

**Fondimpresa Lombardia
Attività di monitoraggio valutativo 2020
Azienda C.M.S. Spa**

**Piano Aziendale
Conto formazione
Codice identificativo del piano: 204384
Formazione Linguistica 2018**

TEAM DI MONITORAGGIO

L'attività di monitoraggio è stata realizzata da Silvia Oliva

Per C.M.S. Spa hanno partecipato:

Andrea Previtali, HR & Organization Manager e referente di piano

Erika Epis, Training and Development Specialist

Jessica Togni, Responsabile dell'Ufficio tecnico R&D cui è stato rivolta la formazione linguistica

INDICE

1. INTRODUZIONE

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

2.3.2 Impatto della formazione

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

2.5 Informazioni riepilogative

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

3.2 Le figure professionali coinvolte

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

3.4 Considerazioni riepilogative

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi/fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

4.2 Le buone prassi formative aziendali

4.3 Considerazioni conclusive

Bibliografia/sitografia

Fondimpresa, Piano n. 204384 – Formazione linguistica 2018

<https://www.scmgroup.com/it/cms>

<https://www.scmgroup.com/cms/company%20profile/COMPANY%20PROFILE%20ITA.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=-lv8fw4E3aA>

<https://www.scmgroup.com/it/cmsadvancedmaterials/company/history>

1. INTRODUZIONE

Il piano n. 204384 “Formazione Linguistica 2018” ha coinvolto 32 collaboratori della sede Zogno in provincia di Bergamo dell’azienda CMS, attiva nel settore della progettazione e costruzione di macchine per la lavorazione di materiali avanzati, plastiche, vetro, pietra e metallo. Si tratta di un’impresa appartenente dal 2005 al Gruppo SCM che opera a livello internazionale, in diversi continenti. Le azioni formative realizzate sono attinenti allo sviluppo di competenze di lingua inglese a favore di profili professionali destinati a essere sempre più coinvolti nelle relazioni internazionali dell’azienda come supporto ai tecnici dell’azienda o dei clienti stessi e a confrontarsi con manuali e forum tecnici in inglese.



Figura 1 – Presenza internazionale del Gruppo SCM

La scelta di questa azienda è legata da un lato al fatto che opera in un settore fortemente sottoposto a un continuo processo di innovazione in ambito tecnologico (soprattutto digitale - Additive Manufacturing e IoT - e che attraverso le sue macchine è in grado di portare la rivoluzione digitale in settori fondamentali come l’automotive, l’aerospaziale, la formula uno, la nautica, la produzione di energia), dall’altra al fatto che CMS è chiamata a confrontarsi quotidianamente con un contesto internazionale molto competitivo dove la capacità di sviluppare un servizio di post-vendita e di manutenzione di eccellenza diventa un fattore imprescindibile che passa attraverso la tecnologia, ma soprattutto le persone e la loro capacità di rispondere rapidamente e con competenza alle richieste dei clienti e più in generale della filiera.

Si tratta quindi di un’impresa dove la componente tecnologica si intreccia in modo imprescindibile con la componente umana per un’offerta di valore considerata di assoluta eccellenza nel settore, grazie alla capacità di offrire soluzioni tecnologiche personalizzate e assistenza immediata tramite una specifica piattaforma (CMS Connect) e dove la competenza più strettamente tecnica deve essere supportata da altre competenze, come quelle linguistiche o relazionali.

La diffusione di sistemi di IoT, che consente il controllo, la manutenzione e l’aggiornamento delle macchine da remoto, non può prescindere da un’altrettanta valida capacità di supportare direttamente il cliente in tutte le diverse fasi (progettazione, acquisto, post-vendita, eventuali

problemi tecnici) assicurando una buona conoscenza del linguaggio tecnico che è sempre in lingua inglese. Questa impostazione è nel DNA stesso dell'azienda tanto che la visione del suo fondatore, Pietro Aceti, lo portava ad affermare che "La macchina non importante, è l'esigenza del cliente che conta"¹.

CMS nel corso dell'ultimo biennio sta integrando sempre di più la propria attività formativa con quella complessiva del Gruppo di appartenenza per il quale il tema delle competenze risulta centrale non solo per l'azienda ma per tutta la filiera, tanto che da vent'anni si è dotato di un Campus che "coordina e promuove tutte le attività volte a sviluppare le competenze, tecniche, gestionali e manageriali delle 4.000 persone che oggi lavorano per il gruppo in tutto il mondo. Sono previsti percorsi formativi, mirati anche per i distributori e clienti del network Scm Group".²



Figura 2 – Offerta del Campus del Gruppo SCM

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

CMS Spa (acronimo di Costruzioni Macchine Speciali) realizza macchine e sistemi per la lavorazione di materiali avanzati (compositi, fibra di carbonio, alluminio, leghe leggere), plastiche, vetro, pietra e metallo.

Nello specifico, l'azienda realizza tre tipologie di prodotti: centri di lavoro multiassi a controllo numerico, macchine termoforatrici e macchine per taglio.

CMS nasce nel 1969 con l'obiettivo di offrire soluzioni personalizzate e all'avanguardia, basate sulla profonda conoscenza del processo del cliente.

CMS è attiva sul mercato con 5 brand specialistici in molti settori come: aerospace, automotive, formula 1, industria nautica, occhialeria, produzione di turbine eoliche, edilizia, architettura, interior design, arredo urbano, scultura.

CMS sviluppa due linee di business altrettanto rilevanti: accanto alla realizzazione di macchine altamente specializzate e personalizzate per ogni singolo cliente, CMS offre inoltre un servizio capillare di fornitura di ricambi e di assistenza post-vendita, con soluzioni che vanno dall'intervento di tecnici sul campo, in tutto il mondo, ai servizi da remoto, attraverso i più sofisticati strumenti digitali. L'attività è supportata dalla piattaforma CMS Connect che offre servizi digitali personalizzati che sostengono le attività quotidiane, di manutenzione e di troubleshooting,

¹ <https://www.scmgroup.com/it/cmsadvancedmaterials/company/history>

² https://www.scmgroup.com/it/landing_ita/campus-scm

migliorando la disponibilità e l'utilizzo di macchine e impianti. Tale attività è assolutamente centrale per la competitività dell'azienda che realizza macchine, distribuite a livello internazionale, che hanno una durata di vita media di circa 25 anni, ma che necessitano di manutenzione, revisione, ricambi.



Figura 3 – I servizi di assistenza al cliente

“Il tema della manutenzione e post-vendita non è una questione di pura competitività ma di sopravvivenza quando si realizzano delle macchine che con una buona manutenzione possono durare anche 25 anni. Questo significa che vendere in ricambi, fare manutenzione, dopo una decina d’anni rifare tutti i cablaggi elettrici, fare un retrofit di buon livello diventa una linea di business al pari della vendita delle macchine. Nel nostro organigramma c’è la divisione vendita delle macchine e la divisione vendita del service che non è solo la garanzia di legge ma vendita del singolo pezzo o intervento da parte del tecnico. Ogni macchina ha un suo numero di matricola e a partire dalla progettazione ogni cosa viene allocata sulla singola macchina in modo che quando

l'azienda è contattata per una manutenzione non ci sono problemi di individuazione del cliente e della relativa macchina.”.

Dal 2005 l'azienda fa parte di SCM Group, realtà articolata in tre grandi poli produttivi altamente specializzati, con oltre 4mila dipendenti e una presenza diretta in 5 continenti.

Per quanto riguarda CMS il 75% del fatturato viene fatto all'estero. Il mercato più rilevante è quello statunitense dove c'è una grande filiale, con circa 60 dipendenti tra venditori e tecnici per la manutenzione. Un'altra fetta importante di mercato è rappresentata dall'Europa con due filiali, una in Francia (con proprietà al 100%) e una nel Regno Unito dove c'è un contratto di service con la filiale della Casa Madre SCM Group dove sono indirizzate molte macchine dedicate all'automotive. Altri mercati importanti sono la Germania, la Russia, e i Paesi dell'Europa dell'Est, Spagna, Portogallo e Turchia. Importanti anche i paesi dell'ex Unione sovietica (ambito militare e civile), mentre negli anni è cresciuta l'importanza della Cina (circa 9 milioni di fatturato). Infine, in Africa non c'è quasi nulla (se non qualche macchina destinata al Sud Africa), pochissimo in Medio Oriente ad eccezione di Israele.

Nell'ambito della produzione dei centri di lavoro, soprattutto per la lavorazione dei materiali compositi e della plastica, in Italia oltre CMS, c'è solo un'altra realtà sempre nel bergamasco. A livello internazionale esistono, soprattutto in Cina e in America, aziende molto più rilevanti come dimensione. Tuttavia, CMS non in termini di quantitativi prodotti, ma in termini di volumi delle macchine vendute è sicuramente un riferimento per il mercato del settore. Questo è dimostrato dal fatto che il principale cliente cinese è la Boeing cinese o in Brasile l'azienda di stato che fa gli aerei civili e militari.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per quanto riguarda le strategie future, CMS procede costantemente lungo la direzione dell'innovazione sia di processo che di prodotto per garantire soluzioni personalizzate e di altissima qualità per il singolo cliente nei diversi settori di riferimento.

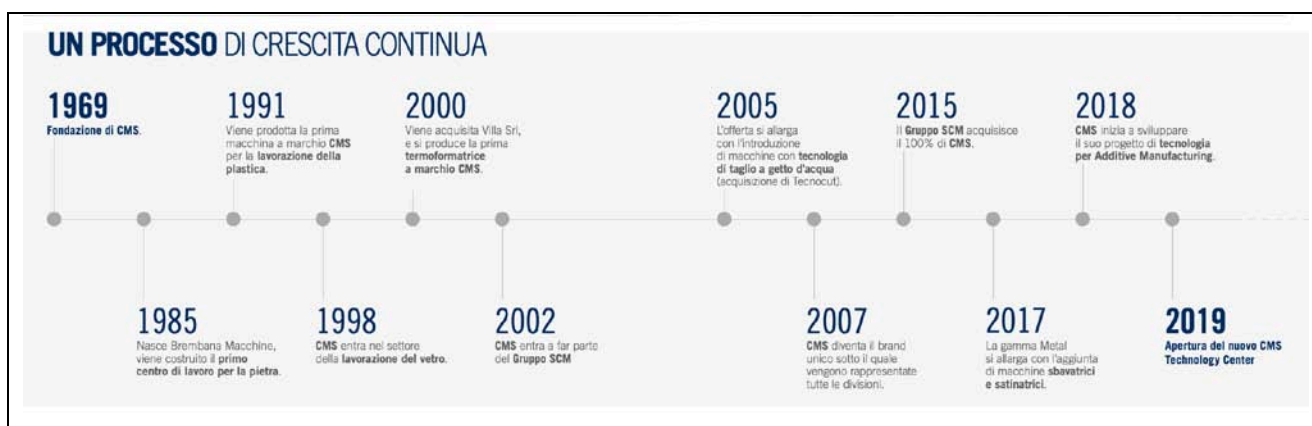


Figura 4 – La storia di CMS

L'azienda applica un metodo strutturato per la revisione dei prodotti esistenti e per il lancio di nuovi prodotti. I piani di sviluppo prodotti sono fatti con un orizzonte triennale, ma rivisti

annualmente, e possono riguardare accessori/modifiche alle macchine esistenti nelle 5 specializzazioni dell'azienda (capacità della macchina di lavorare su materiali diversi, su spessori più piccoli, "magazzini verticali") o nuovi prodotti tout cour.

"L'innovazione fa parte del DNA di CMS. Rilevanti innovazioni tecnologiche, generate da importanti investimenti in ricerca e sviluppo e acquisizioni di aziende premium, hanno consentito una crescita costante e posizioni di leadership nei vari settori di riferimento. Negli ultimi anni molti investimenti stanno riguardando la digitalizzazione dei servizi associati alle macchine e sistemi."

Il sistema digitale **IoT CMS Connect** si è rivelato essenziale nel corso dell'attuale crisi sanitaria internazionale consentendo anche nella fase di blocco degli spostamenti di garantire al cliente un controllo e una manutenzione da remoto delle macchine.

Sul fronte dell'internazionalizzazione la strategia dei prossimi anni non è quella di apertura di nuovi mercati, quanto piuttosto di consolidamento delle situazioni già oggi esistenti, il che significa procedere in ogni ambito ad avanzare lungo la linea che va dalla presenza di un'agenzia alla costituzione di un'azienda di proprietà con tecnici. L'evoluzione della presenza di CMS nei mercati solitamente prevede un iter che inizia con uno o più segnalatori occasionali, che poi diventano agenti e successivamente agenti con service, questo perché quando un'impresa utilizza le macchine di CMS vuole e richiede anche un servizio di assistenza in loco.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La formazione in CMS è sempre più un processo costante e fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici tanto che a partire dal 2019 è stato avviato un processo costante di monitoraggio di fabbisogni formativi che coinvolge e sintetizza sia le esigenze espresse dalla struttura, sia quelle stabilite dalla Casa Madre in ragione dei cambiamenti strategici previsti.

Nel passato l'organizzazione della formazione aveva più le caratteristiche di una formazione "on demand", con l'attivazione di piani ogni qualvolta emergesse un'esigenza formativa in base ai budget in quel momento disponibili.

Attualmente, invece, è stato definito un processo di budget integrato con quello del Gruppo per cui vengono indentificati con precisione il numero di titoli, il numero di ore, il numero di persone da porre in formazione. Il tutto è gestito in modo integrato attraverso una piattaforma così da avere anche un output di reportistica completo.

Il processo prevede diversi momenti e soggetti preposti alla raccolta dei fabbisogni:

- a) la funzione risorse umane dal canto suo esprime le esigenze connesse con i cambiamenti organizzativi legati alle scelte e agli obiettivi strategici dell'impresa condivisi con l'AD (ad esempio: il prossimo anno c'è la necessità di rinforzare la struttura tecnica degli uffici di progettazione e alcune figure devono passare dal semplice progettista al gestore di piattaforme);
- b) i diversi responsabili delle funzioni partendo dagli obiettivi loro indicati segnalano le esigenze formative dei loro collaboratori. (esempio un responsabile dichiara che l'anno successivo ha

bisogno di fare un lavoro su “tempi e metodi” e richiede una formazione per i diversi capi affinché abbiano le conoscenze necessarie per impostare correttamente il lavoro);

c) Infine, l’ufficio qualità monitora tutti i processi aziendali e segnala i diversi gap esistenti consigliando i corretti percorsi formativi (ad esempio: carico macchine in sicurezza sui bilici).

Una volta raccolte tutte le esigenze ci si confronta con la Casa Madre dove lavora un team di 4-5 persone dedicate alla formazione e si crea una sintesi complessiva.

Dal 2021 tutta l’attività formativa sarà gestita così, prevedendo anche un monitoraggio concreto sugli obiettivi raggiunti, in modo da garantire l’effettiva coerenza tra obiettivi strategici del Gruppo e attività formativa realizzata.

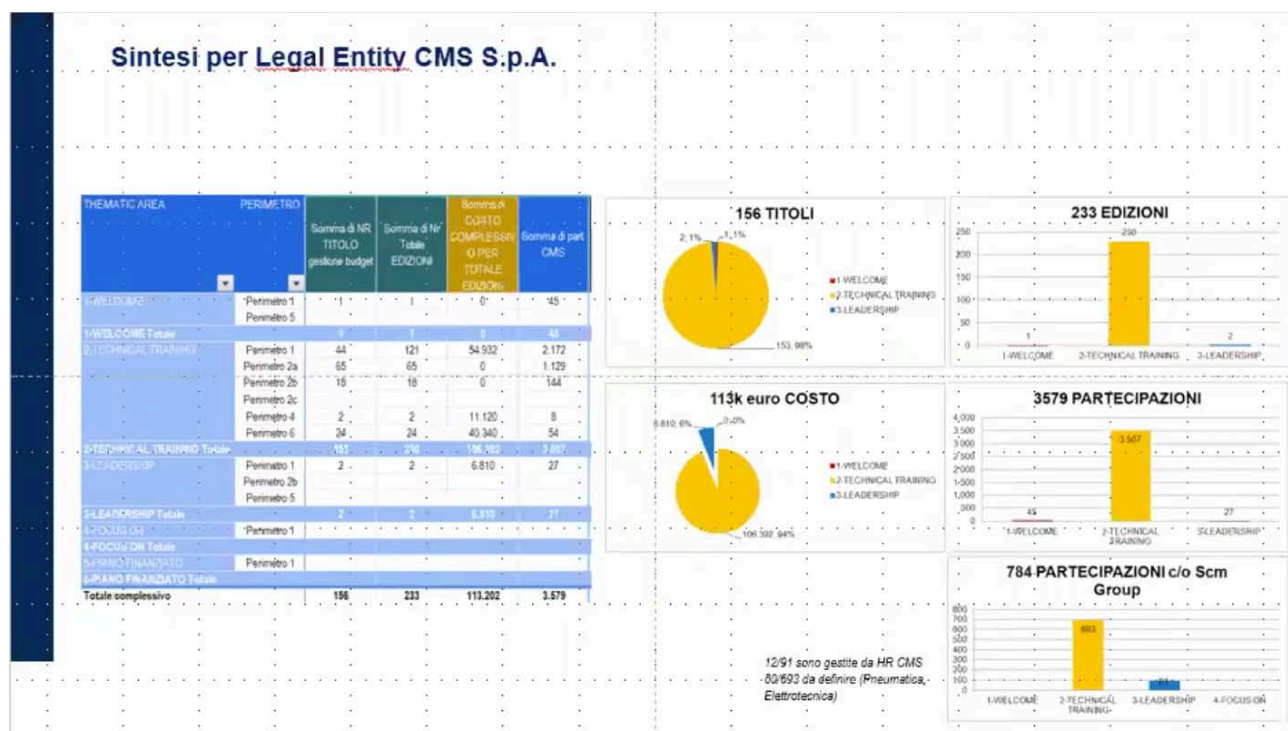


Figura 5 – Sintesi dell’attività formativa prevista per il 2021

In questo contesto complessivo, il coinvolgimento delle parti sociali è sempre stato reciprocamente molto collaborativo, sebbene non strutturato. In occasione di incontri anche informali, le parti sociali vengono informate delle esigenze formative dell’azienda e degli ambiti che vengono individuati come prioritari per la richiesta di formazione finanziata. C’è quindi un macro-coinvolgimento nella fase preventiva e poi un maggior dettaglio informativo quando si aprono i singoli piani

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

In relazione al Piano aziendale n. 204384 “Formazione Linguistica 2018”, l’obiettivo finale era ancora una volta legato all’esigenza di ridurre i tempi di interazione dell’azienda con il cliente al fine di garantire un servizio di assistenza di eccellenza, in cui la velocità dell’intervento sulle macchine è oggi indispensabile. Soprattutto perché a volte le macchine di CMS rappresentano il

cuore del processo produttivo dei clienti e un blocco delle stesse connesso a un guasto o a una esigenza tecnica rischia di tradursi in un'interruzione di tutta l'attività.

Tale riduzione dei tempi richiede che tutti i tecnici CMS, compresi quelli non direttamente coinvolti nel processo di vendita, siano in grado di interagire direttamente con l'operatore della macchina del cliente.

“Ad esempio, il progettista di automazione, lo specialista di movimentazione e di controllo su tutti i nostri macchinari che nel passato si limitava a intervenire a supporto del tecnico che operava sul campo, oggi si può trovare a intervenire direttamente a supporto del cliente, magari con una consulenza telefonica diretta.”

In ambito tecnico (manuali, forum in internet, eccetera) la lingua utilizzata è l'inglese, pertanto la formazione linguistica in questo ambito è una costante per un'impresa che opera nell'ambito della produzione di macchine a livello internazionale.

2.3.2 Impatto della formazione

Come precedentemente ricordato, la linea di business legata alla parte di servizio di manutenzione e post-vendita è altrettanto importante rispetto a quella della costruzione delle macchine stesse e garantisce non solo la competitività, ma la sopravvivenza stessa dell'azienda che viene scelta dai clienti non solo per la qualità e l'innovazione dei suoi prodotti ma anche perché garantisce un costante monitoraggio, controllo, aggiornamento degli stessi.

Pertanto, l'impatto della formazione specifica sulla lingua inglese ha a che fare con la capacità della struttura di saper garantire in ogni momento e a ogni livello una risposta rapida e corretta ai problemi o alle richieste dei clienti. Dal punto di vista concreto l'impatto è stato misurato nella capacità dei collaboratori di operare e interagire in modo autonomo con i clienti.

“È aumentata l'interazione tra i partecipanti al corso e le filiali in Nord America, come anche una maggiore interpretazione delle specifiche inviate dai nostri agenti all'estero e magari commenti di clienti che il nostro servizio assistenza ci gira. C'è stato quindi meno bisogno di richiedere ad altri una traduzione specifica e, soprattutto, certi termini e certe situazioni sono diventate più facilmente gestibili.”

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L'azienda è stata chiusa da metà marzo e fine aprile. La totalità degli operai è stata posta in Cassa Integrazione, alcuni impiegati hanno lavorato da remoto ma la maggior era in CIG. Su 90 persone erano presenti solo una quindicina di addetti alla spedizione dei ricambi perché molti clienti sono attivi nei settori rimasti operativi perché appartenenti ai Codici Ateco previsti dal DCPM.

La situazione attuale ha accelerato alcuni cambiamenti nell'ambito della formazione soprattutto in relazione alle modalità didattiche (dall'aula al web) e alla scelta dei formatori in quanto è stato

necessario rivolgersi a chi aveva già questo tipo di esperienza e gli strumenti necessari per realizzarla e applicarla al nostro contesto.

Nello specifico della formazione linguistica, la scelta del Gruppo SCM è di utilizzare da ora in poi solo la modalità on line indipendentemente dall'emergenza sanitaria, anche questa sarà cessata.

Dal lockdown in poi è stato cambiato il fornitore perché sono cambiate le esigenze in termini di tempistiche e di modalità. Il nuovo fornitore è stato selezionato insieme alla Casa Madre ed è in grado di integrarsi e interagire nella piattaforma predisposta dall'azienda dove viene creato il corso, offrendo la formazione sotto forma di webinar, in modalità sincrona. L'utilizzo della piattaforma consente un monitoraggio in automatico delle ore realizzate e dell'avanzamento del corso oltre, alla possibilità di accedere in qualsiasi momento all'aula virtuale. Il fornitore storico, invece, non aveva questa capacità perché aveva strumenti e ambienti formativi più tradizionali.

L'ambito linguistico sicuramente è uno dei primi in cui è stato possibile spendersi sulla formazione web offrendo un duplice vantaggio: da un lato, infatti, favorisce una formazione più mirata sulle esigenze del singolo poiché i corsi sono organizzati individualmente, mentre precedentemente venivano fatte lezioni a gruppi di persone per esigenze soprattutto organizzative e di costi; dall'altro consente di eliminare le criticità legate alla prenotazione delle aule, agli spostamenti delle persone., eccetera.

Per quanto riguarda gli altri ambiti di formazione, a partire dall'esperienza del 2020, si stanno valutando e implementando nuove modalità di erogazione. Ad esempio, per le attività di technical training, laddove possibile, sarà prevista un'edizione webinar, alternativa all'edizione classroom.

Ci sono poi le iniziative sulla leadership, ma anche alcune di technical training, che non possono andare in edizione digitale, anche se nel 2020 l'azienda è stata in grado di portare in digitale anche la formazione molto sfidante e molto importante per l'azienda legata al project management, alla comunicazione e alla self efficacy, confidando soprattutto sulla capacità dei trainer coinvolti che avevano già questo tipo di esperienza perché lavorano anche a livello internazionale dove l'attività on line è già un'esperienza consolidata.

2.5 Informazioni riepilogative

CMS è una società che realizza macchine altamente specializzate che hanno la necessità di un costante monitoraggio, supporto e servizio post-vendita per assicurare ai clienti la sicurezza di mantenere la massima efficienza nel tempo, un aggiornamento costante alle loro esigenze e la certezza di blocchi di attività minimi. Pertanto, l'attività di manutenzione e servizio post-vendita è una linea di business importante al pari di quella dedicata alla progettazione, realizzazione e vendita delle macchine stesse. Questa attività richiede ovviamente un personale altamente preparato sulle questioni di tipo tecnico, ma anche una struttura complessivamente preparata a rispondere in tempi brevi a un portafoglio clienti internazionale in cui il linguaggio tecnico comune è essenzialmente l'inglese.

La formazione linguistica in tale ambito diventa quindi un imprescindibile elemento di competitività che, tuttavia, richiede una "manutenzione costante" anche per le persone non specificatamente impegnate nella vendita, ma che sempre più spesso sono chiamate da un lato a interagire direttamente con il cliente, magari telefonicamente, dall'altro a utilizzare manuali e forum tecnici su internet dove l'inglese predomina.

Le competenze linguistiche, e specificatamente quelle legate all'inglese, richiedono una costante attività di formazione:

- per tutti i livelli professionali,
- per tutti gli ambiti aziendali e non solo per chi gestisce la fase di vendita, ma anche per coloro che operano in ambito tecnico,
- per gestire le attività legate ai servizi post-vendita, per operare in ambito tecnologico dove l'esposizione alla lingua inglese transita attraverso manuali tecnici, forum di discussione, supporto al cliente;
- per gestire un'azienda e un portafoglio clienti internazionali;
- per garantire una riduzione dei tempi di risposta ai clienti e fornitori.

L'attività di formazione linguistica non si è interrotta nel corso del lockdown, ma è stato il principale ambito in cui sperimentare, grazie a nuovi fornitori, l'esperienza della didattica on line integrandola con la piattaforma che gestisce tutta l'attività dell'azienda. La modalità on line si è rivelata un utile strumento per rendere la formazione più personalizzata per ogni singolo collaboratore coinvolto sia in termini di contenuti che di organizzazione sulle sue esigenze specifiche.

3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno

Come richiamato nelle pagine precedenti, fino al 2018 l'attività di raccolta del fabbisogno formativo in CMS non era gestita come un processo strutturato basato su un budget prestabilito e non era nemmeno integrato a livello di Gruppo per rispondere concretamente e in modo dettagliato agli orientamenti strategici complessivi.

L'analisi dei fabbisogni, e di conseguenza l'avvio di percorsi formativi, era prevalentemente affidata ai responsabili dei diversi team di lavoro che, in base agli obiettivi da conseguire, segnalavano eventuali esigenze formative, così come all'ufficio qualità che in modo trasversale richiamava eventuali necessità e gap di competenze.

Nello specifico dell'attività formativa presa in esame, l'obiettivo da raggiungere era quello di rendere più autonomi i collaboratori nella gestione delle occasioni di utilizzo della lingua inglese sia nelle loro attività quotidiane, sia nelle relazioni con i clienti per ridurre i tempi di risposta.

Tale obiettivo metteva al centro dell'attenzione una serie di profili professionali per i quali da tempo veniva segnalata l'esigenza di sviluppare maggiormente la competenza della lingua inglese, nonostante non fossero profili chiamati a un utilizzo quotidiano della stessa, ma che per esigenza di sviluppo del business avranno sempre più bisogno di tale competenza linguistica.

“Ad esempio, il progettista di automazione, lo specialista di movimentazione e di controllo su tutti i nostri macchinari che nel passato si limitava a intervenire a supporto del tecnico che operava sul

campo, oggi si può trovare a intervenire direttamente a supporto del cliente, magari con una consulenza telefonica diretta.”

Una volta individuati tali profili, verificate le disponibilità di budget, la possibilità di attivare dei percorsi finanziati e ottenuto il consenso delle parti sociali, il corso è stato strutturato in modo da essere il più vicino possibile alle esigenze e obiettivi formativi del singolo partecipante.

3.2 Le figure professionali coinvolte

Le 32 persone coinvolte nelle attività del piano 204384 del 2018 erano principalmente giovani con un background formativo elevato (laurea o formazione tecnica avanzata), con una buona esperienza professionale nel loro campo, ma che dopo il loro percorso scolastico avevano limitato l'utilizzo della lingua inglese a soli scopi turistici e non professionali.

Erano, tuttavia, lavoratori già esposti all'utilizzo della lingua inglese nella lettura perché buona parte della manualistica informatica o dell'automazione è in inglese, ma per i quali emergeva sempre più l'esigenza di interagire direttamente con un operatore esperto e pertanto di raggiungere un livello di competenza linguistica superiore.

I beneficiari del corso erano ineriti in tre specifici ambiti aziendali, con ruoli e profili professionali differenti:

- ufficio acquisti,
- ufficio tecnico,
- area engineering.

“Nell'ambito acquisti le tre persone coinvolte facevano riferimento al gruppo Plm (Product lifecycle management) e strumenti gestionali per la progettazione e gestione della commessa. La finalità del corso era di renderli più supportivi nei confronti di colleghi di filiali estere. Ancora una volta, non si trattava di collaboratori che si interfacciano direttamente con il cliente, ma figure a supporto dei colleghi che lo fanno.”

L'eterogeneità dei profili coinvolti non riguardava il solo ambito professionale, ma anche il livello di partenza nella competenza linguistica, elemento che ha reso necessario strutturare l'attività in 4 gruppi omogenei in gruppi tra le 6 e le 10 persone ciascuno (2 livello lower/intermediate e 2 livello avanzato) con percorsi specifici.

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

La progettazione del corso ha tenuto conto dell'eterogeneità dei profili coinvolti sia per quanto riguarda il livello di competenza iniziale sia per quanto riguarda le specifiche esigenze professionali.

Per rispondere alla prima tipologia di eterogeneità la progettazione del percorso formativo ha previsto un test introduttivo utile a individuare i diversi gradi di conoscenza dell'inglese in modo da creare dei gruppi omogenei di studio, cui rivolgere specifici tipi di attività.

A partire da questo test sono state create quattro classi (2 base/intermediate, 2 avanzato) con percorsi formativi progettati sulle specifiche esigenze emerse, dando l'opportunità nel corso più avanzato di un approfondimento più specialistico/tecnico sull'ambito di applicazione specifico, rispondendo così all'eterogeneità più legata ai profili professionali coinvolti.

Entrambi i livelli prevedevano tre differenti tematiche di studio, svolte in lezioni, non individuali, in modalità "aula" di un'ora e mezza alla settimana – per un totale di 40 ore - a cavallo della pausa pranzo, con insegnanti che si alternavano nei diversi argomenti di lezione previsti.

Livello	Tematica 1	Tematica 2	Tematica 3
Base/Intermediate	Dialogo/confronto tra i partecipanti	Grammatica	Inglese tecnico con approfondimento sui vocaboli legati alla metalmeccanica e lavorazione meccanica
Avanzato	Dialogo/confronto tra i partecipanti	Approfondimenti con lettura di articoli	Inglese tecnico con approfondimento sui vocaboli legati alla metalmeccanica e lavorazione meccanica

Il soggetto formatore era rappresentato da una piccola realtà che garantiva all'azienda un ottimo rapporto qualità/prezzo e che è stata scelta per diversi motivi:

- a) è una società che conosce la specifica realtà settoriale e tecnica di CMS, perché è il medesimo soggetto che si occupa della traduzione dei manuali tecnici della stessa ed ha quindi familiarità con i linguaggi utilizzati;
- b) ha un buon portafoglio di insegnanti madrelingua;
- c) consente e garantisce una buona flessibilità nell'organizzazione delle lezioni rispetto ai tempi e ai carichi di lavoro delle persone coinvolte nella formazione.

Al termine del percorso formativo, i partecipanti hanno risposto positivamente in relazione alla soddisfazione per il corso seguito e a livello pratico-operativo i responsabili hanno rilevato nella quotidianità che il corso ha effettivamente visto ridursi i tempi di risposta ai clienti, una maggiore autonomia nel gestire le occasioni di utilizzo della lingua inglese e una maggiore capacità di essere di supporto ai colleghi direttamente coinvolti nella relazione con clienti e fornitori esteri.

Tuttavia, CMS proprio a partire dal 2019, e quindi anche per l'azione formativa qui analizzata, ha approntato, su input dell'ufficio qualità, un sistema formale di valutazione e monitoraggio degli impatti e i risultati della formazione. Tale attività prevede che entro sei mesi dalla conclusione del

corso il responsabile dei lavoratori posti in formazione compili un breve questionario in cui elenchi le competenze coinvolte nel corso ed esprima per ciascuna il livello di competenza raggiunto dal singolo lavoratore in una scala da 0 a 3. I primi risultati di questo processo di valutazione degli apprendimenti sono stati resi disponibili a inizio gennaio-febbraio 2019, con le schede riferite al piano n. 204384 del 2018.

3.4 Considerazioni riepilogative

L'attività di formazione legata alla competenza linguistica, e in particolare all'inglese, è per CMS un'attività costante che garantisce la sua capacità di relazionarsi e gestire una rete di agenti/società sui diversi mercati internazionali in cui è presente.

Nello specifico l'attività formativa del piano oggetto di monitoraggio era rivolta a profili professionali non direttamente coinvolti nelle relazioni con i fornitori e/o i clienti nella fase di vendita o post-vendita, ma per i quali ci si attendeva un progressivo ampliamento delle occasioni di utilizzo dell'inglese e per cui, pertanto, si era rilevato un fabbisogno conseguente alla necessità di renderli più autonomi nella quotidianità della lettura di manuali e forum tecnici e più in grado di supportare i colleghi nella gestione tecnica in lingua dei rapporti con il cliente.

Il corso realizzato ha saputo rispondere agli obiettivi prefissati come dimostrano sia le schede di valutazione degli apprendimenti predisposte dai responsabili dei lavoratori coinvolti, sia i risultati nella quotidianità che vedono un effettivo miglioramento nell'autonomia dei singoli e nei tempi di risposta ai clienti, elemento ritenuto indispensabile per mantenere il proprio ruolo di leader del settore.

Il successo dell'attività formativa è stato raggiunto grazie a un processo che a partire dalla raccolta del fabbisogno fino alla fase di monitoraggio ha tenuto conto della necessità di istruire il percorso avendo in mente la necessità di personalizzare le azioni formative sulle esigenze specifiche dei lavoratori. In particolare,

- una volta individuati i profili che rientravano negli obiettivi sopra richiamati si è posta l'attenzione a un momento di valutazione delle competenze in ingresso così da impostare le lezioni per gruppi omogenei e con percorsi adeguati alle diverse situazioni di partenza;
- pur impostando le 40 ore di corso tutte in modalità aula, le lezioni non sono state strutturate come semplici momenti di trasmissione di nozioni linguistiche-grammaticali, ma si è dato spazio a momenti di dialogo, di approfondimento attraverso la lettura di articoli specialistici ed è stata riservata una parte delle ore all'acquisto di competenze specifiche dei termini tecnici di settore;
- la scelta del soggetto formatore ha consentito una certa flessibilità nell'organizzazione delle lezioni per tenere conto delle esigenze lavorative dei singoli;
- infine, le competenze finali di ogni singolo lavoratore coinvolto sono state valutate direttamente dal suo responsabile nei sei mesi successivi alla chiusura del corso e quindi alla luce dell'impatto che lo stesso ha avuto sul suo lavoro. E sulla sua operatività.

Quest'ultimo punto è stato per CMS una novità introdotta a partire proprio dai primi mesi del 2019 e si inserisce in una revisione complessiva della gestione dei processi formativi dell'azienda e

del Gruppo di appartenenza che va dalla definizione di un budget e programma annuale di formazione dell'intero gruppo fortemente correlata agli obiettivi strategici, fino alla revisione delle modalità didattiche e alla scelta dei fornitori, anche in ragione delle opportunità emerse dall'aver sperimentato una didattica on line durante il 2020.

4. Conclusioni

4.1 Gli elementi/fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Dalle informazioni a disposizione e dalle interviste effettuate direttamente in azienda è stato possibile creare la seguente analisi SWOT sulla formazione erogata presso CMS.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • definizione di un percorso fortemente correlato con gli obiettivi strategici dell'azienda • analisi delle competenze in ingresso dei singoli partecipanti • percorsi formativi strutturati per classe di competenza • gruppi omogenei per competenza ma eterogenei per profili professionali • adeguamento del calendario alle esigenze dell'azienda e dei lavoratori • alternanza di lezioni frontali con momenti di discussione e approfondimento • valutazione delle competenze formalizzata da parte dei responsabili • formazione linguistica costantemente presente in CMS per tutti gli ambiti professionali 	<ul style="list-style-type: none"> • il corso non ha previsto momenti di formazione individuale per i singoli partecipanti • la formazione è stata di carattere molto tradizionale e svolta totalmente in aula
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • questa formazione consente all'azienda di migliorare le sue relazioni con i clienti riducendo i tempi di risposta e migliorando la propria competitività • la formazione migliora il livello di autonomia dei lavoratori coinvolti nel proprio lavoro quotidiano, soft skill ritenuta sempre più centrale dalle imprese e oggi particolarmente utile con la diffusione dello smart working 	<ul style="list-style-type: none"> • non si rilevano particolari minacce in ragione del profondo processo di revisione di tutta la strategia sulla formazione intrapresa da CMS

Figura 6 – Analisi SWOT

Molti fattori hanno concorso all'esito positivo dell'attività formativa in relazione agli obiettivi prefissati. In primo luogo, la chiarezza degli stessi obiettivi sia in termini di acquisizione delle competenze dei singoli, sia in termini di coerenza degli stessi con l'obiettivo strategico di

migliorare la relazione con i propri clienti in un'ottica di maggiore competitività rispetto ai concorrenti, in un'azienda che punta ad avere un sistema di servizio post-vendita di eccellenza. Ne consegue che la conoscenza dell'inglese è considerata un patrimonio imprescindibile per l'impresa non tanto e non solo perché internazionalizzata, ma perché operante nel settore della progettazione e costruzione di macchine specializzate in cui tale lingua è il linguaggio tecnico comune e condiviso. Di conseguenza non sono solo i lavoratori che si interfacciano quotidianamente con l'estero a dover possedere tale conoscenza, ma la struttura nel suo complesso per operare ed essere competitiva.

Conseguentemente, ciò che serve non è una competenza di tipo scolastico, ma una competenza tecnica specifica e di settore che deve essere sviluppata, così come fatto, con specifici momenti formativi legati al linguaggio, alla terminologia, così come alla capacità di discutere e parlare di problemi complessi.

Oltre all'impatto positivo sull'azienda nel suo complesso, l'attività formativa realizzata ha avuto anche un risultato positivo sul singolo lavoratore portandolo a sviluppare maggiormente il lavoro in autonomia, senza ricorrere al supporto di interpreti o altri colleghi. Proprio in questa logica, verso cui porta anche la modalità dello smartworking che sta prendendo piede in risposta alla fase della pandemia in atto, sarebbe stato opportuno prevedere anche momenti di formazione individuale, legati ad attività di problem solving, che offrissero l'occasione al singolo di sperimentare la propria capacità da di operare da solo in contesti concreti.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Nello specifico del piano monitorato non sono rilevabili buone prassi degne di essere portate all'attenzione in questo contesto. Tuttavia, appaiono interessanti in prospettiva le opportunità formative aperte dalla sperimentazione in azienda della didattica on line che sarà utilizzata in ogni corso relativo alle competenze linguistiche e che consente una progettazione dell'attività molto personalizzata per singolo lavoratore, una gestione dei tempi e dei costi più ottimale e una formazione condivisa a livello di Gruppo.

Sul fronte opposto questa nuova opportunità si configura come una sfida in termini di adeguamento della tecnologia, della metodologia e dell'approccio didattico da parte degli enti formatori che rischiano, in caso contrario, di essere esclusi dal mercato, anche in favore di realtà internazionali già pronte e attive in questo ambito.

4.3 Considerazioni conclusive

L'analisi del piano formativo in oggetto ha fatto emergere, attraverso le interviste realizzate in azienda, come CMS stia integralmente riprogettando tutto il processo di gestione della formazione dei propri dipendenti, valorizzando la stessa come strumento fondamentale per la competitività dell'impresa.

Rispetto al passato, e anche alla fase in cui è stato avviato il piano di formazione linguistica oggetto di monitoraggio, CMS ha scelto di passare da una strategia basata sulla soddisfazione di fabbisogni emergenti in corso d'anno a una strategia integrata per tutto il gruppo dove si lavora a partire da un budget annuale e si fa sintesi delle indicazioni e richieste emergenti da parte della

Casa Madre in coerenza con gli obiettivi strategici, dalla struttura che evidenzia i gap specifici e dall'ufficio qualità che opera in modo trasversale.

Il nuovo modo di operare è supportato anche da un migliore monitoraggio degli impatti della formazione di cui ha beneficiato anche il piano n. 204384/2018 e che prevede un coinvolgimento diretto dei responsabili dei lavoratori chiamati a valutare il livello delle diverse competenze raggiunte entro sei mesi dalla fine del corso, consentendo così di valutare non solo il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma anche la qualità della formazione erogata e l'eventuale necessità di ulteriori approfondimenti o miglioramenti della stessa.

Al percorso intrapreso da CMS, si è affiancata nel 2020 la crisi causata dal Covid-2019 che ha imposto la necessità di ripensare le modalità di erogazione della formazione che si sono spostate in ambiente digitale. CMS ha fatto "di necessità virtù" cogliendo l'occasione per rivedere da un lato i fornitori dell'attività formativa, dall'altro strumenti, luoghi e metodi della didattica.

Nello specifico a partire dal 2021, tutta la formazione linguistica avverrà a distanza, in modalità sincrona, con corsi realizzati sulla piattaforma aziendale che consentirà il monitoraggio delle ore usufruite e un accesso all'aula virtuale in ogni momento. Il passaggio a tale modalità consentirà una formazione ancora più personalizzata perché realizzata con corsi individuali e ridurrà il lavoro organizzativo legato, ad esempio, alla gestione delle sale o agli spostamenti delle persone.

Passare dalla didattica in presenza alla didattica a distanza ha messo in evidenza anche i limiti dei fornitori storici che, sebbene qualificati, non si sono mostrati in grado di adeguarsi in tempi stretti alla nuova situazione e sono stati sostituiti da fornitori già abituati alla formazione on line perché operano in contesti internazionali dove la DAD è già ampiamente sperimentata.

In prospettiva, l'utilizzo di piattaforme web per la formazione consentirà anche l'organizzazione di corsi che coinvolgano lavoratori provenienti dalle diverse sedi aziendali, non solo italiane ma anche estere accrescendo così la condivisione di percorsi, visioni, esperienze e linguaggi.