



AT LOMBARDIA

OMET Srl

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Advanced Digital Production Technology

Report a cura di Luca Monti

Piani formativi:

249744 “Piano formativo per il personale di OMET Srl – Anno 2020/2021”

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative.....	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 L'impatto della formazione.....	13
4.2 Considerazioni riepilogative	13
5. CONCLUSIONI.....	14
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	14
5.3 Conclusioni.....	14
SITOGRAFIA	15

1. INTRODUZIONE

Omet S.r.l. è un'azienda leader nella **progettazione e produzione di impianti e linee a elevata tecnologia per la stampa** e la piega di prodotti in carta tissue, etichette autoadesive e imballaggi flessibili. L'eccellenza professionale che ha distinto dal principio Omet è andata consolidandosi nel corso di oltre quarant'anni di attività, portando l'azienda a imporsi sui più alti livelli di mercato. Sviluppata all'interno del distretto metalmeccanico lecchese, l'azienda attualmente ha clienti distribuiti in oltre 70 paesi al mondo. Omet è un'azienda modernamente strutturata che da sempre investe sulla formazione con l'obiettivo di valorizzare le competenze dei propri collaboratori e ottimizzare le tecniche di gestione dei processi produttivi.

L'azienda ha realizzato negli ultimi anni diversi interventi formativi inseriti in Piani finanziati dal Conto Formazione di Fondimpresa con l'obiettivo di far crescere le competenze professionali dei propri lavoratori.

La realizzazione e apertura della **nuova sede** principale è stata l'occasione per introdurre anche avanzate tecnologie di utilizzo e organizzazione dei consumi degli impianti elettrici, idea che ha richiesto un intervento di formazione tecnica specifica, che sarà oggetto di questa valutazione, in quanto mostra come un investimento sul capitale umano moltiplica il valore prodotto da un investimento in tecnologia.

L'azienda ha infatti deciso di fare un investimento sulle proprie risorse interne per poter gestire e programmare i sistemi di controllo e programmazione in modo da avere una autonomia sull'implementazione e per poter applicare nel tempo i principi e gli strumenti di queste tecnologie anche alle altre sedi del gruppo.

La formazione è diventata quindi la leva per acquisire internamente competenze in modo da far propria sia la filosofia di fondo di queste tecnologie che per adeguarle e personalizzarle secondo le strategie e le scelte interne. Questo denota come Omet sia un'azienda consapevole del corretto rapporto tra il *make or buy tecnologico*.

Sempre in quest'ottica, il piano aveva previsto la formazione di personale tecnico sulle componenti digitali delle macchine prodotte dall'azienda con componenti di un'azienda partner. Il digitale sta acquisendo sempre più peso nelle macchine prodotte da Omet e il mercato si sta orientando a una crescita del digitale che richiede di interiorizzare prima le competenze per tutto il personale coinvolto nei processi di progettazione, realizzazione e installazione.

Il Piano formativo aveva un obiettivo di **acquisizione di know how tecnologici** su due ambiti: uno della propria struttura aziendale e l'altro relativo ad elementi e parti dei macchinari prodotti che integrano soluzioni digitali.

In particolare l'autonomia e flessibilità si sono resi necessari dapprima nelle squadre di installazione, perché gli altri processi vedono la collaborazione con il fornitore. Il piano non è stato realizzato per questa parte per due elementi incidenti: l'assenza per trasferte nei periodi programmati di formazione dei corsisti e l'incidenza della pandemia nella gestione del tempo dei destinatari previsti per i percorsi.

La formazione è stata poi realizzata al di fuori del Piano oggetto di valutazione con finanziamenti immediatamente successivi.

Il risultato atteso e conseguito, come emerge da tutte le interviste, è la specializzazione sull'utilizzo di strumenti hardware e software di un ambiente di gestione degli apparati elettrici aziendali da parte di un giovanissimo assunto diplomato in istituto tecnico che ha maturato la posizione per gestire la programmazione intelligente degli impianti elettrici del gruppo nelle quattro sedi partendo da quella nuova di Molteno.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

OMET Srl è la tipica azienda meccanica lecchese, cresciuta nel passaggio di generazioni e nata dalla passione e dall'ingegno di un **imprenditore fondatore**, che **nel 1963** ha creato la sua piccola fabbrica in un garage, con macchinari semplici e con la volontà di costruire, cercando tra gli amici quelle collaborazioni e competenze per produrre macchine di stampa.

Il garage è diventato presto un capannone con macchine utensili e gli anni sessanta sono stati la pista di decollo di una crescita continua, fatta di passione e curiosità che è diventata una realtà organizzata e sempre attenta all'innovazione.

Il Gruppo OMET è una importante e dinamica realtà industriale del Nord Italia. Fondata negli anni sessanta, gli anni del boom, ha attraversato tutte le fasi tecniche e commerciali della piccola industria italiana. Oggi è attiva nei settori stampa, tissue converting, movimentazione e cosmesi e conta quattro sedi produttive e 330 dipendenti con un fatturato consolidato di oltre 130 milioni e una solida presenza internazionale in tutti i mercati di riferimento.

Il Gruppo OMET opera attraverso aziende e business unit specializzate per settore, di cui le capofila sono:

- OMET Packaging Printing Machines (macchine da stampa per etichette e imballaggi);
- OMET Tissue Converting (macchine per la produzione automatica di tovaglioli, asciugamani in carta e altri prodotti interfogliati);
- OMET Systems in Motion (progettazione e produzione di componenti e soluzioni complete per lo scorrimento e la movimentazione);
- O-PAC (cosmesi).

Ripercorrendo le fasi storiche dell'azienda...

“I primi anni '80 sono gli anni dell'affermazione di OMET come azienda organizzata e strutturata. Ancora una volta, gli spazi a disposizione non sono più sufficienti. OMET deve pensare in grande. Si creano le premesse per la costruzione di un nuovo complesso industriale in Via Polvara a Lecco che permette di dividere gli spazi tra le due divisioni macchine per sostenere la crescita di entrambe.” Dal sito aziendale Negli anni '90 Omet esce dai confini nazionali e diventa una realtà internazionale.

“In questo decennio OMET fonda le filiali tedesca (OMET Nord GmbH), spagnola (OMET Ibéricas) e cinese (OMET Shanghai) e stringe alleanze con agenti in tutto il mondo. La divisione Sistemi (ora OMET Systems in Motion) diventa leader di mercato in Italia per i sistemi di cuscinetti speciali e accresce la sua presenza in Europa.”

Queste basi portano Omet dagli anni 2000 alla leadership nei propri prodotti a livello internazionale con riconoscimenti e con risultati nella crescita aziendale e di mercato.

Tutto questo negli anni di questo secolo si consolida anche perché l'innovazione è la chiave sulla quale punta decisamente l'azienda, anche con uno sforzo continuo e significativo di investimenti sul capitale umano.

La nuova sede vuole rappresentare anche l'innovazione come ambiente capace di facilitare la crescita e lo scambio nella comunità aziendale e l'interazione con clienti e fornitori.

“L'impegno dell'azienda continua ad essere quello di dotarsi di ambienti di lavoro adatti alle esigenze dei propri collaboratori oltre che della produzione, seguendo le politiche di welfare che caratterizzano la

filosofia aziendale del Gruppo, con l'obiettivo di creare un clima positivo che aiuti l'efficienza e la dedizione al lavoro." *Dal Sito aziendale*

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione continua è la strategia costante di Omet in quanto la competizione con la concorrenza si gioca con l'innovazione dei processi produttivi, di prodotto, di servizio e con la capacità di stare nel mercato con soluzioni flessibili comprendendo le esigenze dei clienti.

C'è nelle scelte strategiche – come anticipato - una forte consapevolezza dell'equilibrio tra il *make or buy tecnologico*. Ne sono un esempio proprio i percorsi previsti nel piano valutato, dove la formazione diventa l'elemento di **emancipazione rispetto ai produttori di contenuti tecnologici** ma anche di applicazione di questi prodotti con una **forte personalizzazione**.

Nelle strategie aziendali la consapevolezza dell'evoluzione delle tecnologie si è sempre confrontata con una graduale e oculata programmazione e questo vale anche con l'avvento del digitale. In questa fase l'azienda è consapevole che il digitale è una componente essenziale che è stata acquisita attraverso forniture con l'obiettivo di acquisire nel tempo la capacità di adottare soluzioni interne in un futuro prossimo.

In questo ambito, così come avvento in passato, l'investimento sul know how sia acquisito che sviluppato passa attraverso la crescita di competenze del capitale umano interno. Per questo Omet investe risorse proprie e, talvolta, ricorre al finanziamento di percorsi attraverso Fondimpresa per una formazione delle proprie risorse anche con interventi per piccoli gruppi e individuali con la modalità del **voucher** (come avvenuto in questo Piano).

Le macchine prodotte da Omet sono di dimensioni molto diverse tra loro e comunque rappresentano un investimento tecnologico per il cliente e quindi devono avere contenuti e soluzioni sempre aggiornati. Per questo i montatori – che sono un'interfaccia importante nelle fasi di installazione - devono padroneggiare i contenuti delle macchine e poterli illustrare al cliente.

Per tornare al contenuto principe dell'innovazione della quarta rivoluzione, **il digitale**, la complessità della sua realizzazione si compensa con la semplicità dell'utilizzo. Nel caso del digitale, più che in altri elementi o ambienti innovativi del passato, la scelta del Gruppo è stata quella di acquisire una tecnologia e personalizzarla, più che svilupparne una propria in quanto le caratteristiche principali del digitale sono **l'interoperabilità e la complessità**.

Nel caso specifico del Piano in oggetto, l'innovazione ha riguardato anche gli ambienti di lavoro e l'adozione di tecnologie per la razionalizzazione, armonizzazione e risparmio energetico che oggi riscontrano non solo una sensibilità diffusa ma anche un'esigenza immediata legata al costo dell'energia. Questa capacità di lettura dei fenomeni tecnologici non vale solo per i prodotti ma anche per gli impianti. In occasione della progettazione della nuova sede produttiva e quartier generale del gruppo, il responsabile degli impianti ha promosso presso la proprietà l'adozione di soluzioni di gestione dell'energia.

Questa scelta sarà sempre più importante per il **risparmio energetico**. Grazie all'interiorizzazione delle capacità di programmazione attraverso un corso di formazione specifico per una risorsa giovanissima interna, Omet è oggi in grado di estendere queste soluzioni, adattandole, alle diverse realtà produttive.

In questo caso **un investimento in formazione ha moltiplicato l'effetto di un investimento tecnologico**.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La storia di Omet è lineare e dimostra come l'azienda ha saputo **interpretare le fasi storiche del mercato** di riferimento e la parallela evoluzione tecnologica.

Il gruppo è nato dall'idea dell'imprenditore che ha saputo catalizzare intorno a sé le competenze necessarie per sviluppare l'azienda negli ultimi trent'anni del secolo scorso, per poi internazionalizzare ed espandere la capacità organizzativa e commerciale e introdurre le migliori tecnologie fino a condividerle con i propri clienti.

Non si può quindi parlare solo di macchine con un contenuto tecnologico elevato ma anche di dialogo costante con il cliente. "Il Technology Center & Showroom di OMET, inaugurato nel 2003, è il 'cuore pulsante' dell'azienda in cui sono disponibili le diverse linee di macchine da stampa per demo di clienti e test, e dove i visitatori sono accolti durante gli eventi porte aperte. Il Technology Center di OMET è aperto ai fornitori e ai clienti che vogliono testare materiali o applicazioni specifici sulle attrezzature a disposizione. I risultati ottenuti da tali prove sono una risorsa fondamentale per OMET e il suo team di Ricerca e Sviluppo come base per ideare le macchine del futuro.

La ricerca e lo sviluppo di OMET ha un grande know-how in una vasta gamma di applicazioni e provata esperienza con un ampio spettro di materiali, compresi quelli più innovativi. OMET è stata la prima a introdurre soluzioni innovative nel mercato delle etichette e dell'imballaggio, tecnologie che l'azienda ha imparato a gestire perfettamente: servo azionamenti, costruzione senza ingranaggi, design shaftless, stampa con maniche, stampa combinata e controlli di registro altamente avanzati." *Dal sito.*

Le politiche di sviluppo delle risorse umane sono al centro di questa strategia di crescita che coinvolge clienti e fornitori.

La formazione delle risorse umane è lo strumento abilitante per acquisire autonomia di sviluppo dei contenuti tecnologici, e in questo Piano è centrale ed evidente l'esigenza di **acquisire il know how che non può essere autoprodotta**.

Pur essendo un'azienda di medie dimensioni, la formazione specifica deve avere una flessibilità elevata, pertanto la forma del voucher è stata preferita ad altre modalità di finanziamento, organizzazione ed erogazione della formazione che è focalizzata solo su aspetti tecnologici.

Per competenze più trasversali Omet utilizza tutte le formule disponibili.

Dal dialogo con il Responsabile delle Risorse Umane, presente in azienda da pochi anni e comunque non ancora al momento della realizzazione del corso, è emerso che la strategia dello sviluppo del capitale umano sta diventando **un'attività programmata costante, continua e articolata** che parte dall'analisi dei fabbisogni in funzione delle strategie aziendali.

La volontà della direzione è quella di una programmazione più ricorsiva e programmata, anche se la formazione è sempre stata un'attività molto presente, per le esigenze indicate fin qui.

Anche per quanto concerne la centralità dello sviluppo del capitale umano, il gruppo ha sempre dato priorità alle iniziative rispetto alle disponibilità di finanziamenti del Fondo, finanziando direttamente i percorsi che non rientravano per diverse ragioni nei Piani.

2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, dalla ricostruzione emerge distintamente come la formazione per Omet rappresenta lo strumento principale di condivisione o acquisizione delle competenze chiave per perseguire gli obiettivi aziendali.

La formazione più strategica è quella che consente l'autonomia e personalizzazione delle soluzioni tecnologiche più delicate sia come tecnologie di produzione che come contenuti dei prodotti proposti al mercato, specialmente per quanto riguarda il digitale.

Il Piano, che si è realizzato solo parzialmente per ragioni di calendario, presenze e pandemia, ha utilizzato la forma più flessibile del voucher ma la formazione è comunque realizzata in forme organizzative e metodologiche molto articolate e complete in Omet.

La sede nuova di Molteno si mostra al visitatore nell'area di accoglienza con aule di formazione attrezzate, proponendo la formazione come un biglietto da visita a fianco della sala di show room.

La condivisione e apertura al cliente, che diventa parte del processo di ricerca e sviluppo, è incarnata dal Technology Center dai primi anni 2000.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azienda è consapevole che il capitale umano rappresenta la leva principale per dare contenuto alle macchine che produce e quindi ha investito nel passato e investe molto. Negli ultimi tre anni ci sono state circa 50 assunzioni (di cui una ventina in sostituzione di turn over fisiologici) con inserimento di profili tecnici sia di progettazione, produzione e montaggio.

La formazione è quindi un servizio centrale di sviluppo, condivisione e integrazione delle risorse umane che richiede una pianificazione e la redazione annuale di un piano organico di formazione, in cui sono coinvolti l'ufficio delle risorse umane per procedere in maniera sistematica alla rilevazione periodica dei fabbisogni, come si è fatto anche nel Piano oggetto di valutazione, fino alla progettazione formativa.

La pianificazione della formazione vuole quindi andare oltre i fabbisogni specifici di tipo pragmatico che venivano rilevati. Il meccanismo di osservazione portava (ed ha portato nel caso del Piano in osservazione) a redigere un piano con pochi interventi, molto specifici anche se strategici e necessari per superare fabbisogni anche di prospettiva. Questo ha portato a presentare e proporre più proposte e progetti con finanziamenti diversi mentre l'indirizzo della nuova direzione delle risorse umane va nella direzione di una **pianificazione più di medio periodo, coordinata con gli obiettivi strategici generali.**

Questa forte esigenza di contenuti tecnici – in particolare del digitale – nelle macchine sempre più ibride, introduce la necessità di una collaborazione anche con fornitori di tecnologia e quindi la permeabilità tra chi fornisce soluzioni e chi le adegua alle macchine prodotte da Omet, fino a chi le utilizza. Quindi la logica generale prevede e richiede non solo una pianificazione più generale della formazione ma l'integrazione e il coinvolgimento anche dei fornitori e degli utilizzatori di alcune tecnologie.

A differenza di altri contesti e piani, queste esigenze sono più di natura top down e legate a strategie di sviluppo per far fronte al mercato, che non frutto di una autovalutazione e adesione da parte dei lavoratori. Infatti il core delle iniziative, nel Piano analizzato, ma in genere nelle esigenze indicate dal management, riguarda la componente tecnologica e, sempre più, quella digitale. E, nel caso del Piano, ancor più evidente è stato questo investimento, perché l'azienda ha assunto un giovane tecnico per poi formarlo su una tecnologia e affidargli in autonomia sia la gestione degli impianti della nuova struttura ma anche l'adattamento, sviluppo e applicazione di quelle soluzioni tecnologiche negli altri impianti e sedi del gruppo.

Nel caso degli altri corsi a voucher, non realizzati per problemi incidentali, l'obiettivo era quello di far acquisire competenze sulla componente digitale fornita dal fornitore non solo per consentire il montaggio in tutto il mondo dei macchinari ma anche per adeguare, intervenire e formare i tecnici dei clienti finali.

Questa precisa esigenza è anche una **leva strategica**, perché **rende esclusivo il rapporto con il cliente finale** e richiede che l'installatore diventi a sua volta l'istruttore, e quindi formatore, dei tecnici dell'impresa cliente. Omet acquisisce competenze tecnologiche da parte del produttore della soluzione digitale e la

trasferisce attraverso i montatori ai tecnici del cliente finale di Omet in una sorta di catena continua di trasmissione dei contenuti tecnologici lungo la filiera. La formazione diventa quindi un servizio di trasferimento della tecnologia lungo la catena della manifattura.

L'attività formativa nel Piano è stata realizzata in **modalità fisica e seminariale** ma nella programmazione delle attività successive e nelle prossime è prevista anche la modalità da remoto.

La valutazione del percorso è ampiamente positiva anche perché l'adozione delle soluzioni è stata immediata, completa e il partecipante ha subito applicato le competenze acquisite e, a distanza di due anni, l'efficacia è dimostrata dall'adozione delle soluzioni per il risparmio energetico della sede nuova e la progressiva adozione con adeguamenti e personalizzazioni programmate in autonomia dalla risorsa nelle altre sedi del gruppo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nel caso specifico del Piano il processo risulta estremamente semplice dal momento che l'azienda ha scelto percorsi a catalogo ed ha utilizzato la formula del voucher, ancorché non abbia poi usufruito dei voucher per apprendere la struttura generale, la configurazione e il funzionamento del Durst Workflow – Label; - Label Printing Service Training TAU 330.

Si tratta di percorsi di livello diverso relativi alle tecnologie digitali del sistema acquistato e montato sulle macchine di stampa prodotte da Omet.

La progettazione ed erogazione anche dell'unico percorso a voucher realizzato ha riguardato un'ulteriore acquisizione di tecnologia, in questo caso per gli impianti elettrici, per l'utilizzo del tool di configurazione del nuovo sistema ETS5.

Nelle modalità di erogazione il voucher mostra, per alcune tipologie di utenza, il vantaggio di non dover raggiungere e mantenere obiettivi minimi di partecipazione.

Nel caso specifico dei percorsi per i montatori questa rigidità ha comportato l'impossibilità di partecipazione al percorso perché le modifiche di calendario non rientravano nella determinazione dell'azienda. I corsisti iscritti ai corsi tecnici su Tau 330. - Training KNX non hanno quindi potuto partecipare nel Piano e la loro partecipazione è stata rinviata ad altro piano.

Per quanto attiene al tracciamento e registrazione degli **esiti della formazione**, Omet ha una propria registrazione dei percorsi del personale che consente di avere lo storico registrato su SAP con limitati elementi descrittivi e la storicità degli interventi formativi cui hanno preso parte i collaboratori.

La valutazione in esito dalla formazione è stata realizzata attraverso una **prova finale di project work**, superata dal partecipante di Omet nella giornata finale della settimana seminariale.

Nelle politiche generali del gruppo non c'è ancora una previsione di valutare sistematicamente gli esiti dai percorsi di formazione con uno standard predefinito, tranne nei casi di certificazione professionale richiesta da una tecnologia o da normative specifiche.

Il partecipante ha compilato una scheda di customer satisfaction presso l'organizzatore del percorso che è stato archiviato in forma anonima per il miglioramento dei processi formativi dell'Ente erogatore.

3.3 Considerazione riepilogative

Omet ha una propria programmazione formativa e ricorre con costanza ai finanziamenti dei percorsi di formazione continua ma prevede anche propri budget per lo sviluppo del capitale umano.

Alla luce di quanto emerso dalle interviste e dalle evidenze, il **percorso unico realizzato** nel Piano ha raggiunto e superato le aspettative e risponde a una strategia chiara del gruppo di ricorrere alla formazione come strumento di acquisizione di competenze indispensabili per operare nelle diverse fasi di utilizzo di una tecnologia, personalizzandola sia come parte di un prodotto macchinario messo sul mercato che come parte essenziale della gestione dei propri impianti.

Attraverso il percorso realizzato, Omet ha raggiunto la completa autonomia nelle fasi di progettazione, implementazione e monitoraggio del sistema di gestione degli impianti elettrici aziendali con evidenti risparmi e razionalizzazioni sui consumi energetici, con ulteriori possibilità di implementazione e sviluppo. Sia pur nella sua limitata dimensione, il percorso realizzato nel Piano rappresenta una best practice di come un percorso molto circoscritto possa essere un fattore moltiplicatore del valore di un investimento tecnologico.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

I risultati, in termini complessivi, sono più che positivi. Rispetto agli obiettivi formulati in fase di progettazione, gli effetti ottenuti, per quanto non sempre oggettivamente misurabili, si possono considerare in linea con le aspettative.

Gli impatti sono persino crescenti sulla base di tre indicatori: lo sviluppo ulteriore delle potenzialità della tecnologia oggetto del corso, l'impatto crescente del risparmio energetico alla luce della crisi in corso sui costi di elettricità e la possibilità di acquisire nuove competenze anche nell'ambito del consumo di gas.

Il corso è stato inoltre molto apprezzato per la durata concisa che ha consentito di focalizzare la concentrazione e gli sforzi di apprendimento cui ha fatto seguito una pressoché immediata applicazione sul campo, visto il cantiere della sede aziendale di Molteno.

I percorsi che non sono stati realizzati nel Piano hanno trovato finanziamento in altri piani successivi e sono stati realizzati sempre con la modalità del voucher.

Il lavoratore e il suo responsabile diretto, che aveva richiesto sia l'assunzione della risorsa che la partecipazione al percorso, sono **pienamente soddisfatti** e hanno mostrato, anche sul piano operativo, quali benefici ha comportato l'acquisizione di autonomia attraverso il percorso per tutte attività di gestione e programmazione degli impianti della nuova sede e dell'implementazione nelle altre sedi del gruppo.

Il corso è stato molto apprezzato dal partecipante per la forma seminariale e per la **condivisione anche con altre realtà aziendali partecipanti**.

Il **project work** è stato apprezzato per la possibilità di concretizzare la formazione portandola subito al contesto in un confronto anche con i docenti esperti rispetto ad obiettivi e soluzioni da adottare a valle dell'intervento formativo.

Il responsabile degli impianti ha evidenziato come la tecnologia adottata si stia applicando anche agli impianti di riscaldamento e che questa *usability* potrebbe essere molto interessante da approfondire con ulteriore formazione specifica. Anche nel caso di un ulteriore investimento in questa tecnologia, il successo in termini di risparmio energetico registrato porta ad adottare le medesime modalità organizzative e di richiesta di finanziamento per corsi di formazione specifica a voucher.

4.2 Considerazioni riepilogative

In generale il responsabile delle risorse umane ha evidenziato come una programmazione organica pluriennale, avvalendosi nel tempo delle risorse disponibili, consente di sviluppare una politica di rafforzamento delle competenze negli ambiti strategici. Questo è uno dei focus del proprio impegno rispetto alle politiche di gestione del capitale umano del gruppo pienamente da Omet.

5. CONCLUSIONI

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

I fattori positivi sono legati alla **durata e concentrazione del percorso** in una settimana con giornate piene e con la valutazione integrata nel percorso. C'è stata inoltre la programmazione a gennaio 2020 che ha evitato fortuitamente la pandemia. Mentre il fattore negativo che ha inciso fortemente sul Piano ha riguardato la modalità a voucher, che ha impedito la partecipazione nel **calendario programmato e rigido** dell'erogatore dei corsi comunque aperti ad altri partecipanti. Questo problema si è risolto con la riproposizione su Piani successivi.

Elemento fortemente positivo nelle ricadute concrete sul gruppo Omet è riferito all'acquisizione piena delle competenze necessarie ad **adozione e personalizzazione delle tecnologie** che hanno permesso di avere impianti gestiti in autonomia dalla persona formata, che programma soluzioni sulla base di quanto indicato dalla direzione.

Gli effetti e le ricadute a distanza di due anni continuano a crescere perché l'adozione prosegue presso altre sedi e, in prospettiva, ci sono anche altre applicazioni che si possono implementare ed acquisire. Nel caso del piano si sono sommati due elementi positivi: la **solida formazione tecnica di base del partecipante** e la **qualità della formazione specifica**.

Il responsabile impianti ha anche evidenziato come il finanziamento del percorso formativo abbia agevolato l'adozione della proposta senza rinvii, generando risparmi molto significativi in termini generali (ancor più evidenti con la crisi energetica).

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'indicazione generale di accoppiare una valutazione del capitale umano, sempre monitorata e registrata, a una pianificazione di medio periodo, uscendo dalla logica del breve termine e della formazione generica è ampiamente adottabile in contesti di imprese di dimensioni paragonabili mentre alcune imprese ritengono sia appannaggio di grandi imprese.

Si ritiene particolarmente significativo quanto realizzato da OMET nel caso specifico: acquisizione di una nuova risorsa, con competenze tecniche di base forti, su cui fare subito un investimento in formazione per raggiungere obiettivi di autonomia e responsabilità.

Si evidenzia inoltre una capacità di ascolto e di intervento della proposta proveniente dal responsabile tecnico verso la proprietà per un investimento che prevede l'assunzione di un giovane neodiplomato, la sua formazione e l'acquisizione di una tecnologia innovativa ampiamente scalabile.

5.3 Conclusioni

La proposta di Omet evidenzia come le tecnologie non proprietarie possano essere personalizzate e interiorizzate all'interno di organizzazioni di medie dimensioni, anche e soprattutto attraverso percorsi di

formazione specifica, producendo un impatto molto importante sia per il contenuto dei prodotti che per i processi aziendali.

In Omet la consapevolezza di questa funzione della formazione è ben presente e, seppur il Piano non è stato attuato nella sua completezza nell'edizione oggetto di valutazione, gli obiettivi sono stati perseguiti in tempi brevi attraverso altre progettualità formative.

SITOGRAFIA

[SITO OMET](#)