

# **RIMINI FIERA**

RIMINI (RN)

**Ambito tematico strategico:**

**Innovazione digitale e tecnologica,  
di processo e di prodotto**

Piano ordinario Conto Formazione ID: 180467

“Progettare il futuro”

**Orione - Articolazione Territoriale dell’Emilia-Romagna**

## INDICE

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....</b>	<b>4</b>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	6
2.3.1 <i>Aspettative rispetto alla formazione</i> .....	8
2.3.2 <i>Impatto della formazione (risultati concreti)</i> .....	8
<b>2.4 Considerazioni riepilogative .....</b>	<b>10</b>
<b>3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO .....</b>	<b>10</b>
3.1 L'analisi del fabbisogno .....	10
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	11
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione .....	11
3.4 Considerazione riepilogative.....	11
<b>4. CONCLUSIONI .....</b>	<b>12</b>
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione .....	12
4.2 Le buone prassi formative aziendali .....	12
4.3 Conclusioni .....	13

## 1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso di Rimini Fiera dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto come ambito tematico strategico per le imprese della nostra regione. Proprio su questo tema, con specifico riferimento alle imprese del settore dei servizi, infatti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese del medesimo settore. La scelta del settore dei servizi dipende anche dalla volontà di esplorare un settore che nel corso degli anni è diventato sempre più presente all'interno di Fondimpresa, andando a costituire una quota non secondaria di imprese aderenti al Fondo stesso.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa dunque come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda, partendo dall'analisi del Piano formativo ordinario (ID: 180467) presentato a valere sul Conto Formazione dell'azienda, cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Nel 2016 nasce *Italian Exhibition Group* (IEG S.p.A.) come fusione di due società esistenti da tempo: Rimini Fiera (Palacongressi e quartiere fieristico) e Fiera di Vicenza (che ospita anche il Palacongressi) ed una sede giornalistica (oggi web) di Milano: TTG.

Quotata sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A., è leader in Italia nell'organizzazione di eventi fieristici e tra i principali operatori del settore fieristico e dei congressi a livello europeo. Il Gruppo IEG si distingue nell'organizzazione di eventi in cinque categorie: ***Food & Beverage; Jewellery & Fashion; Tourism, Hospitality and Lifestyle; Wellness, Sport and Leisure; Green & Technology.***

Inoltre, il Gruppo svolge il ruolo di leader nazionale nel segmento convegnistico-congressuale, con due sedi posizionate in aree strategiche per l'economia italiana: Rimini (Palacongressi di Rimini) e Vicenza (Vicenza Convention Centre).

Completata nel 2001 e ampliata nel 2017, la Fiera di Rimini è uno dei più grandi quartieri fieristici d'Italia, in termini di superficie. Organizzata su un unico livello, dispone di 189.000 mq di superficie utile, di cui 129.000 mq espositiva lorda e 60.000 mq per i servizi, ed è dotata di 24 sale convegni modulabili, una stazione ferroviaria interna di linea, 11.000 posti auto, oltre a sala stampa, business center e ristoranti/corner ristorazione.

Il quartiere fieristico di Vicenza si estende su 80.000 mq di superficie utile; ha un'area sopraelevata con una zona ristorazione e sale convegni, diverse aree di servizio per espositori e visitatori, punti di ristorazione, sala stampa e sale riunioni. È dotato di un parcheggio multipiano a 8 livelli per 600 posti auto.

Il Palacongressi di Rimini è il più grande in Italia costruito ex novo: sorge su un'area di 38.000 mq, ha 39 sale, con una capienza complessiva di 9.000 posti, aree servizi, ristorazione e 500 parcheggi interrati.

Il Convention Centre di Vicenza (inaugurato nel 2014) può ospitare 1.200 persone. Comprende il Palladio Theatre con più di 700 posti a sedere e si compone di un'area modulare con tre sale permanenti, oltre ad aree dedicate all'accoglienza del pubblico e ad eventi.

IEG ha una solida presenza nel mercato internazionale: opera con partnership e joint venture in USA, Cina, Brasile ed Emirati Arabi.

Con i propri eventi e programmi di *incoming buyer* e *outgoing* di aziende, IEG ha coltivato nel tempo un network che si sviluppa in tutto il mondo a Rimini, Vicenza, Milano, Dubai, New York, San Paolo e Shanghai e attraverso partnership consolidate a Las Vegas, Guangzhou, Chengdu e Hong Kong.

In Cina è operativa EAGLE, una joint venture con VNU *Exhibitions Asia*, società della Fiera di Utrecht, per due manifestazioni sul business turistico, del *jewellery* e dell'ambiente.

Negli USA IEG ha una società di allestimenti fieristici a New York, FB International, attiva sull'intero paese e una partnership con il grande organizzatore fieristico mondiale Emerald *Expositions* LLC su Las Vegas per le manifestazioni del *jewellery*.

Negli Emirati Arabi, a Dubai, IEG organizza VOD e VISION-X, rispettivamente per il mercato del *jewellery* e per quello dell'occhialeria.

IEG ha chiuso il bilancio 2018 con ricavi totali consolidati di 159.7 mln di euro, un EBITDA di 30.8 mln e un utile netto consolidato di 10.8 mln.

IEG è approdato alla Borsa nel giugno scorso e nei primi nove mesi del 2019 ha totalizzato ricavi totali per 128,3 milioni di euro, rispetto ai 112 milioni dello stesso periodo dell'anno precedente (+14,6%).

Il percorso culminato nella quotazione in Borsa ha dato una importante spinta alla crescita di *Italian Exhibition Group*. Rimini Congressi, che esprime i numeri di IEG nel suo bilancio consolidato, per effetto della importante crescita di IEG passa infatti dal 53° al 41° posto nella classifica delle 500 aziende top in Romagna per il 2019, stilata dal quotidiano QN – Il Resto del Carlino in collaborazione con la società PwC e l'Università di Bologna.

Credibilità e reputazione hanno un valore inestimabile per IEG. Appellarsi a valori responsabili di riferimento rende il Gruppo ancora più affidabile sullo scenario del mercato globalizzato. Per questo in tema di Politica Ambientale e Sicurezza IEG si è certificata ISO 14001 e OHSAS 18001, ha adottato un Modello di Organizzazione Gestione e Controllo e si è data un Codice Etico in cui dichiara di voler operare tenendo conto delle esigenze delle comunità nel cui ambito svolge la propria attività, di contribuire allo sviluppo economico, sociale e culturale attraverso i principi di legalità, legittimità valore della persona, trasparenza e completezza delle informazioni, tutela e cura dell'ambiente.

Sul versante della sostenibilità e della riduzione dell'impatto ambientale IEG ha adottato una procedura di smaltimento dei rifiuti che avviene dopo la differenziazione operata da una ditta specializzata.

L'azienda del gruppo IEG che fornisce il servizio di catering all'interno delle sedi ha rivoluzionato il packaging utilizzando materiale biodegradabile.

Nel prossimo anno prenderà vita il progetto "Orto in Azienda": è stato realizzato un accordo con un'azienda agricola del luogo per la vendita dei prodotti a km0 e sarà possibile fare l'ordine on line e ricevere la spesa presso l'azienda. Lo stesso avverrà con l'accordo fatto con la Start up "Ora pesce": si ordinerà on line ed il prodotto pulito e pesato, arriverà direttamente a casa.

Inoltre, sono da tempo in atto una Convenzione con le Terme ed una Convenzione con una Compagnia di Assicurazione per accedere a terapie e servizi a prezzi agevolati per il dipendente e per i propri familiari.

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

La Società funge da polo di attrazione di settori tra i più rappresentativi della piattaforma industriale del Paese, svolgendo il ruolo di loro ambasciatore nel mondo. Con l'obiettivo di valorizzare ulteriormente questi comparti, *Italian Exhibition Group SpA* ha come asset prioritario l'internazionalizzazione, attirando buyer ed espositori stranieri in Italia e sviluppando attività nei mercati esteri strategici. Negli ultimi anni, IEG ha avviato un importante percorso di espansione all'estero, anche attraverso la conclusione di joint ventures con operatori locali (come si è detto, negli Stati Uniti, Emirati Arabi e in Cina).

EG firma una proposta diversificata di eventi destinati al target Business come a quello Consumer.

*Italian Exhibition Group* è organizzatore di eventi, fornitore di contenuti e di servizi e digital company: i suoi professionisti si occupano di manifestazioni B2B e B2C, di intercettare e mettere in relazione con le aziende i migliori buyer e di programmi di incoming, di prodotti editoriali specializzati, di osservatori di ricerca e di soluzioni di allestimento di alto livello.

Un portfolio che nasce all'interno di settori strategici e cresce attraverso le filiere produttive di riferimento.

Nel 2018, IEG, nel complesso delle sedi espositive e congressuali di Rimini e Vicenza, ha totalizzato 53 fiere organizzate o ospitate e 181 eventi congressuali.

Alla presentazione della sesta edizione del report 2018, per *Italian Exhibition Group* è intervenuto il Group CFO che ha raccontato anche i momenti salienti del percorso di unificazione e della successiva quotazione in Borsa: *"Si è trattato di un'esperienza che auguro a tutti coloro che ricoprono ruoli analoghi al mio, perché insegna molte cose," ha sottolineato il direttore finanziario di IEG, "conosci meglio il tuo business, devi essere molto preciso nella gestione delle informazioni, cresci nel gioco di squadra e hai a che fare con persone molto preparate. Per quanto riguarda la governance poi, ti è richiesto un vero e proprio salto di qualità nel definirne e gestirne le regole. Infine, mi piace sottolinearlo, dal processo di quotazione deriva anche uno stimolo morale in più, perché hai a che fare spesso con gli investimenti di tanti piccoli risparmiatori"*.

Un nuovo strumento di cui IEG dovrà dotarsi, dopo la quotazione in borsa, sarà un sistema di Business Intelligence per fornire dati tempestivi e aggiornati su bilanci e quant'altro, in un'ottica di trasparenza.

Con il fondo Fondirigenti è stato realizzato il "Progetto Digital": una classe eterogenea per seniority e area di appartenenza (come dipendenti di Area Commerciale, IT, Operation, un Dirigente), ha fatto formazione su argomenti connessi all'evoluzione digitale con diverse figure imprenditoriali. Al termine delle lezioni si è passati all'elaborazione di progetti da proporre alla direzione, cui si sta dando attuazione. Questo perché il precedente amministratore delegato credeva nella valorizzazione delle conoscenze e competenze interne per sviluppare progetti concreti che rispondano davvero alla realtà lavorativa. Così, analizzando e definendo gli step necessari si è proceduto, ad esempio, a rinnovare il CRM; è stato realizzato un nuovo sistema software acquisti; si è dato avvio allo smart working e altro ancora. I processi di cambiamento sono accompagnati dalla formazione di tipo tecnico ma anche più trasversale di cambiamento culturale.

## **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata**

Da oltre 70 anni IEG organizza fiere, eventi e congressi in Italia e nel mondo, offrendo ai Partners nazionali e internazionali opportunità di affari concrete, contenuti e servizi ad alto valore aggiunto, occasioni d'incontro. Strutture moderne, elevata qualità del lavoro, innovazione, capacità di networking, politica ambientale in primo piano sono gli asset che guidano l'attività di IEG. Questo, dice la responsabile intervistata, crea valore per gli stakeholders sviluppando la crescita economica nel territorio, mettendo in rete relazioni ed esperienze.

Competenze consolidate permettono di modulare, di volta in volta, le proposte in base alle richieste di partner e clienti per realizzare sempre il miglior lavoro possibile.

A differenza di altre società fieristiche, IEG, oltre ad affittare gli spazi, si occupa dell'intera preparazione e gestione dell'evento. Per questo l'organizzazione di una fiera si dipana nell'arco di un anno a partire da quella appena conclusa. L'organizzazione di un convegno, invece, ha tempi di maturazione più brevi. Organizzare fiere è perciò diverso dall'organizzare convegni ma in entrambi i casi c'è bisogno di personale che si trovi bene nell'azienda per non avere eccessivo turn over.

Creare un evento richiede hard skill quali: tecnica, professionalità, capacità di relazione, conoscenza del mercato ma anche soft skill quali: creatività, conoscenza consolidata dei clienti e del settore.

Nella contrattazione di secondo livello sono così state inserite regole migliorative su flessibilità di orario, part time (innalzamento della percentuale al 6% nel post maternità fino ai tre anni del bambino e successivo rientro automatico al tempo pieno).

E' stato adottato un sistema di performance management in cui tutti i dipendenti ricevono una scheda di valutazione quali-quantitativa ad hoc, tramite la quale a metà anno il dipendente compie un'autovalutazione che viene discussa con il responsabile ed insieme si stabiliscono gli obiettivi dei successivi 6 mesi. A fine anno vi è un ulteriore momento d'incontro in cui si rendicontano gli obiettivi raggiunti da un punto di vista qualitativo e quantitativo. Questo è importante al fine di far concorrere tutti al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La formazione nel 2017 è servita a condividere le linee strategiche di IEG sul versante commerciale e amalgamare i dipendenti del gruppo. Sono state create classi eterogenee fra i dipendenti di tutte le sedi in modo da stimolare il confronto delle esperienze lavorative e agevolare la conoscenza ed il coinvolgimento dei gruppi. Oltre a docenti esterni, si è scelto di adottare il "know how sharing", chiedendo a personale interno, con competenze e conoscenze appropriate, di essere docente per un giorno. Il premio per chi si è prestato a questa attività è consistito nel poter scegliere un corso per sé a spese dell'azienda.

Nel 2017, anno di riferimento del piano in monitoraggio, si è realizzata molta formazione: "Progettare il futuro" ha fatto parte di un percorso più ampio che ha coinvolto in realtà 70 dipendenti; solo una parte delle azioni formative quindi è stata svolta con risorse provenienti dal Fondo Interprofessionale, il resto è stato finanziato dall'azienda. I partecipanti hanno avuto 5 giornate di formazione, due di *Public Speaking*, 3 su tecniche di Vendita e di Project Management. Il conto formazione finanzia quindi solo una minima parte di quanto in IEG si impegna sulla formazione.

Si punta inoltre sulla formazione alle lingue straniere, corsi per l'area amministrazione, corsi di Excel.

IEG partecipa a qualche bando; di recente con Fondimpresa ha finanziato su un Avviso corsi di lingua inglese per l'area Buyer e ufficio IT. Si lamenta però la difficoltà ad accedere a bandi delle pubbliche amministrazioni essendo considerati una Grande Impresa.

Nel 2019 ci si è dedicati alla formazione per l'area Sale & Marketing, soggetta ai cambiamenti determinati dalle riorganizzazioni, per la quale sono stati organizzati tavoli di confronto in cui sono stati discussi Case History come esempi di successo ma anche criticità.

### **2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione**

I 310 dipendenti sono quasi tutti assunti a tempo indeterminato: solo poche unità a tempo determinato, apprendisti, stage o tirocinio. Stage e tirocini sono finalizzati alla successiva assunzione. Da quando si è avuta l'unificazione e le dimensioni dell'azienda sono cresciute, si accede con difficoltà alle risorse messe a bando sui progetti interprofessionali anche se, sottolinea la responsabile della formazione, si fa molto per le risorse umane in IEG. Lo scorso anno, ad esempio IEG ha ricevuto un attestato dalla Camera di Commercio come Impresa Etica sulla base del progetto Connectivity ("Territori e distretti economici di imprese, cittadini e istituzioni co-responsabili nella diffusione di esperienze e percorsi di responsabilità sociale e sostenibilità") che ha come obiettivo quello di facilitare percorsi imprenditoriali di imprese che fin dal loro nascere sappiano coniugare il fare impresa con profitto e l'essere socialmente responsabili e innovative.

IEG ha in questo senso, firmato un accordo con le rappresentanze sindacali sullo smart working: un progetto pilota a cui aderiranno nel 2020 tutte le sedi del gruppo. Per fine anno sono in programma attività di formazione, sia obbligatoria sulla normativa per chi svolge lo smart working, sia sulla "cultura" della gestione delle risorse che lavorano con questa modalità. Tale formazione è progettata e condivisa anche con le rappresentanze sindacali. L'accordo integrativo sindacale prevede una percentuale di dipendenti che possono accedere pari al 7% sul totale del personale di tutte le sedi IEG.

Il progetto ha l'obiettivo di avviare un processo di cambiamento culturale: l'evoluzione non solo tecnologica nel mondo del lavoro è molto rapida e le aziende devono stare al passo con i cambiamenti sociali e di approccio al lavoro. *"Dal progetto ci si aspetta da manager e smart worker una consapevolezza, una responsabilità, un modo di vivere il lavoro diverso"*. L'età media dei dipendenti è quarant'anni; oggi i giovani lavorano per progetti ed in quest'ottica si sentono più manager di sé stessi. Lo smart working valorizza questa capacità di autonomia, di responsabilizzazione ma anche di ingaggio ad una impresa che tiene conto delle problematiche di vita che il dipendente ha. Dall'altra parte il livello manageriale deve avere un approccio mentale più aperto; deve quindi essere formato per comprendere, assecondando, le implicazioni di questo processo di cambiamento.

Per il 2020 si sta lavorando alla programmazione di corsi su tematiche quali: *Public Speaking*, Project Management, Time management, lingua inglese per dirigenti, leadership, Excel. Si continuerà nella formazione rivolta all'innovazione digitale, al nuovo gestionale, al customer care per tutti gli uffici che hanno contatti con il cliente, anche quello finale, allo scopo di fidelizzarlo nel tempo.

### **2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)**

Attualmente una modalità per rilevare se la formazione è risultata efficace è data dalle schede di autovalutazione, in quanto contengono due domande aperte che invitano a giudizi da parte del collaboratore su questo aspetto. Le risposte vengono raccolte su una tabella Excel e rielaborate dalla responsabile formazione. Dal 2020 questa elaborazione verrà proceduralizzata informaticamente tramite il nuovo gestionale.

Tutti i partecipanti intervistati hanno espresso un giudizio positivo sulla formazione svolta.



A proposito degli esiti della formazione contenuta nel Piano oggetto di monitoraggio, il responsabile di un team di lavoro dell'area vendite che ha partecipato alla formazione, ricorda: l'utilità di avere discusso in aula casi concreti e l'aver fatto simulazioni, per esempio, di negoziazione nella vendita che in seguito sono state prese a riferimento nel lavoro quotidiano. Diverse nozioni apprese hanno dato origine a nuove pratiche lavorative.

La qualità e l'abilità del formatore, nei corsi, fa la differenza; in particolare la sua capacità di saper calare la teoria nel contesto lavorativo dei partecipanti.

Il formatore deve infatti conoscere bene il contesto, così come le routine di lavoro in atto nell'impresa, altrimenti si rischia di non comprendere l'aula.

Andrebbe privilegiata inoltre, un'attività di formazione organizzata per gruppi aula omogenei così da non creare disparità di interesse sugli argomenti che vengono trattati.

Nel corso vendite il gruppo era eterogeneo per anzianità ed esperienza di lavoro; questo ha portato qualcuno a giudicarlo inutile. Si sostiene quindi che nell'ambito vendita sarebbe più funzionale selezionare il gruppo aula sulla base dell'esperienza maturata dalle singole persone.

In altri casi, l'eterogeneità delle figure professionali diventa un aspetto arricchente per l'aula (ad esempio quando la formazione ha come obiettivo finale di creare un progetto) perché consente di socializzare contenuti e modalità di lavoro di diversi uffici, scambiando punti di vista.

In IEG, a parere della maggior parte degli intervistati, la formazione è strutturata effettivamente come un percorso a step e quindi continuo per il singolo.

Fra i dipendenti che hanno partecipato all'intervista, il giudizio sull'efficacia della formazione è articolato.

In generale è da tutti riconosciuto il ruolo di aiuto e supporto, svolto dalla formazione alla pratica lavorativa: *"Nel mio lavoro bisogna saper ascoltare ed essere curiosi: la formazione mi ha aiutato ad affinare queste abilità"*.

Nonostante lo scetticismo iniziale, qualcuno ha trovato utili i corsi anche per il proprio percorso professionale; ad esempio, le tecniche di vendita hanno aiutato a migliorare la capacità di ascolto e quindi di risposta al cliente. *"Ho imparato a concentrarmi sul cliente e non sul prodotto che dovevo vendere"*.

Secondo un'altra intervistata i due corsi cui ha partecipato sono stati importanti per il nuovo ruolo che è andata a ricoprire nel corso del 2017.

*"Ho appreso a non vendere più un prodotto (logistica) ma il servizio, a conoscere le tecniche di comunicazione che mi hanno consentito di preparare una presentazione efficace e di affrontare una platea..."*

Tutti riconoscono che vi è una continuità nella formazione cui stanno partecipando; per qualcuno, *"ad ogni step della mia carriera si è associato un percorso formativo"*; un altro, ad esempio, dopo un primo corso conclusosi con l'introduzione allo Story Telling, ha potuto partecipare successivamente ad un percorso che approfondiva esclusivamente quella tematica.

Una quarta intervistata ritiene, invece, che la formazione sia sì illuminante, aiutando ad acquisire consapevolezza delle modalità con cui si lavora ed insegnando un metodo ma abbia scarsa influenza sui percorsi di carriera professionale.

Ciò che incide davvero è l'esperienza maturata sul campo. In questo senso sarebbe fondamentale il ruolo di accompagnamento, ad esempio di un sales account senior verso uno junior.

*"Io ho avuto per due anni la fortuna di avere accanto dei senior con un'esperienza ultraventennale che hanno condiviso le loro conoscenze con me; questa per me è la vera formazione".*

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

Da due poli di eccellenza del panorama fieristico italiano quali: Fiera di Rimini e Fiera di Vicenza è nato IEG, il più importante *exhibition & convention* provider italiano per eventi in proprietà. Queste società hanno unito hanno messo insieme l'esperienza e l'abilità imprenditoriale di team giovani (età media 40 anni) motivati e competenti, abituati a lavorare per progetti rivolti all'innovazione per stare al passo con le esigenze del mercato fieristico e della convegnistica.

La formazione asseconda gli obiettivi strategici del Gruppo, con investimenti a 360° su miglioramento delle competenze tecniche ma anche di cambiamento nell'approccio e nella visione dei problemi.

L'attenzione alle risorse umane si concretizza, con la formazione, nel seguire costantemente un percorso di crescita dei saperi interni legato al percorso professionale, volto a valorizzare creatività e autoimprenditorialità del dipendente, pur rimanendo in una cornice di linee guida che, sempre la formazione, ha lo scopo di rendere condivise.

## **3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

### **3.1 L'analisi del fabbisogno**

Con la crescita di dimensione anche l'approccio all'analisi dei fabbisogni si è evoluto. In precedenza, la scheda di autovalutazione conteneva anche un campo per le richieste di formazione che il responsabile evidenziava dopo il colloquio con il collaboratore. Oggi non ci si può più affidare a quei dati che vengono elaborati nei primi mesi dell'anno; troppo tardi per una programmazione formativa che ad inizio d'anno deve invece essere già chiusa.

Si sta lavorando sul gestionale Zucchetti alla digitalizzazione ed allo scorporo dalla scheda della parte relativa alle competenze in modo da poter completare un'analisi di queste in tempi utili a definire le necessità, tradotte in hard e soft skill, per ogni area. Il programma di formazione incrocia quindi l'analisi delle competenze con gli indirizzi strategici dell'azienda.

Dal 2020 tutti i dati che riguardano la formazione saranno inseriti nel gestionale mentre ora sono registrati su schede di Excel. La responsabile della formazione sta pensando di inserire nella scheda informatica di ogni partecipante, ad almeno l'80% delle ore di formazione, anche l'attestato di partecipazione al corso.

Il processo di analisi dei fabbisogni pare essere ben proceduralizzato e largamente partecipato.

Le rappresentanze sindacali sono coinvolte nella discussione delle proposte formative ma non sempre in modo sufficiente. Le RSU chiedono di essere maggiormente informate, in particolare quando si tratta di corsi "chiusi"; in cui, cioè, è la direzione a selezionare i partecipanti. La richiesta è che vengano resi espliciti obiettivi e criteri di scelta, a tutto il personale. La condivisione esiste ma andrebbe migliorato il processo ("Ogni volta sfugge qualcosa").

### **3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione**

La scelta delle figure professionali da investire nella formazione dipende dagli obiettivi strategici che di volta in volta IEG si dà.

Nel 2018 si è verificato uno stop nella formazione dovuto alla riorganizzazione dell'area HR (cambi nella direzione).

Nel 2019 l'attività di formazione è ripresa, come nel 2017, con i corsi per l'area sales e sales marketing che rappresenta il core business di IEG. Sono state coinvolte tutte le sedi del gruppo; in aula erano presenti figure come il sales manager e il brand manager che hanno esposto diversi punti di vista; ne è risultato uno scambio importante di conoscenze. Ad esempio, la sede di Vicenza ha illustrato il loro progetto sul gioiello; progetto che si è dimostrato interessante e trasferibile anche su fiera di Rimini.

Se nel 2017 è stato necessario concentrarsi sull'area commerciale per assumere linee guida comuni e far partire il progetto riorganizzativo, nel 2020 la formazione sarà trasversalmente rivolta a tutte le aree e ruoli professionali.

I dipendenti intervistati che avevano partecipato nel 2017 ad uno o più azioni formative del Piano in monitoraggio, infatti, appartengono tutti all'area commerciale e ricoprono ruoli diversi: brand manager, coordinatore sviluppo nazionale, sales account, international sales manager.

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

IEG non si appoggia per la progettazione e la gestione della formazione ad un Ente di Formazione esterno, se non per progetti particolari. L'area HR lavora in autonomia, confrontandosi e attingendo all'esperienza di altre imprese che fanno formazione ad alto livello. Anche nello scegliere gli esperti o docenti dei corsi, la prima domanda è se esistano competenze interne che possano essere utili agli obiettivi formativi. Per alcune tematiche ci si affida però alle expertise esterne.

La formazione è il più possibile interattiva: insieme alle lezioni teoriche, si fa uso di *role playing*, simulazioni, esperienze pratiche.

Con il docente si ricerca un feed back costante, anche perché, in alcune aule la presenza del responsabile HR non è sempre opportuna.

Il materiale didattico viene caricato su un portale per essere a disposizione di tutti i collaboratori.

I questionari di gradimento così come i registri di presenza, ora cartacei e su Excel, saranno a breve caricati sul gestionale che raccoglierà tutti i dati relativi al monitoraggio delle attività di formazione.

Con questo sistema si progetta di ricavare, per il futuro, un catalogo di corsi, cui tutti potranno accedere.

### **3.4 Considerazione riepilogative**

L'ufficio HR presidia costantemente la gestione del processo formativo, dall'analisi delle competenze, alla definizione dei bisogni, alla progettazione e selezione delle docenze, fino al

monitoraggio delle attività formative. Nella ristrutturazione in atto di questa funzione, si intende dare largo spazio all'innovazione tecnologica e digitale per raccogliere ed elaborare le informazioni, fino a creare anche un catalogo formativo accessibile a tutti i dipendenti.

Entrare a fare parte di una rete HR e mettere a fattore comune quello che si fa sulla formazione confrontandosi con altre esperienze imprenditoriali in questo ambito, costituisce uno stimolo a migliorare le pratiche formative ed a crescere nel confronto con l'esterno.

## **4. CONCLUSIONI**

### **4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione**

I processi d'innovazione che hanno accompagnato l'unificazione in Gruppo delle diverse sedi, l'esigenza di rilancio sul mercato nazionale ed internazionale mantenendo ed elevando gli standard qualitativi dei servizi offerti, hanno sollecitato l'uso della formazione continua come strumento di accompagnamento ai processi di riorganizzazione.

Vi è da dire che IEG è da sempre molto attenta allo sviluppo delle risorse umane ed alla loro crescita, sia personale che professionale.

L'ufficio HR, che ha acquisito alte competenze sulla formazione, gestisce e garantisce la qualità delle attività corsuali a partire da un'attenta analisi delle competenze del personale. L'ufficio sta inoltre sviluppando un proficuo confronto con HR di altre aziende impegnate sul versante della formazione. Tramite un portale web dedicato, partecipa ad una rete di HR, che organizza forum di discussione, scambi di esperienze sulle tematiche formative.

L'accoglienza dei nuovi assunti, come prima occasione formativa, è un ulteriore ambito su cui l'ufficio HR sta facendo progetti. È da poco formalizzata una nuova procedura per l'accoglienza in azienda, chiamata "on boarding" che prevede - oltre ad un welcome kit sulla scrivania del nuovo assunto, un welcome coffee con il proprio team, una presentazione della struttura aziendale, una guida on line con i riferimenti da contattare - un tutor che per tre mesi seguirà il dipendente nel suo lavoro in una prima formazione sul campo.

La valorizzazione delle competenze interne (anche come docenti nei corsi) favorisce una sensibilità diffusa sulla formazione; così come sperimentare percorsi strettamente connessi ai cambiamenti organizzativi messi in atto motiva la partecipazione.

### **4.2 Le buone prassi formative aziendali**

L'intero processo formativo: dall'analisi dei fabbisogni, che scaturisce da un'attenta valutazione delle competenze individuali, intrecciata con gli obiettivi strategici aziendali da raggiungere, all'adozione nei corsi di metodologie didattiche attive e coinvolgenti può essere segnalato come buona pratica per una formazione efficace.

Accompagnare le innovazioni con la formazione è fattore di successo e permette di colmare tempestivamente i gap di conoscenza; in IEG, però, la formazione non è solo addestramento ma

anche strumento per attuare un cambiamento culturale che produce appartenenza e nuove progettualità.

Infine, si segnala l'ambizione IEG a "guardare avanti" attraverso un sistema strutturato di formazione continua: percorsi, non attività a spot, progettati per step progressivi di apprendimento e di conoscenza.

### **4.3 Conclusioni**

L'intervista ha messo in luce la molteplicità delle esperienze formative di IEG che si sostanziano in attività corsuali, finanziate solo in parte dai due Fondi Interprofessionali: Fondimpresa e Fondirigenti, ma anche in modalità interne di discussione e sviluppo nei team di progetti e di accompagnamento o tutoraggio per nuovi assunti.

Da questo punto di vista IEG pare offrire molte occasioni di crescita personale e di sviluppo professionale.