

# IMA

## PIANO FORMATIVO SOFT SKILL 1 IMA SPA 2017 (ID: 173462)

Ozzano dell'Emilia (Bo)

### Orione - Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

#### Soggetti intervistati

**Stefania Rossi:** Addetta Sviluppo Organizzativo.

**Federica Gini:** Addetta Sviluppo Organizzativo.

**Filippo Girotti:** Health Safe & Environment Manager.

**Lorenzo Maldina:** Direttore Tecnico divisione Active.

**Diletta Pifferi:** Responsabile Logistica divisione Active.

**Paolo Maggio:** ASPP.

# INDICE

<b>1 - L'azione formativa strategica .....</b>	<b>3</b>
<b>2 - Il Piano formativo .....</b>	<b>3</b>
2.1 - Finalità e obiettivi.....	3
2.2 - L'analisi del fabbisogno .....	3
2.3 - Il coinvolgimento degli stakeholder .....	3
2.4 - La progettazione formativa .....	4
2.5 - Gli approcci didattici.....	5
2.6 - La selezione ed il monitoraggio dei docenti.....	6
2.7 - Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti .....	6
2.8 - Considerazione riepilogative .....	6
<b>3 - Il punto di vista dell'azienda .....</b>	<b>7</b>
3.1 - Breve profilo dell'azienda e del settore .....	7
3.2 - Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	8
3.3 - Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici .....	8
3.4 - La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi.....	10
3.5 - La partecipazione al piano: i risultati percepiti .....	10
3.6 - Considerazioni riepilogative .....	11
<b>4 - Le attività formative del piano .....</b>	<b>11</b>
4.1 - Il punto di vista del referente aziendale della formazione .....	11
4.2 - Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato .....	13
4.3 - Considerazioni conclusive .....	14
<b>5 - Conclusioni.....</b>	<b>15</b>

## **1 - L'azione formativa strategica**

L'ambito formativo strategico che si andrà a considerare è principalmente quello delle buone prassi formative. Gli interventi inseriti nel Piano oggetto di indagine sono infatti legati a tematiche soft come il tema *public speaking* e la comunicazione persuasiva. In sede d'intervista è inoltre emersa una significativa *best practice* legata ad un "Master" interno rivolto a lavoratori neoassunti.

## **2 - Il Piano formativo**

### **2.1 - Finalità e obiettivi**

Il Piano aveva l'obiettivo di sviluppare un modello comune di comunicazione verso l'esterno, ma anche fornire elementi imprescindibili anche nelle relazioni interne fra persone e fra reparti. Riuscire a comunicare in maniera persuasiva è un fabbisogno che l'azienda ha maturato per molte ragioni, in parte legate alle situazioni in cui ci si rapporta con clienti (fiere, *audit*, ecc.) ed in parte anche nelle situazioni di formazione interna (es. sicurezza sul lavoro).

### **2.2 - L'analisi del fabbisogno**

L'analisi dei fabbisogni si caratterizza per una *governance* molto lineare. Annualmente viene definito un budget per la formazione a partire dal quale è richiesto ai responsabili di verificare che tipo di fabbisogni formativi debbano essere soddisfatti. Il responsabile condivide con la divisione Risorse Umane le proprie proposte, che si presume siano state oggetto di confronto all'interno di ogni area. L'attività di raccolta e analisi del fabbisogno formativo è quindi lasciata molto libera e a discrezione di ogni responsabile che però utilizza anche altri tipi di strumenti.

Oltre alla modalità di analisi dei fabbisogni appena descritta, l'azienda ogni due anni realizza una mappatura delle competenze. Non si tratta però di una valutazione del lavoratore, ma di un'analisi volta ad evidenziare gap formativi per determinate famiglie professionali. Il processo è coordinato dalla divisione Sviluppo Organizzativo, sebbene ogni responsabile somministri lo strumento creato per questa rilevazione. In sede d'intervista è stato riportato come lavoratore non abbia visibilità dei risultati dal momento che non si tratta di una valutazione delle sue prestazioni, ma solo di uno strumento che restituisce un dato aggregato utile per capire che tipo di gap formativi andare a colmare.

### **2.3 - Il coinvolgimento degli stakeholder**

Il processo di condivisione dei Piani formativi con le organizzazioni sindacali segue degli iter oramai consolidati e condivisi, sia in maniera preventiva, nel senso che viene segnalato dall'azienda quello che è l'interesse dei corsi di formazione che emergono dalla mappatura di competenze, come nel caso dei corsi di comunicazione assertiva e comunicazione in pubblico,

oggetto della nostra analisi, ma anche successivamente, permettendo alle RSU di partecipare ai corsi e analizzando con loro la valutazione dei percorsi formativi.

Una delle RSU, ad esempio, ha partecipato ad un corso pilota, svolto dall'azienda sulla gestione del tempo; questo momento è stato molto importante per le parti (azienda – sindacato) perché si è avuto un coinvolgimento diretto sindacale sia nella valutazione del corso, che è stata molto positiva, sia nella programmazione delle azioni formative su quelle stesse tematiche che è stata poi fatta a tappeto ad un gran numero di lavoratori dell'azienda.

Si dà inoltre sempre la possibilità alle RSU di partecipare alle attività formative, non solo quelle di tipo tecnico ma anche alle altre sulle soft skills, non solo con l'obiettivo di migliorare le loro competenze, in quanto lavoratori, ma chiedendo loro una valutazione sui percorsi formativi, di cui poi l'azienda tiene conto per le successive progettazioni.

Per quanto riguarda i rapporti del Gruppo con l'Università si può asserire che siano molto buoni; si è strutturata una collaborazione definita *Talent Acquisition* per l'inserimento di nuove persone nel Gruppo, un canale prioritario si ha con l'Ateneo di Bologna e questo perché la famiglia Vacchi, proprietaria del Gruppo, ha scelto di mantenere un forte legame con il territorio di Bologna e dell'Emilia-Romagna e di farlo crescere; la collaborazione si è consolidata prioritariamente con la Facoltà di Ingegneria Meccanica e Automazione, in particolare attraverso lo svolgimento da parte di personale del Gruppo Ima di attività di orientamento ma anche con docenze fatte all'interno di corsi tenute da tecnici e ingegneri dell'azienda. Molto interessante è l'attività di orientamento realizzata dalla divisione Sviluppo Organizzativo che si svolge all'interno del corso di laurea in Ingegneria meccanica e si articola in una panoramica del mondo del lavoro, su come si compila un curriculum fino ad arrivare a vere e proprie simulazioni di colloqui di lavoro, attività che ha un doppia valenza sia per l'azienda che ha in questo modo la possibilità di avvicinarsi agli studenti e di conoscerli, ma anche per i laureandi che hanno in tal modo la possibilità di capire quali comportamenti avere durante un colloquio. Questo tipo di attività viene svolta sia con gli studenti universitari ma anche all'interno degli Istituti Tecnici.

Vengono inoltre accolti in azienda gli studenti in tirocinio per tesi ma anche studenti di scuola superiore; nell'arco di quest'anno sono stati ospitati circa 200 studenti tra tirocini e *workshop* dedicati.

## **2.4 - La progettazione formativa**

Dalla volontà di trovare linee di sinergia ed integrazione fra le varie aziende del Gruppo, IMA ha scelto di creare un'Academy dedicata alla formazione, una scelta fortemente voluta dalla stessa proprietà, da cui deriva il forte commitment sul tema formazione. L'Academy si colloca in una struttura separata dagli altri stabilimenti del Gruppo, presso la quale chiunque debba fare formazione si reca fisicamente e nella quale lavorano soltanto le 22 persone dell'area Sviluppo Organizzativo che "ingloba" la funzione formazione.

La scelta di costituire un'Academy testimonia la volontà di costituire gruppi d'aula con lavoratori provenienti da società diverse del Gruppo IMA e, non a caso, anche nel Piano in oggetto le unità produttive coinvolte sono state ben sei.

Il Piano in oggetto prevedeva in fase di progettazione il coinvolgimento di 99 lavoratori di cui 81 impiegati e 16 quadri. Gli interventi formativi inseriti nel progetto presentato erano 11 edizioni del corso “*Public speaking: parlare in pubblico efficacemente e con facilità*” da 8 ore ciascuna e 8 edizioni del corso “*Comunicazione PNL e vocal coaching*” della durata di 18 ore ciascuna.

Si segnalano inoltre alcuni elementi interessanti legati alla progettazione formativa in IMA che prescindono dalle specificità di questo Piano. In primo luogo, l’investimento in formazione che appare davvero ingente se si pensa che solamente un terzo della formazione realizzata annualmente nel Gruppo è finanziata da Fondimpresa, mentre il resto dell’attività viene realizzata a mercato o con formatori interni e senza transitare da canali di finanziamento differenti. A questo proposito si segnala anche la partecipazione a progetti a finanziamento regionale, soprattutto per quanto concerne progetti d’innovazione tecnologica.

Per quanto riguarda i tantissimi lavoratori delle aziende del Gruppo con sede fuori dall’Italia, la divisione Sviluppo Organizzativo ha un ruolo del tutto marginale nella progettualità formativa, dal momento che ogni sede ha una propria area *Human Resources* di riferimento che cura gli aspetti della formativa. L’HR locale si interfaccia comunque periodicamente con l’Academy, al fine di fornire tutti gli aggiornamenti del caso sui fabbisogni di formazione emersi e sulle attività formative realizzate.

## **2.5 - Gli approcci didattici**

Dal punto di vista metodologico l’azienda è fortemente legata alla tradizionale modalità formativa d’aula, poiché ritiene che la formazione sia efficace soprattutto se fatta in un contesto d’aula e di interazione fra i partecipanti. Non è un caso dunque che quasi sempre i corsi di carattere più trasversale vedano la compresenza di lavoratori provenienti da unità produttive e aziende diverse e questa propensione alla costituzione di gruppi eterogenei si rileva (anche in questo Piano) anche per quanto attiene le tipologie di lavoratori coinvolti sia dal punto di vista delle caratteristiche socio-anagrafiche, sia da quello delle aree aziendali in cui operano.

Raramente l’azienda ha fatto ricorso a modelli di e-learning, mentre risulta più attiva dal punto di vista delle metodologie “*on the job*”, come ad esempio l’affiancamento, nei percorsi di inserimento di cui si dirà nella sezione 3.3. La referente per la formazione ha sottolineato come le metodologie più innovative siano utilizzate soprattutto per interventi in cui vengono allenate le soft skills.

Altro aspetto interessante da sottolineare riguarda i materiali didattici che spesso sono costruiti “a quattro mani” dall’area Sviluppo Organizzativo e dal docente del corso. Specie per quanto riguarda gli interventi formativi sulle soft skills (come nel caso di questo Piano), è fondamentale che la divisione Sviluppo Organizzativo dia un apporto profondo nella creazione di corsi il più possibile tagliati sulle esigenze dell’azienda.

Analogamente, quando si tratta di corsi di carattere più tecnico, lo sforzo della divisione è invece quello di coinvolgere una figura delle aree aziendali più interessate dal training al fine di personalizzare i materiali didattici utilizzati aggiungendo quegli elementi di tecnicità specifici, propri del Gruppo IMA.

## **2.6 - La selezione ed il monitoraggio dei docenti**

L'azienda, sulla scia di una predilezione per la tradizionale formazione d'aula, tende a fare ricorso quasi esclusivamente a docenti esterni, molti dei quali fidelizzati e profondi conoscitori della realtà IMA, soprattutto quelli che si occupano di interventi formativi legati alle soft skills. La scelta di docenti che trattano questo tipo di materie è principalmente a cura della funzione Risorse Umane, mentre per quanto riguarda l'ambito tecnico sono spesso coinvolti responsabile e figure chiave delle diverse divisioni per meglio individuare i docenti e definire con essi i contenuti della formazione.

Una particolarità del processo formativo del Gruppo IMA consiste nel realizzare un corso pilota prima di avviare una diffusione massiva del training su larga scala. Ovviamente si tratta di una prassi adottata quando la platea dei beneficiari è molto ampia o quando il percorso formativo risulta altamente strategico e di lunga durata.

## **2.7 - Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti**

L'azienda utilizza due tipologie di questionario che vengono somministrati al termine di ogni intervento formativo realizzato. Il primo questionario è finalizzato a verificare l'apprendimento dei partecipanti: si tratta ovviamente di un format riadattabile a seconda del tipo di corso, ma che ha una struttura fissa costituita da 8 domande a risposta aperta e due a risposta chiusa. I contenuti di questo questionario sono definiti dalla divisione Sviluppo Organizzativo assieme al docente del corso.

A questo questionario si aggiunge invece un più tradizionale questionario di soddisfazione, nel quale ogni partecipante registra il proprio grado di apprezzamento del corso. Gli esiti dei questionari vengono poi restituiti dalla divisione Sviluppo Organizzativo ai responsabili di ciascun partecipante, così da fornire indicazioni utili ai fini della rilevazione di nuovi fabbisogni di formazione. L'azienda sta inoltre lavorando sullo sviluppo dei talenti, tanto da avere in via di implementazione uno strumento che utilizzerà per sostenere la mappatura delle competenze e che sarà sperimentato a partire dal prossimo anno. Questo strumento è stato creato soprattutto per definire con maggiore chiarezza i piani di successione e la definizione dei profili su cui investire in prospettiva.

## **2.8 - Considerazione riepilogative**

Il Piano formativo preso in esame aveva l'obiettivo di sviluppare un modello comune di comunicazione verso l'esterno, ma anche di fornire strumenti pratici per stimolare un miglioramento delle capacità espositive dei partecipanti. Annualmente viene definito un budget per la formazione, si progettano le azioni formative che verranno realizzate tenendo conto dell'attività svolta dai responsabili, a cui viene chiesto di verificare che tipo di fabbisogni formativi debbano essere soddisfatti.

Dal punto di vista metodologico l'azienda è fortemente legata alla tradizionale modalità formativa d'aula, poiché ritiene che la formazione sia efficace soprattutto se fatta in un contesto

d'aula e di interazione fra i partecipanti, per questo si presta molta attenzione alla composizione delle aule formative.

### **3 - Il punto di vista dell'azienda**

#### **3.1 - Breve profilo dell'azienda e del settore**

IMA nasce nel 1961 dall'acronimo Industria Macchine Automatiche. È a quell'anno che si fa risalire la costruzione della prima macchina automatica. L'azienda si caratterizza per un forte radicamento nel territorio bolognese, in particolar modo ad Ozzano dell'Emilia dove ha sede il quartier generale del Gruppo che attualmente conta 2.600 in Italia e 3.000 all'estero.

La stragrande maggioranza del business del Gruppo è all'estero (circa il 90% del fatturato), ragione per cui l'azienda ha progressivamente acquisito imprese e avviato siti produttivi un po' in tutto il mondo. Oggi Ima è il quarto player europeo per dimensioni tra i costruttori di tecnologie per il confezionamento e l'imballaggio, con 1,40 miliardi di giro d'affari. Il Gruppo IMA possiede attualmente circa 1.700 brevetti e ha in forza più di 500 ingegneri coinvolti nell'innovazione di processo.

Attualmente il Gruppo IMA ha attive diverse aree di business, tra cui innanzitutto si segnala quella legata al farmaceutico con tre divisioni: *safe* (produzione di macchine automatiche per i blister), *active* (miscelazione principi attivi, macchine granulatorici), *life* (impianti per lavaggio boccette e miscelazione principi attivi liquidi).

La divisione *active*, producendo macchine granulatorici, è in stretta interazione con la divisione *food*, in particolare con le imprese che producono macchine per l'impacchettamento di dadi da brodo, ma sono numerosissime le tipologie di prodotti alimentari su cui le macchine IMA intervengono.

Una terza divisione si occupa invece del mondo *automation*, curando in particolar modo la progettazione e realizzazione di macchine per l'impacchettamento di capsule del tè, cosmetici e sigarette.

IMA gestisce internamente l'intero processo e sono dunque a cura delle aziende del Gruppo la progettazione, la produzione e la vendita dei macchinari, a cui si aggancia l'assistenza tecnica. Come già anticipato nel primo capitolo, la proprietà di IMA ha scelto di creare un'Academy in cui fisicamente raccogliere la funzione Sviluppo Organizzativo, composta da ben 22 figure cresciute esponenzialmente nel corso degli ultimi anni. Basti pensare che nel 2012 le figure che si occupavano di questi temi per il Gruppo IMA erano solamente 4. La sede dell'Academy si colloca a pochi passi dalla maggior parte degli stabilimenti produttivi del Gruppo in regione, ma rimane una sede distaccata, in cui si svolgono quasi tutti gli interventi formativi erogati per i lavoratori delle aziende italiane.

### **3.2 - Orientamenti strategici e processi di innovazione**

La crescita del Gruppo IMA negli ultimi anni è stata esponenziale, quasi proporzionale alla crescita rilevata in termini di ore di formazione, cresciute del 20% all'anno dal 2012 in avanti. La formazione tecnica appare nettamente prevalente nelle attenzioni del Gruppo, rispetto a quelle riservate alle soft skills, ma per nulla secondaria è anche l'ampia mole di interventi formativi legati alla qualità, elemento imprescindibile per chi opera nei settori food e farmaceutico.

Ma come ha contribuito la formazione a sostenere questo processo di crescita incessante? Gli intervistati hanno testimoniato l'importanza che l'aggiornamento tecnico ha rivestito nel creare innovazione nelle progettazioni. La stretta sinergia fra la divisione Sviluppo Organizzativo (in cui è inclusa la funzione Formazione) e i responsabili delle diverse aree ha garantito una progettazione formativa coerente con le linee evolutive del Gruppo.

Cercando di entrare un po' nel merito degli elementi di innovazione introdotti da IMA negli ultimi anni, non si può non fare riferimento all'estrema attenzione rivolta a processi di automazione industriale, nonché alle più tipiche dinamiche di Industria 4.0. In sede d'intervista sono state richiamate ad esempio le tecnologie di "*Addictive manufacturing*" sulle quali sono stati formati molti progettisti, a prescindere dal tipo di specializzazione posseduta.

L'azienda ha poi iniziato a promuovere anche molti percorsi di formazione/consulenza in ottica IoT, in questo caso agganciando le iniziative di training ad un progetto *ad hoc* finanziato dalla Regione Emilia-Romagna.

In generale, però, gli intervistati hanno ammesso come questo binomio fra formazione e sviluppo progetti in chiave 4.0 risulti di non di facile applicabilità. Mandare avanti in parallelo la parte di sviluppo tecnologico e quella di formazione rappresenta uno sforzo notevole che però fino a questo momento sembra aver dato i suoi frutti.

Ciò che complica ancor più le cose è la pervasività che le logiche di Industria 4.0 ed in generale della digitalizzazione hanno all'interno di un contesto aziendale. Significativa in questo senso è la riflessione del Responsabile del Servizio di Protezione e Prevenzione il quale ha evidenziato la necessità (oltre che la difficoltà) per la propria area, di rimanere al passo con Industria 4.0, dal momento che automazione e robot vanno a sostituirsi ai lavoratori. Anche l'area *Safety* deve essere infatti essere in grado di adeguarsi ad un nuovo modo di formare e sensibilizzare al tema sicurezza ed è per questa ragione che diviene imprescindibile cercare sinergie fra le iniziative di Ricerca, Sviluppo e Innovazione e le altre aree aziendali, con la consapevolezza che tutte subiranno o comunque saranno condizionate dalle ricadute che questi cambiamenti stanno già imponendo.

### **3.3 - Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici**

Si richiama in questa sezione l'esperienza di una buona prassi formativa in uso nel Gruppo IMA. L'azienda ha sviluppato quello che può a tutti gli effetti essere classificato come un "Master per neoassunti", un percorso di lunghezza variabile tra i 6 e i 18 mesi che ha l'obiettivo di fornire competenze ai lavoratori appena entrati in IMA (ovviamente differenziate a seconda del ruolo) che



spesso, anche nei casi dei profili più alti, faticano ad entrare nelle logiche dell'azienda e a modulare le pur elevate competenze al nuovo contesto lavorativo.

Questo master, inteso quindi come percorso di on-boarding, è stato denominato l'M A potential (giocando con il nome dell'azienda) e propone sia corsi tecnici legati al ruolo ricoperto dall'addetto sia formazione sulle soft skills (es. problem solving), sia affiancamento c/o enti ospitanti. Un esempio in questo senso è rappresentato dalle figure che si occupano di progettazione che periodicamente si recano in area montaggio per osservare da vicino l'applicazione di ciò che viene progettato. Si sottolinea, inoltre, come all'interno di questo percorso siano coinvolti con il ruolo di docenti anche alcuni profili interni ad IMA, su tutti alcuni addetti dell'area Ricerca e Sviluppo.

In sede d'intervista è emerso inoltre come l'azienda stia lavorando sullo sviluppo dei talenti, tanto da avere in via di implementazione uno strumento che utilizzerà per sostenere la mappatura delle competenze e che sarà sperimentato a partire dal prossimo anno, come già anticipato all'interno della sezione 2.7. Questo strumento è stato creato soprattutto per definire con maggiore chiarezza i piani di successione e la definizione dei profili con più alto potenziale di crescita professionale. In particolare, vista la molteplicità di figure molto competenti dal punto di vista tecnico, la priorità del Gruppo è diventata ora quella di individuare le persone che, partendo da una base tecnica consolidata, abbiano al contempo doti relazionali e comunicative tali da giustificare un investimento su di loro. Si tratta dei cosiddetti *high potential*, sui quali l'azienda non nasconde di avere intenzione di costruire un percorso di formazione/master paragonabile a quello dedicato ai neoassunti.

Dal punto di vista dei profili professionali su cui l'azienda ha attivato negli ultimi anni il maggior numero di ricerche, il focus è posto soprattutto sui progettisti, siano essi informatici, meccanici dell'automazione o gestionali. Evidentemente si tratta soprattutto di figure con laurea in ingegneria, non semplici da raggiungere specie in un territorio come quello emiliano-romagnolo in cui molti neolaureati in quelle materie ambiscono ad entrare nel settore *automotive* o, nel caso degli ingegneri informatici (i più difficili da inserire), a sviluppare software per società specializzate. Si tratta soprattutto di una resistenza iniziale, poiché nel momento in cui i lavoratori entrano in IMA e comprendono a pieno la tipologia di attività che viene svolta difficilmente cambiano lavoro, come testimonia un livello di turnover bassissimo.

Vista la rilevanza della fase di progettazione nel quadro complessivo dell'attività di IMA è importante sottolineare che tipo di percorsi formativi sono stati svolti in quell'ambito. Il direttore dell'ufficio tecnico ha riportato innanzitutto come la base di partenza debba essere una conoscenza profonda degli strumenti CAD ed in generale di tutti i software impiegati per il disegno tecnico. Altrettanto importante è stato poi il training dedicato al cosiddetto *Good Manufacturing Practice (GMP)*<sup>1</sup> corso legato formalmente all'ambito tematico della qualità, ma indispensabile anche per la divisione tecnica ai fini della progettazione dei macchinari.

Già si è detto in precedenza delle attività legate all'Additive manufacturing, ossia all'insieme di processi produttivi di fabbricazione additiva che partono da modelli digitali ed utilizzano strumenti di disegno e stampa tridimensionali, avvantaggiati, peraltro, dal crollo dei costi delle stampanti 3D avvenuto negli ultimi anni. Saper utilizzare questo tipo di strumentazioni diventa imprescindibile

---

<sup>1</sup> Insieme di norme e buone prassi in base alle quali vengono prodotti i farmaci, i cibi e le sostanze farmacologicamente attive.

per un'azienda che fonda il proprio vantaggio competitivo sulla progettazione di macchinari altamente specialistici e con forti connotati di personalizzazione. Basti pensare, come sottolineato dal direttore dell'Ufficio Tecnico, che circa la metà dei lavoratori della sua area ha ultimato il proprio percorso di studi quando questo tipo di tecnologie erano ancora lontane dall'essere concepite.

### **3.4 - La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi**

Il Piano è nato come la prosecuzione di un precedente percorso di formazione che includeva altri progetti presentati sul Conto Formazione di Fondimpresa, ma anche di diverse iniziative a mercato. L'obiettivo era in primo luogo quello di garantire uniformità di informazione sulle modalità di comunicazione verso l'esterno, un fabbisogno all'apparenza banale, nato dalla quotidianità e dalla percezione di molti lavoratori, ma che come vedremo assume un'importanza straordinaria in molte situazioni.

Il fabbisogno di migliorare le modalità d'interazione verso l'esterno, specie nei rapporti con i clienti è emerso soprattutto in fase di mappatura dei fabbisogni e specie per le figure di stampo tecnico che per migliorare il proprio approccio hanno seguito due assi di proposte formative inserite nel Piano: da un lato troviamo il public speaking, dall'altro la comunicazione persuasiva, con un focus specifico sulla PNL (programmazione neurolinguistica) e in cui ha trovato spazio anche un modulo sul *vocal coaching*, ossia sulla capacità di modulare il tono della voce in maniera corretta e funzionale ai propri scopi e al proprio interlocutore. I due assi, peraltro, erano fortemente interrelati, dal momento che aver partecipato al corso di public speaking era propedeutico all'accesso al percorso sulla comunicazione persuasiva. Un meccanismo, quello della propedeuticità dei moduli, che l'azienda adotta abbastanza di frequente soprattutto per i corsi legati alle soft skills, consapevole dell'importanza che riveste la continuità formativa per l'efficacia di questo tipo di percorsi.

In sintesi, dal Piano in oggetto l'azienda auspicava di ottenere due risultati precisi:

- Fornire strumenti pratici per stimolare un miglioramento delle capacità espositive dei partecipanti;
- Fornire strumenti per migliorare la capacità di utilizzare la comunicazione a fini persuasivi e negoziali.

### **3.5 - La partecipazione al piano: i risultati percepiti**

Al Piano in oggetto hanno preso parte 84 lavoratori così suddivisi per livello di inquadramento: 73 impiegati, 9 quadri e 2 operai, per un totale di 85 partecipanti effettivi. Tutte le azioni formative previste sono state realizzate, confermando le 232 ore del Piano presentato.

I risultati percepiti dall'azienda incontrano pienamente le attese iniziali, dal momento che è stato dato un background comune di competenze, oltre ad un vero e proprio pacchetto di lessico comune da utilizzare in determinate circostanze.

Al termine del corso dedicato al public speaking è stato chiesto ad ogni partecipante di creare una presentazione da esporre di fronte alla classe, un esercizio molto apprezzato da tutti, ma soprattutto da chi per lavoro è chiamato a fare presentazioni davanti a clienti o durante le fiere.

Alcuni dei partecipanti essendo addetti dell'area *safety* devono formare i lavoratori internamente ed anche da questo punto di vista, come vedremo anche nel prossimo capitolo, i benefici di questo percorso di formazione si sono riscontrati fin da subito.

Lo stesso responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione ha inoltre apprezzato moltissimo gli esiti del corso soprattutto con riferimento alle situazioni in cui l'azienda riceve un audit da parte di un cliente. In tali circostanze è importante non fornire all'auditor un messaggio falso bensì informazioni che lo convincano della validità dell'operato dell'azienda. È evidente che si tratti di situazioni estremamente delicate, perché il comportamento di un singolo lavoratore può inficiare la relazione commerciale con un partner che nel caso di IMA sono spesso delle multinazionali.

### **3.6 - Considerazioni riepilogative**

Il Gruppo Ima rappresenta un caso di eccellenza sia dal punto di vista dell'andamento aziendale che si è consolidato nel tempo raggiungendo risultati considerevoli, ma anche sul piano della cura e dell'attenzione alla formazione del proprio personale.

All'interno del Gruppo esiste una notevole consapevolezza del carattere fondamentale della formazione per lo sviluppo dell'impresa ha trovato conferma sia negli orientamenti strategici adottati dall'impresa che nell'approccio ai processi di innovazione organizzativa e produttiva introdotti nel corso degli ultimi anni.

## **4 - Le attività formative del piano**

### **4.1 - Il punto di vista del referente aziendale della formazione**

Tutta l'attività formativa che viene svolta in azienda è gestita dall'ufficio Risorse Umane ed in particolare dalla Divisione Sviluppo Organizzativo che si occupa in particolare di sviluppare le competenze dei lavoratori. Annualmente l'azienda programma un budget di formazione condiviso e costruito con i responsabili dei reparti, si stabiliscono i percorsi formativi che devono essere fatti dai singoli lavoratori. Per l'organizzazione dei percorsi formativi e la distribuzione delle azioni l'ufficio si interfaccia anche con tutte le divisioni di cui si costituisce il Gruppo IMA, in modo da rendere eterogenea la partecipazione ai corsi, infatti c'è una grande cura nel creare gruppi d'aula omogenei per quanto riguarda il ruolo ricoperto ma cercando il più possibile di rendere eterogenea la classe dal punto di vista della provenienza da divisioni o società diverse, perché questo garantisce una maggiore efficacia dei processi.

Viene effettuata una mappatura delle competenze a cura sempre della divisione sviluppo organizzativo che ha luogo ogni due anni: essa non è un'attività di tipo valutativo sulle persone, ma serve per evidenziare se all'interno di determinate famiglie professionali – in base alla

classificazione fatta dalla Regione Emilia-Romagna delle certificazioni delle competenze/ruoli professionali – ci siano dei gap formativi che vengono poi colmati tramite l’attivazione di percorsi di formazione ad hoc. La mappatura si svolge con il governo ed il coordinamento dell’ufficio Sviluppo Organizzativo, ma la valutazione sulle competenze viene effettuata dai vari responsabili di reparto attraverso l’utilizzo di una scheda di analisi specifica per il ruolo della persona. Questa struttura è finalizzata al mantenimento delle competenze dei lavoratori.

Negli ultimi due anni l’azienda ha realizzato un “Master”, come già descritto nel paragrafo 3.3, per sviluppare le competenze dei neoassunti in modo permettere alle persone di ambientarsi meglio nel contesto lavorativo e migliorare le proprie competenze, definito Ima Potential.

Per quanto riguarda gli approcci didattici la metodologia più utilizzata è ancora quella tradizione di aula che rappresenta il 99% della modalità utilizzata nella formazione interna. L’affiancamento e l’operatività sul campo vengono utilizzati soprattutto all’interno del percorso di “Master” per i neoassunti, è capitato che siano stati utilizzati anche per alcuni attività formative destinate ai senior ma quando ci si occupava di accompagnarli in percorsi di cambio funzioni, dove infatti, sono state attivate delle metodologie formative on the job sul campo.

La formazione finanziata da Fondimpresa rappresenta circa un terzo dell’intera formazione svolta in azienda. Nel corso nel 2018 il Gruppo sta raggiungendo il traguardo significativo delle 100.000 ore di formazione interna per i propri dipendenti; su questo consistente monte ore la tematica della formazione tecnica ha la prevalenza, una grande attenzione è stata data alla formazione sulle soft skills e sulla qualità, ma anche sulla sicurezza e la formazione relativa ai processi legati all’innovazione tecnologica - Industry 4.0.

Andando nello specifico del Piano in oggetto sui temi del *public speaking* e del PNL, come descritto dettagliatamente nel paragrafo 3.4, si è registrato un grado di soddisfazione dei partecipanti al corso molto alto, ma non solo, il risultato più importante è legato al fatto che l’attività formativa ha poi portato benefici a livello lavorativo, attraverso una migliore capacità espositiva e un miglioramento della comunicazione persuasiva. I lavoratori si sono sentiti più a proprio agio in situazioni che prima causavano delle criticità, come una maggiore competenza nella gestione comunicativa all’interno delle fiere espositive o in occasione di presentazioni ai clienti; si è riscontrata dunque una maggiore spontaneità e naturalezza nella gestione comunicativa che ha comportato una maggiore produttività nell’attività lavorativa. Per l’azienda è importante che la formazione non sia fine a sé stessa e che non sia caratterizzata da interventi a spot isolati, ma cerca di garantire una continuità formativa ai dipendenti, soprattutto quando la formazione è relativa alle soft skills.

Inoltre, per facilitare il processo di apprendimento la divisione Sviluppo Organizzativo si occupa anche di realizzare dei materiali, normalmente delle dispense che vengono concordate con i docenti, ma realizzate all’interno che vengono poi distribuite ai corsisti per agevolare il percorso formativo, ma anche, come nel caso dei corsi di inglese che sono stati fatti, per contestualizzare la terminologia inglese di tipo tecnico (quella che viene definita la Technical English IMA) perché è necessario per comprendere le schede tecniche dei macchinari avere una conoscenza della lingua che sia specializzata sul quel tipo di linguaggio.

Per le prospettive future l’azienda si propone di fare un progetto formativo dedicato allo “Sviluppo dei Talenti”, si sta costituendo adesso un gruppo pilota che dovrebbe partire a gennaio

prossimo. Verranno selezionati dei dipendenti, coloro che, partendo da una buona base tecnica, possiedono delle capacità relazionali e comunicative tali da permettergli di essere individuati come talento, e per loro si implementeranno dei piani di sviluppo di carriera; il tutto realizzato attraverso un master, analogo a quello già realizzato per tutti i neo assunti, chiamato Master IMA Talent dove saranno previsti dei percorsi formativi di taglio molto alto, interamente svolto in azienda in modo da permettere ai lavoratori di poter partecipare con continuità.

#### **4.2 - Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato**

Abbiamo iniziato le interviste dei lavoratori che hanno partecipato al corso con il responsabile dell'ufficio sicurezza che ha spiegato che per svolgere la propria attività lavorativa deve interfacciarsi di continuo con tutte le funzioni ed i lavoratori dell'azienda; la valenza che ha avuto il corso sulla comunicazione persuasiva è stata di rendere maggiormente efficace la sua capacità di comunicare in merito alla sicurezza sul lavoro e alla capacità di indurre i lavoratori a seguire i dettami normativi con comportamenti adeguati. Questa funzione richiede un dialogo continuo anche con tutti i primi livelli del Gruppo; coloro che poi hanno il potere ed il compito di organizzare le attività lavorative secondo determinati criteri dal punto di vista della sicurezza, ed anche con questi interlocutori, l'aver avuto delle competenze di comunicazione persuasiva è stato fondamentale per far comprendere l'importanza della funzione svolta e la necessità di adeguarsi alle regole. Attraverso questa formazione si sono sviluppate delle consapevolezza ed una serie di strumenti utili per avvicinarsi maggiormente agli interlocutori, modificando però le tecniche in base alla persona che si ha davanti.

Il Responsabile del Servizio di Protezione e Prevenzione si è detto soddisfatto del corso ed ha invitato a partecipare al medesimo percorso formativo anche i propri collaboratori, potendo verificare i risultati acquisiti a seguito della formazione svolta; il corso ha poi permesso di acquisire una maggiore e più efficace capacità di dialogare con i colleghi e con le persone in generale, in sostanza un miglioramento complessivo che ha poi portato ad un beneficio nel lavoro non solo dei singoli ma di tutta la divisione. Pertanto, viene data una valutazione positiva sull'attività formativa svolta sia in termini di aumento delle competenze ma soprattutto per le ricadute che ha portato in termini di efficacia lavorativa.

In merito alle necessità future di formazione si richiede una maggiore formazione sul servizio di prevenzione, sempre in termini di salute e sicurezza, in particolare in considerazione delle modifiche che l'azienda dovrà affrontare in un'ottica di trasformazione Industry 4.0 e più in generale sul tema della ricerca e sviluppo e sulle ricadute che avranno sul lavoro.

Secondo il Direttore Tecnico, che ha selezionato diversi lavoratori da inviare ai corsi in esame, gli interventi formativi svolti hanno avuto una duplice valenza: da una parte l'elevamento delle competenze dei collaboratori e dall'altra una standardizzazione del glossario, nel senso che se tutti possono fruire della stessa formazione si crea un *background* comune che permette di snellire molto la comunicazione interna. I miglioramenti percepiti a seguito dell'attività formativa dipendono dall'essere riusciti a creare una diffusa sensibilizzazione in azienda sul tema delle soft skills. C'è stato un grande coinvolgimento dei lavoratori ad approfondire delle tematiche che non sono prettamente tecniche e che li ha spinti e motivati a mettersi in gioco durante i corsi sulla

comunicazione persuasiva e sul public speaking. Su queste tematiche di tipo trasversale esistevano delle lacune che attraverso le azioni sono state colmate e questo è il ritorno che abbiamo avuto sia da parte dei lavoratori partecipanti, ma anche dai responsabili delle aree in cui lavorano, che hanno dato *feedback* positivo.

Abbiamo anche incontrato una lavoratrice che ha partecipato al corso di PNL e *Vocal Coaching*, che ci ha raccontato che rispetto al corso propedeutico svolto in precedenza sul public speaking, questo è stato di certo più tecnico ma molto interessante ed utilissimo nel lavoro che svolge e che ha reso il suo lavoro molto più efficace; infatti lo ha ritenuto così tanto utile che ha deciso dopo il percorso formativo di iscrivere anche un suo collaboratore.

La lavoratrice in merito alla formazione fornita dall'azienda ci parla entusiasticamente di un percorso formativo, interamente finanziato dall'azienda, ma che era rivolto solo a 20 donne chiamato *Breaking the ceiling glass* nel quale si sono analizzati temi importanti sia per la gestione delle risorse che per la gestione di sé stessi ed in particolare sulla leadership, percorso formativo che ci viene descritto denso di contenuti e di esercitazioni. Questa particolare formazione è stata voluta dall'azienda con l'obiettivo di creare un miglioramento del ruolo sia dal punto di vista della crescita professionale ed economico legata ad un miglioramento di ruolo in organico e un percorso di crescita in termini di sviluppo manageriale attraverso un percorso sostenuto e accompagnato dall'azienda.

Abbiamo infine intervistato un lavoratore, sempre del reparto sicurezza e manutenzione, che ha partecipato anche lui al corso sul public speaking ed anche a quello sulla comunicazione persuasiva. L'intervistato ci ha spiegato il problema che quotidianamente si trova ad affrontare nel suo lavoro, che è quello di rapportarsi di continuo con le persone che possono avere atteggiamenti diversi, a volte persino ostili, e ruoli molto diversi all'interno del Gruppo. Per questo è fondamentale acquisire strumenti che permettono di dialogare in maniera corretta con le persone ed avere le basi per poter gestire le situazioni ed acquisire la capacità di persuadere l'interlocutore per portarlo a modificare le modalità operative del proprio lavoro. La valutazione sul percorso formativo è dunque buona e l'efficacia riportata nello svolgimento della propria attività è stata di certo riscontrabile sin da subito. Le competenze acquisite gli hanno in particolare permesso di avere approcci comunicativi diversi a seconda degli interlocutori con cui si trova ad avere a che fare e questo ha portato ad un grande miglioramento delle relazioni ed una maggiore efficacia nello svolgimento del ruolo.

### **4.3 - Considerazioni conclusive**

Come già sottolineato nei paragrafi precedenti, tanto l'azienda quanto i lavoratori coinvolti hanno espresso un giudizio complessivamente molto positivo dell'attività formativa svolta. In particolare, i lavoratori hanno apprezzato il taglio molto pratico dell'esposizione e la immediata "utilizzabilità" delle competenze acquisitive che hanno permesso ai partecipanti, ciascuno per il proprio ruolo svolto in azienda di migliorare la propria capacità comunicativa e rendere in tal modo più fluido lo scambio con i colleghi. Ciò si è riflettuto in una percezione positiva a tutto tondo, sia da parte dell'azienda che ha replicato questa tipologia di azioni formative, sia per i lavoratori che hanno invitato colleghi e collaboratori a partecipare a questi percorsi.

## 5 - Conclusioni

L'ufficio Sviluppo e Organizzazione negli ultimi anni è cresciuto moltissimo passando da tre dipendenti a oltre venti e questo testimonia l'attenzione e la cura dell'azienda verso i processi di formazione e di crescita dei lavoratori dell'intero Gruppo.

L'azienda crede molto nel miglioramento delle soft skills dei propri dipendenti perché ciò permette di creare una omogeneità di competenze e di comportamenti che si traducono poi in maggiore efficienza. L'investimento fatto nella formazione è stato consistente e strutturato e si percepisce una generale soddisfazione dei beneficiari, dato che è supportato anche da un turnover dei lavoratori molto basso che si registra in IMA.

Il Gruppo IMA ha scelto di creare un'Academy dedicata alla formazione, una scelta fortemente voluta dalla stessa proprietà e percorsi di formazione anche di alto livello che sono stati definiti Master che, pur gestiti totalmente all'interno dell'azienda, si caratterizzano per essere qualitativamente e quantitativamente paragonabili a quelli universitari, e che rappresentano delle vere e proprie eccellenze nel campo della formazione professionale.

L'azienda, inoltre, ha sviluppato nel tempo un'attività di monitoraggio delle competenze molto puntuale e dettagliata, che viene svolto con cadenza biennale, in modo da controllare il livello di competenze raggiunte dai lavoratori e l'efficacia della formazione svolta. Questa attività non ha uno scopo valutativo del dipendente, ma è finalizzata alla progettazione sempre più puntuale dei processi formativi per tendere alla realizzazione di percorsi mirati alle realtà industriali del Gruppo e alle persone che lavorano al suo interno.

Per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse accantonate con il Conto Formazione l'azienda tiene costantemente monitorati gli importi disponibili e nella progettazione della formazione tiene conto delle scadenze biennali, in modo da non perdere nulla di quanto accantonato. Ci viene esternata la criticità dei tempi lunghi di approvazione dei Piani, soprattutto quando il Piano entra nella sfera di competenza della struttura nazionale, ma sottolineano come elemento positivo la puntuale assistenza fornita sia dalla OBR che dall'Help Desk su tutte le problematiche che si sono presentate, durante i vari processi che il Gruppo ha affrontato con le acquisizioni e fusioni, e che hanno avuto sempre una risoluzione quasi immediata. Ma c'è comunque da parte dell'azienda un controllo continuo e una grande attenzione sull'utilizzo di Fondimpresa ed in generale dei Fondi interprofessionali.