado di autonomia e conoscenze tali da permettere al lavoratore di gestire in loco le soluzioni.

In sede di intervista ci viene fornito un esempio: tutti gli impianti vengono sintetizzati col disegno dell'impianto, e i montaggi vengono effettuati a partire da questo, che non è mai lo stesso. È raro che vi siano impianti prodotti in serie. Per questo motivo tutti i *blue collar* devono essere in grado di leggere il disegno e avere in generale una competenza tecnica molto elevata. Il lavoro è strutturato a isole vi sono sia i capannoni, con i montaggi singoli, sia aree di montaggio dei vari pezzi, le cosiddette aree di integrazione. Gli impianti vengono montati a Piacenza, e sempre nel sito sono previsti i test sul prodotto e la generazione delle varie certificazioni.

Questo genera diverse aspettative sia in fase di audit, sia in fase di formazione, determinando in azienda una sequenza di evoluzioni in fase di pianificazione della formazione. Il prodotto viene studiato dall'ingegneria, perfezionato, sintetizzato nel disegno, prodotto, montato e assemblato, il tutto a Piacenza, in seguito verificato tramite test di prodotto, a quel punto smontato, inviato al cliente finale e rimontato, spesso con il supporto di personale piacentino in trasferta, avviene la prima fase di avviamento, e poi a seconda delle condizioni contrattuali può esserci un periodo di accompagnamento di utilizzo dell'impianto. C'è un ramo aziendale molto sviluppato di after-sales che si occupa di gestire il servizio post vendita una volta che gli impianti lasciano i cancelli aziendali e tra queste attività c'è un centro di formazione che si occupa da un lato di fornire la certificazione rispetto alla perforazione, e dall'altra parte c'è tutto il supporto rispetto all'utilizzo dei simulatori tramite i quali il cliente impara ad utilizzare gli impianti. Fino a 20 anni fa gli impianti erano attivati da delle semplici leve ad azionamento idraulico, ora invece c'è una cabina di comando, il simulatore è seduto ad una poltrona, una *cyber-chair*, con tre schermi di fronte e due joystick stile videogioco. Per arrivare a questo livello di competenza c'è tanta formazione da fare.

L'età media della popolazione aziendale è tra i 40 e i 50: ci sono figure junior entrate negli ultimi anni in azienda, nelle aree di produzione e ingegneria. Per quanto riguarda la produzione vi sono in essere diversi progetti con le scuole del territorio che permettono un dialogo con l'azienda e l'inserimento di giovani neodiplomati in Drillmec in ambito meccanico e informatico.

L'azienda ha ottimi rapporti anche con le università: Politecnici di Milano e Torino, che rappresentano per l'azienda un bacino di reperimento di figure ad elevata qualificazione oltre che stakeholder con cui confrontarsi continuamente nei temi dell'innovazione. I giovani laureandi entrano in azienda tramite percorsi di tesi o tirocini extracurricolari, e spesso vi rimangono.

La popolazione aziendale ha visto un incremento del suo numero e un abbassamento della sua età media a seguito dell'acquisizione del gruppo MEIL in quanto ha rilanciato l'attività aziendale dopo un periodo di crisi dovuto allo stallo finanziario del precedente gruppo.

Negli ultimi anni, soprattutto in ambito produttivo, vi sono stati diversi pensionamenti e di persone over 60 ve ne sono poche in azienda. Queste, prima di andare in pensione, hanno affiancato le giovani leve e fornito loro il bagaglio di competenze e know how acquisito negli anni.

Il sistema di onboarding assume diverse modalità a seconda della mansione del neoassunto. Le posizioni possono nascere da esigenze diverse e questo porta a scelte di formazione diverse.

Nel caso di una sostituzione tendenzialmente si cerca di affiancare la persona in entrata da quella in uscita. Nel caso di inserimenti nuovi, non c'è un affiancamento specifico ma si ricercano modalità di rinforzamento delle competenze anche a mercato a seconda del bisogno specifico. C'è la sensibilità che la nuova persona abbia tutti gli strumenti e gli interlocutori per svolgere al meglio il suo lavoro.

Naturalmente l'inserimento si compone di tutti i corsi obbligatori per legge. In Drillmec peraltro vi sono corsi obbligatori specifici dato il settore in cui opera.

L'azienda contempla una piattaforma di e-learning tramite la quale è in grado di pianificare una serie di percorsi formativi, tra cui quelli obbligatori e in ingresso: utile anche e soprattutto per i dipendenti che non si trovano fisicamente in azienda per motivi legati al loro lavoro, persone che si trovano cioè in trasferta. Difficilmente i trasfertisti riuscirebbero a partecipare in presenza: la piattaforma permette una flessibilità maggiore. Questo vale non solo per i 108 dipendenti *blue collar*, ma anche per l'ingegneria (50 persone) che per una serie di motivi si muove dagli uffici e ha uguale necessità di una flessibilità di fruizione della formazione. La metà della popolazione aziendale è sostanzialmente in movimento, obbligando le risorse umane a ripensare e diversificare la somministrazione della formazione.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda prevede un progetto sulla partecipazione, che prende esempio dal modello aziendale, sulla co-gestione aziendale. I progetti vengono inseriti in azienda e vi lavorando dei gruppi di dipendenti dedicati previa formazione sulla partecipazione, il tutto in presenza di componente aziendale e componente sindacale attraverso le RSU. Drillmec è arrivata alla terza edizione del progetto: i gruppi di partecipazione stanno dando buoni risultati. La parte che riguarda la formazione è molto rilevante in quanto anticipa il lavoro vero e proprio e vengono dati ai lavoratori gli strumenti per comprendere gli strumenti della co-gestione. Non è un modello uguale in tutto e per tutto a quello tedesco, ma è un primo passaggio per coinvolgere i lavoratori nelle decisioni - per il momento non core - delle attività aziendali. L'attività restituisce all'azienda un valore aggiunto in quanto questo gruppo inter-funzionale lavora sui progetti a stretto contatto con i decisori e contribuisce a trovare le soluzioni. La durata del progetto è di sei mesi.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Per quanto riguarda l'analisi del fabbisogno, in sede di intervista ci viene descritto un programma di rilevazione dei fabbisogni formativi ben strutturato.

Come dipartimento delle risorse umane in Drillmec è stata fatta una scelta rispetto alla piattaforma da utilizzare, e questa scelta è ricaduta sulla piattaforma Zucchetti. In passato l'azienda ha utilizzato in parte Zucchetti e in parte Oracle.

L'azienda ad inizio anno, quindi verso gennaio/febbraio prevede la fase iniziale di un percorso di individuazione dei fabbisogni: si tratta della *Performance Evaluation*. Finché l'azienda faceva parte del portfolio del gruppo Trevi la *Performance Evaluation* era supportata dalla piattaforma Oracle, poi dal 2020, con il passaggio al gruppo MEIL, la scelta è stata quella di unire tutti i processi sotto un unico software. Zucchetti prevede il modulo *HCM Project* tramite il quale il dipartimento risorse umane apre la possibilità di compilare i campi relativi alla *Performance Evaluation* per tutti i dipendenti aziendali. Ogni dipendente ha a disposizione una Job Description nel quale viene data sintesi dello scopo dell'attività, delle competenze tecniche e soft e relativi livelli minimi attesi necessari a quella mansione. Ad esempio, sulla lingua inglese la scala prevede un minimo di uno e un massimo di 4, ad un commerciale è richiesto un livello minimo di tre; un operatore di produzione è sufficiente che registri un livello 1 perché non si interfaccia quasi mai con il cliente.

Ogni job prevede determinate competenze in corrispondenza delle quali sono indicati i valori ideali che la persona dovrebbe possedere per svolgere quella determinata attività.

Pertanto, ad inizio anno viene aperta la piattaforma di compilazione della *Performance Evaluation*. Gli impiegati hanno la possibilità di auto valutarsi, mentre per gli operai questa possibilità non è prevista - per il momento - poiché non tutti gli operatori blue collar possiedono uno strumento informatico aziendale. Per la compilazione viene dato un tempo pari ad un paio di settimane, dopodiché il processo prevede che siano i Manager di area a dover valutare i loro operatori. Ciascun Manager dovrà poi valutare i propri collaboratori. Durante questa valutazione, i Manager, rispetto alla scala di livello di competenze attese, potranno indicare livelli sopra o sotto i valori indicati. In questo caso il Manager può proporre tramite tool specifici della piattaforma zucchetti determinati corsi o richieste di formazione, che rappresentano infine il fabbisogno formativo che emerge dai diversi team aziendali. Le proposte possono riguardare gap formativi o potenziamenti su determinate materie tecniche o non tecniche, al fine di potenziare lo sviluppo delle competenze del proprio organico (individuali o collettive).

In sede di intervista, l'operatrice del dipartimento delle risorse umane ci ha fornito un esempio: dovendo lei occuparsi di reportistica, il proprio superiore ha comunicato e richiesto per lei un corso di Excel per migliorare l'utilizzo dei dati e produrre report di più elevata qualità.

Il Manager quindi propone fabbisogni formativi in fase di *Performance Evaluation* e, una volta chiusa questa fase, il dipartimento delle risorse umane raccoglie quanto emerso tramite Zucchetti e inizia a pianificare la formazione per l'anno.

I piani formativi si compongono dalle richieste emerse in fase di *Performance Evaluation*, dai dati che emergono dalle matrici di competenze e valutazioni che danno un'idea dei gap formativi più diffusi a livello di ciascun dipartimento. Poi c'è ovviamente la parte sui gap individuali, soprattutto da un punto di vista tecnico che spesso si accompagna ad uno specifico progetto. Ad esempio, grazie alle matrici di competenze è stato possibile individuare un gap formativo in ambito tecnico tra i meccanici e gli elettrici senior su quelle che sono le check news e le check list: in futuro questo fabbisogno si tradurrà in un piano formativo.

L'azione di progettazione della formazione è a più livelli: individuali o collettivi o di team.

I piani formativi vengono pensati in linea rispetto a quella che vuole essere la direzione di sviluppo dell'azienda. Questo tendenzialmente ha una ricaduta su quelli che sono i corsi più soft e trasversali in termini di competenze. Ad esempio è già stato rilevato che bisognerà investire su corsi sul management. Ultimamente l'azienda si sta bilanciando su quello che riguarda l'offshore e questo implica una serie di pianificazioni su competenze tecniche e non molto specifiche.

I piani formativi sono il risultato del mix tra i gap formativi segnalati dalla *Performance Evaluation*, non tutti perché ovviamente ognuno propone le proprie esigenze individuali, per cui il lavoro di raccolta e sintesi delle suggestioni emerse in fase di Performance Evaluation si traduce anche in un'attività di mappatura. Le matrici di competenze su questo sono molto utili perché permettono una visione della situazione aziendale complessiva e permettono inoltre di valutare gap diffusi e ordinare le priorità.

Tutto ciò è allineato alla vision e all'orientamento aziendale, ossia di "dove vorrebbe andare l'azienda".

È in corso un grande progetto di migrazione dal gestionale utilizzato durante il periodo di affiliazione del gruppo Trevi, ora l'azienda si sta muovendo verso il software SAP. Questo indubbiamente porterà l'azienda a pianificare la formazione sull'utilizzo del nuovo gestionale. SAP prevede delle formalità processuali che hanno bisogno di essere interiorizzate dai vari dipartimenti, per cui ci sarà una serie di azioni formative su SAP, ma anche su altri elementi per i quali, tra l'altro, l'azienda ha partecipato ad un bando di Fondirigenti per riuscire a supportare soprattutto il management nell'utilizzo del gestionale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano formativo finale è l'esito di un processo ricco di ricerca e pianificazione. A livello di management l'azienda prevede un budget per la formazione, ma questo non toglie il grande impegno dell'azienda di ricercare anche finanziamenti esterni per poter somministrare quanto più possibile della formazione ai propri dipendenti.

Una volta raccolte le esigenze, formulata una scala di priorità e strutturato lo scheletro di un piano formativo, si cerca di capire come finanziare il progetto: Fondimpresa, Fondirigenti o a libero mercato. Il ruolo della formazione in azienda è molto importante, per cui la ricerca di finanziamenti è un'attività svolta con attenzione e costanza. Laddove non è possibile vedere finanziati i piani, l'azienda copre le spese con risorse proprie. Drillmec partecipa anche a bandi regionali per mantenere un contatto con la rete territoriale e per ottenere altri finanziamenti. Ad esempio, ultimamente, l'azienda ha partecipato ad un bando sull'idrogeno della regione Emilia-Romagna, in collaborazione con il Politecnico di Milano. La collaborazione con il mondo accademico è assolutamente fruttuosa. Tra le università con cui l'azienda collabora c'è anche l'Università di Palermo.

La valutazione degli esiti in Drillmec è obbligatoria nell'ambito delle certificazioni di cui al primo capitolo. L'azienda è obbligata a dare prova che la formazione, soprattutto quella tecnica, è stata svolta, ed il Manager è chiamato a valutare l'efficacia del corso stesso. Il Manager da piattaforma Zucchetti riceve un modulo (una sorta di questionario) da compilare sull'efficacia del corso, sul grado di soddisfazione, sulla adeguatezza degli strumenti utilizzati dal docente... La scheda viene compilata sia dai dipendenti che dai Manager. Anche gli operai hanno modo compilare la scheda post formazione tramite l'area personale sulla propria utenza di Zucchetti: nella home page, oltre alla busta paga, trovano il questionario del corso. L'unica differenza è che i blue collar non si autovalutano, ma sono i Manager a valutare loro, a differenza del lavoro impiegatizio che, oltre ad essere valutato da sé, viene valutato anche dai Manager di competenza del dipartimento.

Il dipartimento delle risorse umane, inoltre, prevede un iter di colloqui individuali con le persone, a seconda del contesto, del corso, della persona, del progetto. A volte può capitare che le HR accompagnino il Manager nel

percorso di Evaluation, per cui vengono fatti una serie di ragionamento sulla formazione e sulle competenze del singolo.

Non è prevista solo ed unicamente la componente informatica della rilevazione dei fabbisogni e della valutazione degli esiti, ma sono previsti momenti di interlocuzione diretta, individuali o a piccoli team (con il Manager).

L'azienda prevede che vi siano a comporre la busta paga dei dipendenti anche premi particolari (produttività o raggiungimento di certi obiettivi).

La formazione è sempre stata un elemento fondante dell'attività di Drillmec e negli ultimi anni in particolare modo. È parte integrante dei piani di sviluppo aziendali, assieme agli obiettivi economici e di innovazione.

La formazione è anche valorizzata dai lavoratori, soprattutto dai più giovani, che nello specifico amano particolarmente i corsi sul project management e quelli che in generale portano con sé certificazioni. Per Drillmec è importante investire sulle competenze dei propri dipendenti.

È molto spiccata e assume un peso rilevante la parte tecnica in Drillmec: i tecnici hanno molto piacere di partecipare ai corsi, conoscono bene il valore della formazione e il costo della stessa. La formazione non è solo la copertura di un determinato gap formativo, ma un concetto sistemico per l'azienda, di gestione dell'attività e dello sviluppo.

Per la formazione sulle soft skills viene richiesto ai partecipanti un feedback sull'adeguatezza del corso e sull'impatto positivo sul proprio lavoro.

I momenti formativi, sia nella componente di pianificazione del corso sia nella componente di valutazione degli esiti, rappresentano infine un'occasione per confrontarsi con il dipendente o la dipendente detentori di contratto in scadenza: è un momento per Drillmec e per il partecipante per decidere se continuare a collaborare insieme.

3.3 Considerazioni conclusive

Il percorso più frequente per entrare in azienda è lo stage. Stage curricolari o extracurricolari di sei mesi, dopo questi sei mesi vengono inseriti o con contratto di apprendistato o con contratto a tempo determinato (o indeterminato).

Il reperimento di ingegneri risulta difficile, in parte è dovuto alla vicinanza al polo milanese. È difficile trovare laureati ingegneri, ma tendenzialmente Milano risulta più attrattiva, e Piacenza essendo così vicina risente particolarmente di questa forza gravitazionale.

Sul reperimento delle figure professionali, gli ingegneri assumono un peso importante. Bisogna fare la qualche premessa: da qualche anno c'è stato un forte incremento del personale (dal 2019); il principale ostacolo è stato sul reperimento delle figure tecniche e la scelta aziendale è stata quella di investire su figure junior da far sviluppare e crescere intenzionalmente, soprattutto sull'ingegneria. Sulle figure senior si fa ulteriore fatica. Ma non solo: l'azienda opera in un settore che difficilmente prevede competenze diffuse o assimilabili in altri contesti. Ad esempio sugli ingegneri elettrici la difficoltà di reperimento è davvero elevata. Inoltre, il lavoro è parecchio sfidante: non tutti hanno volontà di calarsi nel ruolo e assumersi la responsabilità della mansione: durante l'intervista ci viene fornito l'esempio delle elevate tensioni a cui si lavora, o il fatto che si lavora in acqua, e che in generale c'è tanto bisogno di studio e approfondimento.

Da qui la scelta di rinforzare le collaborazioni con le università per inserire figure junior da far crescere in azienda. Dal lato "ingegneria" viene data un'ulteriore difficoltà: data la delicatezza e il costo dei progetti che seguono (l'impianto più semplice costa sui 30 milioni di euro), gli ingegneri sono chiamati ad essere anche dei project

Manager. Questo determina che il dipendente Drillmec non sia un semplice impiegato che esegue, ma anche un gestionale.

Stesso discorso si può fare anche sul manufacturing, sul reparto produttivo. Anche qui l'azienda ha delle collaborazioni con le scuole del territorio, sui vari indirizzi (tecnico, informatico, elettrico, meccanico, commerciale...); quest'anno l'azienda ha partecipato anche ai career day, gli istituti tecnici hanno deciso di organizzare l'orientamento con le aziende del territorio, per chi non ha intenzione di proseguire con gli studi universitari. Tendenzialmente tutti gli studenti trovano lavoro quasi subito.

Altre collaborazioni a livello di istituti superiori sono in essere per i progetti di alternanza scuola lavoro, in quarta e quinta sono previsti periodi di stage. Per Drillmec rappresenta un buon bacino e ai ragazzi è dato modo di conoscere l'azienda di creare diversi contatti e decidere eventualmente in futuro di costruire la propria carriera professionale lì. A volte i ragazzi lamentano di venire poco coinvolti, ma bisogna stare attenti da un punto di vista della sicurezza, anche perché l'azienda manovra grandi impianti: prima di lavorare bisogna seguire una serie di corsi sulla sicurezza sul luogo di lavoro.

Altri rapporti con le scuole riguardano le scuole professionali (diploma di qualifica professionale e, particolarmente fruttuosamente, giovani che hanno partecipato a corsi post diploma (cosiddetti ITS).

Quest'anno l'azienda ha istituito un progetto di Academy per costruire le competenze "che servono" assieme ad un'agenzia del lavoro del territorio, con ottimi risultati, mantenendo una viva partecipazione e portato diverse persone ad un inserimento in azienda. In Drillmec la qualificazione è molto importante: è richiesto come elemento base il diploma e a questo comunque vanno aggiunte ulteriori competenze.

La difficoltà di reperimento è anche data da un territorio attraente, in cui disponibilità di lavoratori non ve n'è, in quanto la stragrande maggioranza ha già un'occupazione.

L'Academy in gennaio e febbraio ha previsto i corsi teorici per 14 partecipanti e i docenti erano dipendenti Drillmec prestati all'insegnamento. C'è stato un periodo di "tirocinio" nei vari reparti aziendali, e alla fine di questo periodo si è deciso di proseguire con 9 persone alle quali è stato proposto un contratto a tempo determinato, di questi 3 sono già stati stabilizzati a tempo indeterminato. È stato un buon risultato per l'azienda, così viene sottolineato in sede di intervista.

Il progetto "Academy" è stato finanziato dall'ente di formazione per le agenzie per il lavoro, ossia Formatemp. Si tratta di un progetto che mira a colmare il mismatch tra offerta e domanda di lavoro di cui il mercato del lavoro sta soffrendo negli ultimi anni.

Ci viene fornito un esempio: anche un montatore senior può non aver mai visto un disegno meccanico, ma la lettura del disegno è una competenza base per poter lavorare in Drillmec, e in generale nel settore manifatturiero.

La volontà dell'impresa è anche quella di creare polivalenza: riempire matrici di competenze per creare flessibilità nel lavoro, dando modo alla popolazione aziendale di sperimentare diversi reparti e linee e gestire al meglio flussi, necessità varie e competenze.

Ai giovani interessa particolarmente il tema delle trasferte: in sede di colloqui viene domandato con entusiasmo; viene risposto loro che potranno farlo dopo due anni di permanenza in Drillmec, per riuscire ad apprendere e assimilare processi e logiche aziendali.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il corso e l'impatto della formazione

Il piano formativo presentato dall'azienda aveva come finalità migliorare le Performance dei suoi dipendenti e aggiornare determinate competenze tecniche. Nello specifico l'azienda mira ad aggiornare le competenze linguistiche, le capacità di negoziazione, il Public Speaking e le competenze logistiche di magazzino.

I lavoratori coinvolti sono stati 82 (42 operai e 40 impiegati) distribuiti nelle seguenti azioni formative:

- Public Speaking edizione 1, 8 lavoratori, per 16 ore totali
- Public Speaking edizione 2, 8 lavoratori, per 16 ore totali
- La contabilità di magazzino, lavoratori per 12 ore
- La negoziazione, 8 lavoratori, per 16 ore
- Corso ABB. edizioni 1 e 2, 8 lavoratori per corso per un totale di 16 ore
- Corso sulla direttiva macchine, 8 lavoratori per 8 ore
- Corso su packaging industriale, due lavoratori per 16 ore
- Corso sul software (calcolo elettronico), 2 lavoratori per 8 ore
- Corso tecnico Ignition, 3 lavoratori per 16 ore
- Corso di inglese base - full immersion 6 lavoratori per 64 ore

L'azienda ha deciso di affidare le attività di progettazione, gestione e rendicontazione del piano in oggetto all'Ente di formazione Forpin Scarl affiliato a Confindustria Piacenza.

La docenza è stata affidata a consulenti specializzati nelle diverse branche tematiche. Per quanto riguarda la lingua inglese la docenza è stata affidata a Shenker, una scuola di lingua inglese.

Tendenzialmente l'azienda si fa preparare diverse quotazioni da diversi fornitori e poi valuta l'offerta migliore, sia a livello di contenuti ma anche di costo, disponibilità... eccetera. Shenker dava la disponibilità di una flessibilità maggiore che meglio si sposava con le esigenze di trasferta dei lavoratori Drillmec.

Per quanto riguarda l'erogazione della formazione tecnica spesso questa viene richiesta ai fornitori. Solitamente sono loro a conoscere le peculiarità tecniche del prodotto e si ha poca scelta data la complessità dei prodotti.

Il lavoratore intervistato ha partecipato al corso di lingua inglese. La scelta di proporre un corso di lingua nasce dall'esigenza del dipendente e dalla mansione che svolge all'interno dell'azienda, ossia quella di tecnico manutentore. Il ruolo aziendale porta l'intervistato a trovarsi spesso all'estero e a doversi cimentare nell'utilizzo della lingua, sia al di fuori dell'orario di lavoro.

All'estero la conoscenza della lingua inglese è la base per poter lavorare. Drillmec vende il prodotto e il servizio di inizializzazione dello stesso per cui i dipendenti in trasferta hanno un ruolo cruciale nella gestione dell'Interlocuzione con il cliente. Gli impianti Drillmec sono complessi, enormi, e richiedono conoscenza del prodotto e della sicurezza richiesta per poterli maneggiare. Saper comunicare diventa parte integrante dell'attività aziendale, anche - e soprattutto - per un manutentore in trasferta.

Il lavoratore si è ritrovato in piattaforma in Scozia e in Norvegia e sul luogo era l'unico modo per comunicare. Ogni giorno la lezione ha consistito in 45 minuti, da remoto. Prima di questo corso ce n'è stato un altro sempre di inglese, però in presenza. Il docente si recava nei locali dell'azienda e lì teneva la lezione. Il lavoratore rimarca l'utilità delle lezioni, della costanza e della continuità della docenza.

Le lezioni in presenza duravano 2 ore e prevedevano un'ora di grammatica e un'ora di conversazione.

Le lezioni che sono oggetto di piano consistevano in dialoghi sul proprio lavoro, e linguaggio tecnico utile al lavoro (linguaggio tecnico, negoziazione...). Il ruolo del partecipante è quello di manutentore, tra le attività che annovera nel suo carnet di mansioni vi è anche quella del *commissioning*: consegna e montaggio impianto all'estero. L'impianto viene montato e testato a Piacenza e rimontato dal cliente finale, poi a seconda del contratto vi è incluso un periodo di garanzia del prodotto. Lo studente si occupa dell'abbinamento dell'impianto per cui la lingua inglese risulta vitale nel suo lavoro, lavoro che svolge in Drillmec da 16 anni.

Il tempo di permanenza in piattaforma offshore è di 21 giorni. Ci sono regole sulla sicurezza molto stringenti; sulle piattaforme ci si arriva solo in elicottero e bisogna rimanervi non oltre i 20 giorni per questioni ambientali, fisiche e psicologiche. Sono peraltro previste delle visite di uno psicologo in piattaforma che possa supportare i lavoratori del sito. È vero che finito il turno i lavoratori tornano nelle proprie "abitazioni" - pur sempre in piattaforma - però si trovano in mezzo all'oceano, sei lontano da casa... l'impatto psicologico è importante.

C'è un processo di sostituzioni in piattaforma, con due persone per gruppo che si ruotano nell'arco di un anno. Una volta rientrati in Italia i lavoratori hanno diritto ai riposi compensativi: un giorno di riposo per ogni momento lavorato all'estero più 4 ore ogni 14 giorni consecutivi. Quindi su una trasferta di 28 giorni si ha diritto a 5 giorni di riposo, prima di rientrare in azienda. Una volta finito il riposo compensativo potrebbero ripartire i lavoratori interessati delle trasferte, ma vi è in essere un sistema di turnazione delle 6 persone interessate tale per cui permette una sosta di 3 mesi (40 giorni) tra una trasferta e l'altra; in sostanza nell'arco di un anno un lavoratore sa già quando andrà in piattaforma, questo dà modo al reparto delle risorse umane di organizzare la formazione, nella quale è comunque importante prevedere docenti flessibili. Il sistema dei riposi compensativi è stato disciplinato dalla contrattazione aziendale di secondo livello con i sindacati.

Il corso è stato molto utile al lavoratore, che però sottolinea come resti comunque difficile l'impatto sul campo. La formazione, per quanto intensiva, non è mai abbastanza in quanto di fronte a madrelingua inglese è difficile riuscire a comunicare. La padronanza della lingua inglese in questi casi non è solo utile all'attività lavorativa, ma anche solo per poter interagire un minimo indispensabile da un punto di vista umano.

Un altro corso presente tra le azioni formative del piano aziendale è quello del Public Speaking, del quale ci viene data testimonianza in sede di intervista. Il docente che ha seguito questo corso è un ex attore di teatro. Il lavoratore che partecipato è impiegato nel dipartimento commerciale di Drillmec, si tratta di una figura junior in area sales e ha un'anzianità lavorativa di due anni. Inizialmente il dipendente aveva come ruolo quello di seguire l'area commerciale della Russia, ma a seguito degli avvenimenti di febbraio 2022 è stato spostato in un'area diversa dell'azienda, sempre in Europa.

Tra i corsi frequentati dall'intervistato, quello relativo al "parlare in pubblico" si è sviluppato sotto tre punti di vista: l'ascolto, il parlare in pubblico e – seppure in breve – la comunicazione lingua inglese (reading e writing). Il corso è risultato molto utile nella propria attività lavorativa, poiché l'intervistato nel suo lavoro si trova ad avere molti contatti con dover gestire una comunicazione efficace.

Il corso ha dato gli strumenti ai partecipanti per parlare efficacemente in pubblico e con i clienti: ad esempio, concentrarsi su quello che si ha da dire utilizzando un linguaggio tecnico, chiaro e essenziale. Trattandosi il docente di un ex attore di teatro, ha condiviso con gli studenti diverse tecniche teatrali, comunicative, di gestione dello spazio, e, ancora, durante alcune attività li ha ripresi in video, per far vedere poi la Performance agli stessi e trovare insieme delle correzioni alla presentazione.

Un altro aspetto utile del corso è che non si è concentrato su un singolo aspetto, più o meno tecnico, ma ha spaziato su una varietà di argomenti: comunicazione tra amici, presentazioni di business plan inventati, dialogo... L'intervistato ci restituisce il risultato di un corso molto utile e interessante.

Il corso si è concentrato sul Role Playing, ad esempio presentando un business plan inventato, oppure, un'altra attività prevista dal corso è stata quella di simulare un dibattito per sostenere una tesi assieme al proprio gruppo contro un altro gruppo che presentava a sua volta una tesi completamente contrastante. Sostenere una propria tesi è stata un'attività molto stimolante, che ha messo in moto meccanismi di comunicazione nuovi tra i partecipanti. Questa attività è risultata particolarmente utile se si pensa al confronto con il cliente che durante la trattativa può sollevare una serie di obiezioni, di fronte alle quali bisogna saper trattare. L'intervistato riferisce che vi sono già state occasioni pratiche per mettere in atto quanto imparato: egli si è infatti ritrovato in un'occasione, non molto tempo fa, di doversi confrontare con dei clienti che avanzavano delle perplessità sui prodotti e quanto appreso durante il corso è risultato assolutamente proficuo.

Durante le fiere sono anche previsti dei momenti di presentazione dei prodotti, la cui gestione è diventata più semplice a seguito dell'implementazione degli strumenti del corso.

Viene sottolineato il valore aggiunto dato dal non trattare solamente il lessico lavorativo durante le lezioni: in area Manager il lavoro non si concentra solo sull'evasione di una vendita di per sé, ma bisogna saper comunicare, capire "l'altro", entrare in empatia, cercare un ponte è una relazione di fiducia che prescinde dal rapporto di lavoro.

La soddisfazione è elevata anche riferita al docente che ha seguito il corso: la sua spiccata sensibilità ed empatia hanno reso il corso efficace e piacevole, riuscendo a coinvolgere anche persone tendenzialmente più timide.

Durante il corso doversi misurare e confrontare con persone che si conoscono e con cui si dialoga durante la quotidianità ha rappresentato un elemento di difficoltà: può capire di sentire maggiormente la pressione o la paura del giudizio del pubblico che ti ascolta, per cui la capacità del docente di mettere a proprio agio tutti è stata molto apprezzata.

A fine corso sono stati consegnati dei materiali agli studenti da poter consultare una volta terminato, il materiale è su lessico tecnico, esempi di comunicazione per mail, i materiali prodotti durante il corso stesso... e questo è un altro elemento di soddisfazione.

Per quanto riguarda gli altri corsi, si può affermare che abbiano avuto un'importante componente di utilità nell'attività quotidiana del lavoro.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'intervista realizzata nell'ambito dell'azienda Drillmec dimostra l'efficacia e l'impatto del piano formativo finanziato con risorse del conto formazione di Fondimpresa. Il piano, pluritematico e a più azioni formative, risponde efficacemente agli obiettivi aziendali di costruzione di competenze per l'implementazione di competenze tecniche e non. I corsi sono stati molto apprezzati dai partecipanti e hanno avuto un impatto reale sulle attività quotidiane del proprio lavoro. Le azioni formative miravano a potenziare professionalità sia in ambito tecnico, sia in ambito soft skills, e in entrambi i casi la formazione ha raggiunto gli obiettivi che l'azienda si era prefissata.

5. CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che risultano aver determinato un impatto positivo del piano oggetto di analisi in relazione agli obiettivi della formazione si può annoverare la concretezza degli obiettivi stessi, ben chiari sia alla direzione aziendale, sia ai dipendenti coinvolti nella formazione.

Si sottolinea la scelta ottimale dei docenti, che con la loro professionalità hanno determinato una buona riuscita dei corsi: ottenimento dei risultati prefissati, coinvolgimento dei partecipanti e un bagaglio di strumenti da poter utilizzare nella quotidianità del proprio lavoro.

In ultimo, ma non in ultimo, un fattore decisivo per Drillmec riguarda la flessibilità dei docenti riguardo alle tempistiche e alle modalità di svolgimento dei corsi: il fatto di poter fruire della formazione senza vincoli sulla presenza – dove possibile – ha rappresentato un elemento di assoluta efficacia. Naturalmente, in sede di intervista le operatrici del dipartimento risorse umane hanno chiarito che la formazione più efficace è quella in presenza, ma laddove vi coesista anche la costanza di partecipazione; l'alternativa dell'online è un valore aggiunto in alcuni casi.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi di Drillmec è possibile rilevare l'abitudine a consolidare i rapporti lavorando in sinergia con gli enti di formazione (Forpin o consulenti delle aziende fornitrici). A questo si aggiunge la competenza del reparto delle risorse umane di intercettare fonti di finanziamento diversificate, in modo tale da riuscire a far fronte ai fabbisogni formativi.

Questi ultimi emergono tramite un processo ben strutturato di rilevazione, a cui si aggiungono gli strumenti delle matrici di competenze, colloqui individuali, e piattaforma Zucchetti per la *Performance Evaluation*.

L'azienda ha ben chiaro il ruolo della formazione, anche per via della storia di certificazioni che registra nella sua storia centenaria: si tratta di un settore nel quale è importante detenere certificazioni e implementare continuamente innovazioni tecnologiche. Negli anni le innovazioni si sono accompagnate da brevetti prodotti dal dipartimento di ricerca e sviluppo dell'azienda, e da una visione di un prodotto a più basso impatto ambientale e a maggior sicurezza per gli operatori del cantiere ove sono posti i giganteschi impianti Drillmec.

5.3 Conclusioni

L'azienda, seppur collocata su territorio italiano, e nello specifico emiliano, è maggiormente conosciuta all'estero, destinazione peraltro del 99% della produzione aziendale. La dimensione globale dell'azienda è un fatto storico e non recente: i prodotti dell'azienda sono nati per l'estero, il tema dell'internazionalità è sempre stato molto forte, acuendosi nel momento in cui la proprietà è passata a MEIL.

Per questo motivo, un altro tema in capitolo Formazione che si annovera tra i progetti futuri dell'azienda è anche quello della Diversity: l'azienda implementerà un capitolo specifico su questi argomenti tra la formazione Drillmec.

L'impatto che il passaggio di proprietà ha avuto sull'azienda si ritrova principalmente nella dimensione di governance. L'obiettivo degli azionisti è comunque quello di massimizzare gli investimenti dell'azienda, ma anche di elevare le competenze e di creare valore a partire dalla conoscenza: crearne di nuova e trasferire quella esistente tra le persone che compongono il portfolio del gruppo indiano. Resta comunque un obiettivo di Drillmec mantenere sul territorio italiano e piacentino il valore e il vantaggio competitivo dell'azienda creato negli anni.

A questi obiettivi si accompagna in modo strutturale la pianificazione di azioni formative mirate volte ad accrescere la professionalità dei dipendenti.

Bibliografia

- Gruppo MEIL, about MEIL: <https://MEIL.in/about-MEIL>
- Gruppo Trevi, chi siamo: <https://www.trevigroup.com/it/il-gruppo>
- Drillmec, profilo aziendale:
https://www.trevifin.com/downloads/3798/1850/1850_Drillmec_profilo_2011it.pdf
- <https://www.Drillmec.com/en/corporate/organization>
- https://www.edilportale.com/news/2004/09/aziende/trevi-acquista-commessa-per-oltre-46-milioni-di-dollari-in-algeria_5584_5.html
- https://www.infomercatiesteri.it/highlights_dettagli.php?id_highlights=4829
- https://www.trevifin.com/downloads/3569/164/f_261.pdf
- <https://drafinsub.com/data/uploads/2017/06/2017.06-Trevi-Group-Journal.pdf>
- <https://www.industriameccanica.it/c/vecchi-articoli/commesse-offshore-e-onshore-per-Drillmec-11973.html>
- <https://www.industrychemistry.com/aziende/Drillmec-spa/>
- Intervista ai referenti aziendali del dipartimento Risorse Umane e ai partecipanti ai corsi di inglese e di Public Speaking