

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**OVERMACH
LE COMPETENZE MULTILINGUISTICHE PER
MIGLIORARE LA COMPETITIVITA'**

Ambito tematico strategico:

**Avviso 2/2022 -
Competenze di base e trasversali
ID: 333407**

Piano Conto di Sistema

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Paolo Minguzzi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative.....	8
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3 Considerazioni conclusive.....	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 Il Corso e l'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative.....	12
5. CONCLUSIONI.....	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni.....	13

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 pratiche formative. 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 Overmach, oggetto del presente report, è stata selezionata nel campione di imprese messe a disposizione per il Monitoraggio Valutativo 2023 in quanto esempio di partecipante alle attività formative del Conto di Sistema dell'Avviso 2/2022 che intendeva promuovere la cultura della formazione continua come momento di crescita e sviluppo delle imprese e dei lavoratori favorendo altresì il miglioramento delle conoscenze e delle competenze nel settore e sui territori di riferimento. In particolare, l'analisi dei bisogni frutto di un'attività di ricerca allargata, finalizzata all'esplicitare la raccolta delle esigenze di formazione espresse dal sistema produttivo, ha consentito la costruzione di un'offerta di formazione adeguata alle specifiche esigenze della impresa ed ha rappresentato per Overmach un'opportunità per prendere consapevolezza dei propri bisogni, limiti e delle proprie potenzialità ed orientare la formazione sugli indirizzi dell'Avviso 2/2022.

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 Overmach, partendo dalla partecipazione ad un complesso e articolato Piano del Conto di Sistema, vuole mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori a partire da quelle di base e trasversali che da sempre garantiscono l'occupabilità delle persone ma sono anche elemento fondamentale per lo sviluppo competitivo di un'impresa come Overmach che guarda con interesse ai processi di internazionalizzazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

OVERMACH nasce nel 1978 dalla Società Salvatore Marchelli, operante nei settori delle Macchine Utensili e Utensileria sin dal 1817. Nel 1987, dopo un cambio di proprietà e Presidenza, viene costituita Overmach service srl. Tra il 1990 e il 1991 nasce la Division Sistemi per la fornitura di CAD/CAM e software per macchine utensili mentre Overmach si trasforma in SPA e nasce Tecnomach srl, importatore esclusivo per l'Italia di macchine utensili di costruttori primari mondiali tra cui Daewoo Heavy Industries. Gli anni 2000 segnano la nascita della Divisione Usato per la commercializzazione di macchine utensili usate (sede Cuggiono, MI), la Divisione Prototipazione (oggi Divisione Additive) che si occupa della vendita di stampanti 3D, la Divisione Overmach Engineering per progettazioni e automazioni personalizzate, studi di fattibilità, tempi-ciclo. Infine, nel 2012 si forma la Divisione Overmach Service che si occupa di fornire tutto il complesso di servizi legati all'acquisto di una macchina utensile: allestimento, installazione e formazione. Per quanto riguarda le acquisizioni perfezionate nel tempo, nel 2007 vengono acquisite Euromeccanica srl, (poi incorporata in Tecnomach spa) distributore esclusivo del marchio Mitsubishi e Car Service, società operante nei trasporti con gru conto terzi. Nel 2015 viene acquisita Passtech Machine Tools LTD già distributore esclusivo di Doosan negli Emirati Arabia e Arabia Saudita. Gli anni recenti (2019-2022) hanno portato il Gruppo Overmach a completare la gamma di offerte con l'acquisizione di OSL, software house operante a Modena e specializzata da decenni nel supporto delle aziende metalmeccaniche e la costituzione di Overmach Africa Tools per la commercializzazione di macchine utensili nell'area del Magreb. La proprietà risiede a Parma ed è lì che vengono prese tutte le decisioni di carattere strategico e commerciale.

In sintesi, il **Gruppo OVERMACH SPA** è costituito dalle seguenti Società in grado di offrire una gamma completa di servizi:

OSL srl: una software house specializzata nella fornitura di soluzioni informatiche per l'Industria 4.0, in particolare per la gestione e monitoraggio della produzione, raccolta dei dati e sistemi CAD CAM per le aziende italiane. Nata nel 1991 da un'importante azienda metalmeccanica della provincia di Modena, OSL vanta un'esperienza sul campo ultratrentennale, che le ha consentito di diventare leader nel settore dove opera. OSL occupa più di 90 professionisti ed ha oltre 2500 clienti.

Nel 2019 è entrata a far parte del Gruppo Overmach S.p.A. con l'obiettivo di creare una sinergia nel mondo metalmeccanico che garantisca una completa esperienza di acquisto sull'intera gamma e servizi richiesti dal settore. L'azienda è certificata ISO 9000.

OVERMACH USATO SpA: Si occupa della vendita di prodotti usati delle migliori marche, in Italia e all'estero. La sede è in Lombardia.

CAR SERVICE Srl: Fornisce soluzioni per la movimentazione di macchinari industriali e trasporti eccezionali. Grazie ad una vasta flotta di mezzi, Car Service è in grado di effettuare trasporti industriali anche fuori sagoma, sul territorio nazionale ed internazionale, con alta specializzazione nei trasporti con gru e nella movimentazione di macchinari.

PASSTECH Machine Tools M.E. FZE: La sede principale è negli Emirati Arabi Uniti e ha 2 filiali in Arabia Saudita. Con uno staff di circa 50 persone. Passtech opera in Medio Oriente da oltre 35 anni nella fornitura di macchine utensili, attrezzature e servizi per il settore oil&gas e l'industria in generale.

OVERMACH AFRICA Machine Tools Sarl: con sede a Casablanca, Marocco, la società commercializza macchine utensili in tutta l'area del Magreb.

OVERMACH SPA è articolata nelle Divisioni:

- ENGINEERING
- ADDITIVE
- TOOLS
- SERVICE

La Divisione Engineering è composta da un team di tecnici altamente specializzati nei diversi settori delle lavorazioni meccaniche (tornitura, fresatura, automazione...), guidati da un responsabile tecnico-commerciale. Il supporto della Divisione è fondamentale in diversi momenti del processo di acquisto, dall'individuazione del modello di macchina utensile più adatto, fino alla realizzazione di forniture chiavi in mano completamente automatizzate. Le attività principali riguardano quindi Automazioni personalizzate (Overmach è rivenditore per Robojob, un sistema flessibile ideale per produzioni medio piccole ed installabile su macchine esistenti) ma anche: lo studio, la progettazione e realizzazione di isole robotizzate in asservimento ad una o più macchine utensili; la realizzazione di attrezzature personalizzate con applicazioni destinate a svariati settori: automotive, aerospace, energetico, oleodinamico, ferroviario etc. Analisi tecniche di fattibilità, studio tempi e metodi; simulazioni tempociclo; esecuzione di prove di lavorazione.

Con la Divisione Additive, Overmach guida il cliente nella scelta di materiali e tecnologie più adatte alle sue esigenze di produzione additiva eseguendo anche analisi di fattibilità, gestione ed ottimizzazione dei file CAD 3D del cliente, nonché campioni di prova tramite le stampanti disponibili in sede. Overmach è Rivenditore di stampanti 3D SAF Selective Absorption Fusion™, una nuova tecnologia di produzione additiva di classe industriale basata sull'uso di polveri.

La Divisione Tools possiede un ampio catalogo di accessori sia per forniture “chiavi in mano” che per un primo attrezzaggio macchina. Può inoltre fornire macchine utensili di complemento, quali trapani a colonna, fresatrici tradizionali, torni paralleli, stozzatrici, affilatrici, segatrici, presse idrauliche ecc.

La Divisione Service con sede a Parma è composta da oltre 200 addetti tra Ingegneri, tecnici meccanici, tecnici elettronici, installatori e programmatori CNC in grado di fornire un servizio di assistenza tecnica completo che si configura nelle seguenti attività:

- Preparazione della macchina presso lo stabilimento Overmach, con allacciamento, collaudo funzionale e run-test, installazione accessori richiesti, preparazione al trasporto.
- Installazione e collaudo presso il Cliente, corsi di istruzione per la programmazione e la manutenzione
- Assistenza telefonica gestita direttamente da operatori dell'azienda.
- Servizio di assistenza on-site, in garanzia e fuori garanzia.
- Officina interna per Retrofit di macchine, revisione di mandrini o di altri componenti in cui lavorano circa 40 operai
- Fornitura ricambi in tutta Italia con consegna in giornata, o entro 24 ore, tramite corriere espresso.

Di recente è stato introdotto un nuovo servizio che tramite una App gratuita (Overmach Service Chat) mette in contatto diretto il cliente con un tecnico specializzato per rispondere rapidamente alle necessità.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Oggi OVERMACH è leader in Italia nella vendita di macchine utensili a controllo numerico per asportazione di truciolo, nuove e usate, e si è guadagnata un autorevole posizionamento commerciale grazie alla qualificazione della propria assistenza pre- e post vendita, attiva su tutto il territorio nazionale. Nel corso degli anni, ha progressivamente potenziato la propria struttura, per mettere a disposizione del cliente l'esperienza e la professionalità acquisite. La compagine attuale garantisce una completa esperienza di acquisto sull'intera gamma di prodotti e servizi richiesti dal settore. La sede lombarda è attiva anche nel settore dell'usato.

Le Società del Gruppo si avvalgono di un'ampia rete vendita, che copre l'intero territorio nazionale attraverso 5 filiali: Brescia, Milano, Modena, Torino e Vicenza.

Il Gruppo si sta espandendo e consolidando sul mercato medio orientale (Paesi del Golfo) mentre nel nord Africa l'insediamento è recente e comporta l'inserimento di personale italiano nelle sedi locali. L'obiettivo futuro legato al business è di riuscire a replicare nel mercato estero il business model italiano. In Italia il settore metalmeccanico e officina resta il core business di Overmach; la prospettiva, dopo l'acquisizione di OSL, è di ampliare nell'ambito di questo settore, le linee di business.

L'innovazione di prodotto in Overmach è una ricerca costante rafforzata dalla sinergia con OSL che porta alla creazione di prodotti nuovi su cui si sono acquisiti brevetti e certificazioni. A rafforzare questo indirizzo strategico vi è stata di recente la decisione di inserire una figura responsabile delle innovazioni di prodotto esperta di macchine utensili oltreché di informatica per elaborare prodotti dalle caratteristiche innovative che connotino sempre più il marchio Overmach.

Innovazioni di processo riguarderanno in futuro l'ampliamento delle attività inerenti alla manutenzione predittiva.

Sul versante interno all'organizzazione del lavoro si sta andando gradualmente al cambio del sistema gestionale. Ciò di conseguenza porterà trasformazioni anche del modo di lavorare. Da una parte sarà necessaria una formazione per adeguarsi al nuovo sistema. Dall'altra il gestionale nuovo consentirà di avere un sistema informatizzato di monitoraggio della formazione più strutturato. L'attuale sistema in uso sviluppato a suo tempo è ormai poco funzionale. Obiettivo è costruire un sistema di monitoraggio che a partire dalle survey, trimestralmente esponga i risultati di efficacia della formazione. Il sistema sarà governato prima di tutto dai manager di funzione e secondariamente dall'HR.

Smaltimento dei rifiuti e sostenibilità ambientale sono perseguiti con azioni specifiche: ad esempio, il ritiro dell'usato avviene solo in presenza di certificazioni che attestano la sicurezza della macchina; lo smaltimento differenziato e molta attenzione alla salubrità dell'ambiente di lavoro nonché all'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale. Non essendo un'azienda energivora, in Overmach i problemi legati ai costi energetici vengono affrontati con una progressiva adozione di buone pratiche di comportamento. Si sta ragionando se affrontare nel prossimo futuro un grosso investimento sul fotovoltaico; ciò dipenderà dal successo o meno del motore elettrico e dalla diffusione che questo avrà per Overmach sul parco macchine aziendali. L'insieme di queste azioni sembra dare risultati via via sempre più positivi

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Dal 2022 in Overmach si sono avuti tanti nuovi inserimenti e va rilevata una nuova responsabilità in ambito risorse umane, divenuta uno stimolo in più per allargare e strutturare l'ambito formativo. Il periodo post Covid e l'occasione di inserimento della nuova figura in ambito HR, stanno segnando nuovi obiettivi sul versante della formazione per Overmach, fino ad ora fortemente concentrata sulle tematiche legate alla salute e sicurezza. L'azienda infatti ha sempre investito tanto sulla formazione alla sicurezza utilizzando in particolare i contributi di Fondimpresa.

In Overmach, dove la produzione manifatturiera è minima e riguarda soprattutto la customizzazione delle macchine, il settore più a rischio è quello della movimentazione dei macchinari: l'ottemperanza alla formazione obbligatoria e non solo, è qui estremamente importante e su questo si è investito molto con ottimi risultati. Il problema più delicato rimane il lavoro esterno presso il cliente, in particolare nelle piccole imprese: *“lì scatta il rischio vero. Per questo mettere in campo dei comportamenti sicuri ed azioni concrete, oggi è l'obiettivo della formazione che riguarda la sicurezza”*.

Overmach continua così ad investire sulla formazione alla sicurezza ma, dopo aver dato la precedenza al mondo dei service e dell'officina, cerca ora di spostare risorse per formare anche i settori impiantisti.

In generale, l'esigenza di fornire competenze specialistiche diverse è alta in tutto il Gruppo Overmach. Bisogni formativi di carattere operativo, Excel ad esempio, o competenze di leadership più elevate per il mondo manageriale di Overmach; la gestione delle risorse umane, il lavoro in team sono competenze molto importanti da sviluppare, ad esempio, per OSL, la software house del gruppo o per il polo di ricerca e sviluppo di Parma.

Il Gruppo è passato dalla Cassa Integrazione del 2020, anno cruciale per il Covid, a realizzare, nel 2021 e 2022 i fatturati migliori di sempre. In quel contesto, ritagliare spazio per la formazione non è stato semplice né scontato. Nel periodo successivo alla Pandemia si è riscontrato, tra l'altro, un boom di ordinativi dall'estero che ha reso stringente la scelta di dedicare la formazione alla preparazione linguistica. *“Ricominciare a fare formazione linguistica è stata una necessità. Anche la lingua francese, oltre all'inglese, potrebbe essere una materia di formazione, utile al recente insediamento sul mercato nord africano”*. Il mercato internazionale è quindi sia il contesto attuale che la prospettiva in cui Overmach intende operare per il futuro; di conseguenza la formazione linguistica sarà un contenuto cui dare continuità e sistematicità.

L'innovazione nell'organizzazione del lavoro che sarà prodotta dall'introduzione del nuovo gestionale renderà necessaria una formazione per adeguarsi al nuovo sistema. Il nuovo programma consentirà di avere, inoltre, un sistema informatizzato ben strutturato di monitoraggio della formazione che andrà a sostituire quello in uso ormai poco funzionale. L'obiettivo di Overmach è avere un sistema di monitoraggio gestito in primo luogo dai manager di funzione e dall'HR che, utilizzando survey mirate, trimestralmente esponga i risultati sull'efficacia della formazione ad uso della programmazione futura della formazione dei dipendenti.

L'obiettivo della formazione futura è quello di costruire percorsi di sviluppo per ampliare le competenze delle persone. Allo scopo, si va attuando la mappatura delle competenze dei collaboratori, sia di carattere tecnico che trasversale. La pianificazione formativa è orientata, così, all'acquisizione di competenze di base come le lingue o Excel ma anche alla realizzazione di piani formativi più consistenti per la formazione manageriale che rappresentino il sostegno all'attuazione di politiche aziendali mirate alla “Employee retention” e, di conseguenza, alla valorizzazione delle competenze di ciascuno.

Nel post Covid il mercato del lavoro è stato caratterizzato, tra le altre cose, dal problema delle dimissioni diffuse. Anche il gruppo Overmach è stato interessato da questo problema. Prima della pandemia in OSL il turn over era bassissimo; oggi tecnici e sviluppatori cercano anche nuove esperienze esterne. Overmach è passata dall'essere una azienda di carattere familiare, caratterizzata da una forte fidelizzazione dei propri dipendenti ad essere un gruppo articolato sul territorio che assiste con un certo stupore al fenomeno delle dimissioni volontarie anche se i numeri sono ancora bassi. C'è però chi considera i nuovi ingressi anche un valore aggiunto in quanto sono un apporto di nuove esperienze e competenze.

Per Overmach oggi è importante creare una cultura di gestione: la formazione manageriale si rivolge quindi ai responsabili di gestione per aiutarli a costruire feedback positivi con i propri collaboratori al fine di fare crescere tutte le risorse del gruppo.

Altra formazione cui Overmach si sta indirizzando riguarda il project management: la mappatura di flussi e processi strutturati, per vedere dove esistono inefficienze e lì intervenire anche con la formazione. E' stata avviata una collaborazione con dei partner esperti di Lean organization sempre allo scopo di ottimizzare i processi aziendali.

La formazione per il digitale è un ulteriore obiettivo che verrà sviluppato in futuro per soddisfare le numerose richieste che provengono dai dipendenti.

Overmach sta ricercando e consolidando partnership con strutture di formazione molto qualificate (ad es. Il Politecnico di Milano) affinché si realizzi una formazione sempre meno a catalogo e sempre più customizzata sulle necessità individuali. *“Siamo diversi dagli altri e ci teniamo che le persone percepiscano che c'è un valore importante dietro la formazione. Se oggi la formazione è spesa bene può portare un valore importante dentro l'organizzazione. Un nostro obiettivo è anche che chi partecipa ai percorsi formativi diventi il primo sponsor dentro l'organizzazione della competenza acquisita”*.

Seppure il turn over sia basso, si va strutturando anche un processo che riguarda le azioni di onboarding. Overmach prevede tre fasi per questa attività: la prima, di base, punta a fare acquisire una visione generale su strumenti e regole aziendali, la seconda inerente al reparto in cui la persona è stata inserita; vengono qui mappate le competenze della persona e quelle di base che andranno acquisite per svolgere il lavoro. Il terzo momento è connesso all'inserimento nel Gruppo Overmach ed è volto a fare comprendere come i diversi settori, Overmach e OSL interagiscono tra loro e a fare acquisire conoscenze di base su come tutto il Gruppo è organizzato. L'intero processo è ancora in fase di avvio.

Affiancamento e training on the job sono ulteriori azioni formative rivolte all'inserimento della persona. *“Affiancamento e on the job per noi sono fondamentali perché solo vedendo come si lavora sopra una macchina si possono comprendere le molteplici attività da svolgere e le abilità da mettere in atto. La formazione on the job non è semplice da realizzare in quanto non è sufficiente essere un buon tecnico per essere anche un buon insegnante. Anche su questo aspetto stiamo cercando di intervenire e di formare dei mentori aziendali”.*

2.4 Considerazioni riepilogative

Nel corso degli anni, Overmach è passata dall'essere una impresa a carattere familiare a strutturarsi in un Gruppo che offre un sistema completo di servizi nel comparto della meccanica delle macchine utensili. Oggi Overmach si è saldamente affermata sulla scena internazionale come uno dei maggiori e più noti operatori nel comparto.

La formazione rappresenta un tassello di fondamentale importanza per la sopravvivenza e lo sviluppo sul mercato e del proprio prodotto. L'innovazione si accompagna sempre alla formazione: non c'è innovazione senza formazione. Overmach ne è consapevole e sta compiendo azioni che portano la formazione ad assumere un ruolo decisivo nelle strategie di crescita dell'impresa e di valorizzazione dei talenti delle persone che vi lavorano.

Strategico pare innanzitutto l'aver individuato un responsabile HR il cui compito sarà sviluppare un sistema di formazione continuo a 360° per implementare conoscenze di base e trasversali; tecniche e manageriali, allargando quindi i campi di intervento dalla formazione alla sicurezza in ambito service e officina al livello manageriale e intermedio delle imprese del gruppo.

Si è trattato di un'evoluzione che intende accompagnare con gli strumenti della formazione, obiettivi aziendali e innovazioni che di volta in volta richiederà l'orientamento aziendale in termini di sviluppo.

La mappatura delle competenze fin qui compiuta ha messo in evidenza bisogni sia di carattere tecnico che trasversale. La pianificazione formativa si sta strutturando, così, verso l'acquisizione di competenze di base, come le lingue o Excel, ma anche alla realizzazione di piani formativi più consistenti per la formazione manageriale. Gestione delle persone, gestione dei feedback, capacità di lavorare in gruppo e di gestire la delega di alcune attività, sono i bisogni maggiori emersi insieme a quelli tecnici connessi ai cambiamenti tecnologici ed ai necessari adeguamenti in termini di competenze.

Affiancamento e on the job rappresentano anche in Overmach metodologie formative essenziali per l'apprendimento. Overmach sembra essere particolarmente attenta a questi strumenti tanto da individuare come una necessità la realizzazione di percorsi specifici per la formazione di mentori aziendali.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

“Soprattutto dopo il Covid si avverte un maggior bisogno di cura che va soddisfatto con un dialogo continuo con le persone”. Questa affermazione da parte della responsabile della formazione fornisce una ulteriore motivazione alla scelta di non praticare in Overmach un processo di analisi dei fabbisogni strutturato. Si ritiene infatti non utile l'utilizzo di survey specifiche in quanto condurrebbero ad una standardizzazione di analisi che invece risulta proficua se individualizzata.

Il processo di analisi dei fabbisogni prevede uno stretto coinvolgimento dei manager delle singole funzioni che devono saper analizzare e comprendere i bisogni dei collaboratori in modo personalizzato. Prima ancora dei responsabili HR sono loro, infatti, che vivono il contesto di lavoro e ne hanno le conoscenze maggiori. Sono perciò potenzialmente più in grado di individuare esigenze specifiche.

I percorsi formativi sono customizzati a partire dall'analisi delle performances del singolo dipendente che si compie almeno una volta all'anno.

Scendendo nel dettaglio, l'attività di mappatura delle competenze comincia da una chiacchierata individuale con tutti i dipendenti per capire con chi si rapportano nel loro lavoro e quali competenze sono richieste nel ruolo ricoperto. Si passa poi alla costruzione di una matrice di competenze che viene condivisa con il responsabile di funzione. Con il manager e la persona vengono valutate non solo le opportunità di crescita di ruolo ed i compensi economici ma anche i percorsi formativi, necessari a realizzare questi passaggi; passaggi che rappresentano un investimento in termini di crescita delle competenze sia per l'azienda che per la persona. La formazione affianca quindi le altre forme di premialità (passaggio di livello, compenso economico) in quanto offre alla persona la possibilità di accedere a formazioni di alto livello certificate che costituiscono un patrimonio spendibile anche all'esterno (come ad esempio di recente un Corso Microsoft offerto ad un ragazzo del settore IT). Sono opportunità che Overmach calibra e offre in modo mirato dopo aver valutato le potenzialità e le capacità della persona. Tra le aspettative vi è che questo investimento sul singolo divenga un valore aggiunto anche per il resto dei dipendenti e dell'azienda.

La formazione viene in sintesi pianificata secondo diversi criteri. In primo luogo in base alle esigenze aziendali, successivamente considerando le lacune emerse in sede di analisi o ai bisogni di potenziamento di skills di alcuni ruoli aziendali, ed infine anche sulla base delle potenzialità del singolo individuo, considerando quindi le prospettive di crescita carrieristiche della singola persona, cogliendo di volta in volta il desiderio di crescita dei dipendenti.

Il corso di lingua inglese oggetto del monitoraggio di Fondimpresa nasce da una necessità contingente, seguita al boom di ordinativi dopo la pandemia da Covid. Da molto tempo inoltre in Overmach non veniva svolto un corso di lingue. Sono stati individuati come target principali i dipendenti del settore commerciale e IT. Con ciascuno di loro, il docente selezionato, responsabile HR e ente di formazione, hanno condotto un colloquio per rilevare il livello di conoscenza linguistica a seguito del quale sono stati creati piccoli gruppi aula omogenei. Dirigenza, docenti ed ente di formazione hanno poi condiviso insieme gli obiettivi di apprendimento ed i contenuti della formazione affinché questa rispondesse in modo preciso alle necessità e alle richieste dell'azienda.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La pianificazione della formazione riguarda a volte la singola impresa, a volte coinvolge l'intero Gruppo Overmach, sia nella elaborazione degli obiettivi che nella progettazione di dettaglio. Di recente è stata introdotta nell'organigramma la figura di Direttore Generale, un CEO superiore di livello ai diversi direttori di funzione che tra le altre funzioni, funge anche da collettore delle esigenze di macroarea di divisioni quali Service, Tools, Commerciale etc.

Dopo aver fatto della salute e sicurezza il tema centrale della propria programmazione formativa ed avere organizzato attività connesse strettamente alle necessità contingenti e perciò in quel momento prioritarie (il corso di lingue in esame ne rappresenta un esempio), Overmach si sta oggi orientando verso una progettazione che interviene ad ampio spettro sui bisogni specifici delle persone connessi al ruolo che ricoprono.

Da un anno a questa parte in fase di assunzione è prevista la partecipazione a percorsi formativi: la presa in carico della persona si affronta così anche con la formazione che ne facilita l'inserimento lavorativo. Il monitoraggio delle performance e la mappatura delle competenze forniscono poi le informazioni, utili a programmare interventi formativi personalizzati, finalizzati sia ad una crescita individuale che al miglioramento della qualità del lavoro e allo sviluppo aziendale.

La valutazione è quindi un aspetto del processo formativo che suscita grande attenzione in Overmach; con l'ausilio della funzione HR e degli Istituti esterni di formazione partner si vanno predisponendo delle survey per avere un feedback sui percorsi formativi effettuati, in modo da poterli, eventualmente, migliorare e garantire sempre un alto livello di qualità della formazione.

La valutazione annuale delle performances individuali è un altro strumento utile a misurare l'efficacia della formazione.

Sui singoli corsi, soprattutto tecnici, vengono utilizzate modalità di valutazione dell'apprendimento, quali i test (a volte propedeutici alla certificazione del percorso sostenuto) e questionari di gradimento, utili a misurare il grado di soddisfazione della formazione ricevuta.

La sostituzione del vecchio gestionale, nato in azienda ed ora obsoleto, fornirà lo strumento informatico per la raccolta e l'elaborazione dei dati di monitoraggio della formazione, arrivando a completare un sistema strutturato ed efficiente di valutazione della formazione.

Per quanto riguarda l'azione ***“Interagire con altri in lingua inglese”*** contenuta nel Piano Formativo dell'Avviso 2/2022 i contenuti generali sono stati calibrati sulle esigenze e l'attività di lavoro dei partecipanti. L'intervista ai referenti aziendali conferma quanto dichiarato anche nel rapporto di valutazione redatto dal Soggetto Attuatore, vale a dire: *“La formazione è stata erogata da docenti individuati in ragione dei loro percorsi curricolari e dell'attinenza del loro know how a obiettivi, tematiche, metodologie formative del Piano”*. In particolare, insieme all'impresa si è concordato di dare priorità a docenti che possedessero specifiche competenze sul contesto, permettendo di contestualizzare l'intervento formativo all'azienda beneficiaria.

Anche le scelte metodologiche e organizzative sono state ponderate prima dall'azienda e successivamente con l'ente di formazione e docenti individuati (non di madrelingua, ma comunque estremamente “fluent”). La richiesta di avere un corso fortemente interattivo, come in effetti è stato, deriva dalla considerazione che la formazione tradizionale frontale d'aula, oggi, non suscita più molto interesse in quanto le persone desiderano essere coinvolte in percorsi in cui possono svolgere un ruolo più attivo. Ente di formazione e docenti hanno interpretato correttamente la richiesta dell'azienda ed il corso, a giudizio dei partecipanti, è risultato fortemente interattivo concentrandosi prevalentemente sullo “speaking”. Per ciascuna persona il docente è stato in grado di individuare i punti di forza e di debolezza e su quelli si sono concentrate le lezioni che in tal modo sono risultate pressoché personalizzate.

La formazione è stata realizzata all'interno dell'azienda che ha messo a disposizione salette dotate di strumentazione multimediale. Al corso è stato inoltre distribuito materiale didattico: Grammar e Libro di Esercizi. A conclusione delle 36 ore di formazione previste, è stata realizzata una valutazione dell'apprendimento tramite una prova pratica di simulazione e consegnato un questionario per misurare il livello di gradimento della docenza.

Al termine dei diversi percorsi che hanno coinvolto piccoli gruppi (due di cinque partecipanti ed uno di sette), l'impresa ha infine compiuto una valutazione generale dell'attività svolta, che ha riguardato anche i singoli docenti, arrivando ad un giudizio complessivamente positivo sugli esiti in relazione agli obiettivi prefissati. In futuro Overmach pensa quindi di proseguire con altri corsi di lingue così strutturati.

Tra gli investimenti concreti per la formazione che Overmach sta facendo, vi è la predisposizione di un ambiente adeguato: entro la fine del presente anno un'ampia sala sarà ristrutturata e trasformata in aula attrezzata, dedicata esclusivamente alla formazione.

3.3 Considerazioni conclusive

Overmach vuole privilegiare un modello di formazione customizzata; da qui la necessità di partire da una analisi delle competenze della singola persona e dei gap da colmare per agire il ruolo in azienda. Questo modello comporta una pianificazione successiva della formazione che spazia a 360° su fabbisogni di competenze: da quelle di base a quelle trasversali ma anche tecniche e manageriali.

La partecipazione al Piano Avviso 2/2022 deriva così dalla necessità di implementare una competenza di base, quella linguistica, che risulta fondamentale per consolidare il processo di internazionalizzazione individuato come obiettivo strategico per lo sviluppo del Gruppo.

La formazione in Overmach va assumendo una rilevanza fondamentale evidenziata anche da scelte di figure dirigenziali con compiti specifici di raccolta e definizione dei bisogni da tradurre in proposte formative.

Overmach sta quindi procedendo a grandi passi nello strutturare un sistema di formazione coerente e presidiato in tutte le fasi del processo: dall'analisi del fabbisogno cui concorrono, insieme all'HR, i manager delle singole divisioni, alla progettazione che vede l'apporto di Istituti esterni con cui Overmach sta formalizzando delle collaborazioni, alla valutazione degli esiti che avrà nel nuovo sistema gestionale adottato, il contenitore adatto alla raccolta ed elaborazione delle informazioni relative alle attività di monitoraggio programmate.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il Corso e l'impatto della formazione

Il corso *“Interagire con altri in lingua inglese”* fa parte delle azioni previste nel Piano Formativo Conto di Sistema dell'Avviso 2/2002 dal titolo *“TT-CBT1”* il cui soggetto attuatore è Talentraining Srl. L'analisi dei fabbisogni espliciti e impliciti condotta dal soggetto attuatore insieme all'impresa è stata utile a definire obiettivi della formazione e target dei destinatari in base all'attività di lavoro che svolgono. I colloqui successivi con i partecipanti hanno consentito di determinare il livello di conoscenza della lingua e gli obiettivi di apprendimento. I 17 partecipanti complessivi, afferenti al settore commerciale e IT, sono stati quindi divisi in tre gruppi omogenei propedeutici a realizzare una formazione mirata alle esigenze specifiche. Ciascuna edizione del corso ha avuto una durata di 36 ore. Come richiesto dall'impresa, i contenuti sviluppati nell'ambito del corso sono stati strettamente attinenti all'ambito delle funzioni ricoperte dai partecipanti. La metodologia formativa, basata principalmente su simulazioni e conversazioni in lingua ha permesso, come rilevano i partecipanti intervistati, di mantenere alto il livello di attenzione e di interesse anche in chi partiva da conoscenze scolastiche della lingua inglese recenti. Per loro si è trattato in parte di un ripasso delle regole grammaticali ma soprattutto di poter contestualizzare la teoria alle situazioni pratiche lavorative. L'azienda era interessata ad un taglio dei contenuti su tematiche inerenti il proprio business di attività e le classi sono state formate così non solo rispetto al livello dei partecipanti ma anche in base alle attività svolte in ambito lavorativo. Come ha chiarito il responsabile dei lavoratori durante l'intervista: *“Si voleva un corso pragmatico legato al lavoro”*.

L'azienda è stata supportata, nelle varie fasi del progetto, dalla progettazione e alla rendicontazione, dal soggetto attuatore: consulenti esperti in organizzazione e gestione dei percorsi formativi. Gli stessi consulenti hanno supportato nell'attività di coordinazione e tutoraggio del Piano Formativo. Vi è stata una programmazione di incontri con docente e coordinatore, per valutare l'andamento ed eventuali problematiche che la gestione del corso poteva comportare.

L'azienda intende proseguire per rendere questi corsi un'attività strutturale, utili per il lavoro, in quanto l'azienda si sta orientando sempre più al mercato estero, ma anche in generale per la persona in quanto migliorativi delle competenze linguistiche di base. All'interno di Overmach questo tipo di corso è di conseguenza molto richiesto.

L'esito positivo dei percorsi realizzati sta facendo riflettere anche sull'allargamento conoscenza della lingua francese, in quanto Overmach ha aperto di recente sedi anche in Nord Africa.

Il referente aziendale intervistato non ha nascosto le difficoltà che si incontrano nel realizzare attività di formazione in azienda; dalla logistica non sempre adeguata, alle problematiche di organizzazione dei gruppi, compreso il tempo sottratto al lavoro. Per questi motivi si sta pensando anche alla formazione on line come alternativa, ma non sostitutiva, della formazione in presenza. *“Si cerca di trovare un equilibrio e per fare ciò si sta pensando all'on line (un mix di autoformazione e formazione in aula, su web e app.) anche senza l'ausilio dei contributi di Fondimpresa. La formazione in presenza rimane però indispensabile in quanto offre qualcosa in più rispetto al web: diventa un momento di socializzazione e di discussione su temi anche non strettamente di lavoro”*.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'intera popolazione aziendale che ha partecipato alle diverse edizioni del corso è rimasta soddisfatta sia delle modalità che dei contenuti che i docenti hanno sviluppato.

I partecipanti all'intervista hanno confermato che grazie al corso sono migliorate le competenze di speaking: *“nelle ore di lezione si parlava solo in inglese. È stata una full immersion. [...] È stato molto interessante perché partivo da una scarsa conoscenza della lingua e soprattutto da una scarsa capacità di espressione”*. *“Grazie a questo corso ho uno stimolo in più sul piano lavorativo. Spero ce ne saranno altri”*.

Gli esiti della formazione, trattandosi di competenze linguistiche per il business aziendale, sono risultati immediatamente evidenti e spendibili nel contesto lavorativo. Ciò, oltre a creare soddisfazione in chi ha frequentato il corso, si è tradotto in una leva motivazionale per l'impresa che continuerà, e forse amplierà, questa tipologia di corso.

5. CONCLUSIONI

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

Il fattore che ha determinato il successo di questo percorso formativo è stato senz'altro aver individuato un bisogno primario dell'impresa, rappresentato dalla necessità di consolidare il proprio business nel mercato estero ed avere incrociato questa esigenza con una richiesta implicita di rafforzare le competenze linguistiche di chi quotidianamente opera con l'estero.

La formazione, partita da una corretta analisi dei bisogni supportata dagli strumenti predisposti dal soggetto attuatore per il più ampio Piano Avviso 2/2022 del Conto di Sistema, è stata poi progettata e realizzata secondo le richieste dell'impresa e dei partecipanti in presenza e con modalità didattiche altamente interattive, grazie anche alla capacità e competenza dei docenti accuratamente selezionati.

L'insieme di questi fattori ha prodotto un grande coinvolgimento dei partecipanti che, motivati dall'interazione e dalla scelta di contenuti aderenti alla realtà aziendale, hanno potuto acquisire e sperimentare in un ambito protetto strumenti che porteranno nel proprio lavoro.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Dalla storia formativa di Overmach sono evidenziabili alcune buone pratiche trasferibili anche ad altri contesti lavorativi.

Innanzitutto, l'azienda presenta una modalità di rilevazione dei bisogni formativi che parte dal singolo: dall'individuazione delle sue competenze, dai gap e dalle competenze da acquisire per agire il ruolo in azienda. La relazione con il proprio manager ed il dialogo costante sono indispensabili per questo processo. Overmach sta investendo nella formazione manageriale e negli strumenti a supporto dell'analisi e del monitoraggio delle competenze.

Attraverso l'attività di mappatura delle competenze e dei bisogni formativi emerge un quadro chiaro delle opportunità di sviluppo dell'azienda.

La progettazione della formazione che ne segue è chiara e mirata negli obiettivi e destinatari: i piani formativi sono creati ad hoc non solo sugli obiettivi strategici dell'azienda, ma anche sulle esigenze e sui talenti specifici dei lavoratori. Si tratta di una buona prassi quella di rilevare queste ambizioni e tradurle in formazione, assieme agli stessi lavoratori e ai responsabili di divisione.

La ricerca di una formazione sempre meno a catalogo e sempre più customizzata determina l'attivazione di collaborazioni con strutture esterne di formazione che qualifica l'offerta formativa interna e crea valore per la persona che la riceve ma anche all'impresa nel suo complesso. Anche questa connessione stretta con il territorio (Università, Centri di Ricerca) può essere ascrivibile alle buone prassi di formazione di un'azienda.

5.3 Conclusioni

Dall'intervista svolta con i referenti aziendali emerge in modo evidente come la politica della formazione di Overmach vada nella direzione di formare al massimo livello tutti i propri operatori; offrendo occasioni di formazione qualificate (spesso certificate), legando strettamente la formazione alla programmazione delle attività ma anche alla ottimizzazione di competenze che valorizzano la persona e ne rendono la sua professionalità spendibile sul mercato del lavoro.

Questa attenzione alla persona è evidente fin dalla fase di ingresso in azienda; ai nuovi assunti vengono proposti percorsi di formazione che ne agevolano l'integrazione nella realtà aziendale facendogli prendere consapevolezza non solo dell'ambito, ristretto, della propria mansione ma di tutta l'organizzazione e delle interconnessioni tra tutte le imprese del Gruppo. Gli strumenti principe dell'apprendimento sul lavoro: affiancamento e on the job, sono attivati con la consapevolezza della loro importanza e complessità di realizzazione, tanto che Overmach sta pensando di progettare una formazione specifica per figure di mentoring.

L'azienda collabora a stretto contatto con le Università, in particolare con il Politecnico di Milano, ma la collaborazione con il mondo dell'Istruzione e della formazione non riguarda solo le università. Overmach lavora a stretto contatto anche con gli istituti superiori del territorio attivando stage, periodi di Alternanza scuola-lavoro, FTS per la formazione industriale o tirocini. La relazione con il territorio consente all'impresa di attrarre e individuare talenti da inserire nel proprio organico.