

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

SIDEL

Sidel: soft skills per la competitività

Ambito tematico strategico:
Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

Piano Conto Formazione

ID: 237306

“Formazione 2019 in SIDEL SpA”

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro.....	9
2.5 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO.....	11
3.1 L'analisi del fabbisogno	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	15
5. CONCLUSIONI	16
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	16
5.3. Conclusioni.....	16

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 della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda Sidel costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Sidel le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi delle *soft skills* per l'innovazione di processo e di prodotto.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

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.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020, si pone i seguenti obiettivi generali:

- valorizzare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, evidenziando i risultati/benefici e le implicazioni strategiche tra l'attuazione dei Piani Formativi e gli investimenti delle Aziende e il consolidamento e lo sviluppo delle competenze professionali per i lavoratori;
- analizzare le fasi dell'intero processo di formazione (dall'analisi dei fabbisogni alla verifica dei risultati attesi) 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, valorizzare e far circolare le esperienze di buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono diventare, tramite le attività di comunicazione, riferimento per altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Sidel, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Formazione 2019 in SIDEL SpA", cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli 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 impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

SIDEL fa parte, insieme a Tetra Pak e DeLaval, del Gruppo di origine svedese Tetra Laval. E' un fornitore leader di attrezzature e soluzioni di servizi per il confezionamento di bevande, alimenti, prodotti per la casa e la cura della persona in PET, lattina, vetro e altri materiali. Il gruppo ha oltre 170 anni di esperienza con una comprovata competenza nelle soluzioni di soffiaggio, riempimento, etichettatura, movimentazione dei materiali, fine linea e ingegneria di linea, inclusa una focalizzazione innovativa sulla fabbrica di domani con sistemi avanzati. Del Gruppo Sidel fa parte anche Novembal, una consociata indipendente, specializzata nella progettazione e iniezione di tappi in plastica ed importante fornitore di chiusure per alimenti liquidi per bottiglie.

Oggi sono in funzione circa 40.000 macchine Sidel Group in oltre 190 Paesi. Ai partner SIDEL fornisce sistemi avanzati, ingegneria di linea e innovazione per raggiungere gli obiettivi di business.

SIDEL nasce come multinazionale francese con sedi in diversi territori ma, avendo un business interessante per completare la gamma del riempimento di Tetra Laval, entra a fare parte della multinazionale nel 2003.

Pur se con l'ingresso in Tetra Laval sono stati trasferiti in SIDEL tanti processi e procedure della Multinazionale ed ai vertici del Gruppo oggi siedono persone di fiducia di Tetra Laval, il gruppo SIDEL mantiene una gestione separata (conti economici, bilancio, amministrazione) dalla multinazionale.

In Italia SIDEL è presente a Parma, Mantova, Verona per un totale di 1250 dipendenti; i dipendenti del Gruppo sono circa 5000 e Parma rappresenta un polo molto importante all'interno di SIDEL, non solo per numero di dipendenti ma per attività che vi si svolgono dal punto di vista produttivo. A Parma infatti si realizza tutto il riempimento, mentre è escluso il soffiaggio che viene realizzato invece in Francia (Octeville).

I poli produttivi più importanti di SIDEL sono Parma, Octeville e uno stabilimento in Cina che possiede una linea di produzione completa.

Il principale competitor sul mercato per SIDEL è il gruppo tedesco KRONES, tutti gli altri brand non sono altrettanto forti. Ciò conferma la posizione di leader del gruppo stesso.

I Settori di attività del Gruppo SIDEL comprendono:

Riempimento liquido

Sidel copre l'intera catena di processo per il riempimento di liquidi con soluzioni di linea complete per acqua, bibite gassate, birra, vino e distillati, olio commestibile; apparecchiature come soffiatrici, riempitrici, etichettatrici e servizi associati. Le linee di riempimento asettico comprendono la tecnologia di sterilizzazione a umido e la sterilizzazione a secco delle preforme mediante perossido di idrogeno.

Progettazione di imballaggi

Un altro campo di attività è il packaging design di bottiglie in PET. Oltre allo sviluppo di diverse forme e dimensioni, ciò include tecnologie di stampaggio flessibili, nonché aspetti di praticità relativi alla movimentazione di grandi contenitori in PET o peso leggero e aspetti logistici come le migliori soluzioni di stoccaggio.

Formazione e manutenzione delle attrezzature

Sidel gestisce sette strutture di formazione in Francia, Italia, Messico, Brasile, Stati Uniti, Malesia e Cina che offrono seminari e corsi di formazione tecnica in diversi settori come le tecnologie di riempimento, la manutenzione e le applicazioni dei prodotti. L'azienda ha anche preso parte al progetto europeo "SKILLS, Multimodal Interfaces for Capture and Transfer of Skills", finanziato dal Programma Quadro Europeo IST FP6. Il contributo di Sidel alla fase quinquennale del progetto è stato quello di testare e sviluppare piattaforme di realtà virtuale e aumentata per la formazione industriale. L'azienda ha anche sviluppato una formazione sul lavoro individuale orientata al cliente e offre servizi di manutenzione in loco o da remoto.

Le tappe della vita del gruppo sono caratterizzate da significativi processi d'innovazione.

Sin dalla sua fondazione nel 1965 a Le Havre, in Francia, Sidel ha sviluppato tecnologie di confezionamento per l'industria delle bevande. Nel 1961 l'azienda sviluppa la prima bottiglia di plastica in cloruro di polivinile (PVC) come contenitore per olio alimentare e, successivamente, vino, latte e acqua. Nel 1973 SIDEL rilascia la prima bottiglia di plastica HDPE (polietilene ad alta densità) per il latte, sterilizzata mediante trattamento ultra-termico (UHT). Nel 1980 consegna la sua prima soffiatrice per PET all'azienda di bibite a conduzione familiare Barraclough in Gran Bretagna. La prima filiale internazionale è stata aperta nel 1984 negli Stati Uniti, ad Atlanta. Nello stesso anno viene venduta la prima soffiatrice per PET ad alta velocità.

Nel 1986 Sidel inventa la tecnologia resistente al calore per il primo confezionamento di succhi, isotonici e tè in PET hot fill/pastorizzabile.

Negli anni '90 SIDEL acquisisce le società francesi Hema (1995), Cermex (1996) e Gebo (1997) ed introduce un sistema che combina soffiaggio, riempimento e tappatura. Nel 1997 viene lanciata la prima decontaminazione a secco delle preforme mediante spray H₂O₂ con il Combi Disis. Lo sviluppo di un rivestimento interno a base di carbonio, nel 1999, ha rafforzato le proprietà barriera ai gas (O₂ e CO₂) delle confezioni in PET e ha reso le bottiglie in PET utilizzabili per la birra. Sempre in quegli anni Cermex produce il primo pallettizzatore Robo Kombi e lancia una nuova incartnatrice a caricamento laterale con design a sbalzo.

Dopo essere entrata a far parte di Tetra Laval, nel 2005 SIDEL si è fusa con la società italiana Simonazzi, con sede in Parma fin dal 1850, che dalla produzione di attrezzature meccaniche per l'agricoltura aveva gradualmente esteso la produzione al riempimento e all'imbottigliamento.

La fusione con SIDEL consente al Gruppo di arrivare a fornire soluzioni complete di confezionamento di liquidi per l'industria delle bevande, mentre vengono prodotti i soffiatori SBO Universal di terza generazione, con una potenza nominale di 1.800 bottiglie per stampo all'ora.

Nel 2006, SIDEL ha lanciato Predis™, la sua tecnologia di soluzione di decontaminazione a secco per le preforme. Segue poi lo sviluppo del primo pallettizzatore Robocolumn per la movimentazione di precisione ad alto rendimento di carichi pesanti.

Nel 2013, nasce una nuova società come parte del Gruppo Sidel, Gebo Cermex. Gebo Cermex si concentra su ingegneria, integrazione di linea e confezionamento di fine linea. Viene lanciato Sidel Matrix™, un rivoluzionario sistema modulare di confezionamento di liquidi comprendente soffiatori, riempitrici, Combis ed etichettatrici per soluzioni di linea complete. SIDEL lancia il concetto di bottiglia RightWeight per acqua naturale, la più leggera al mondo mentre la neonata Gebo Cermex presenta la gamma EvoFlex di versatili soluzioni di pallettizzazione a colonna singola per una produttività ottimizzata.

Negli anni successivi Sidel si concentra sull'offerta di nuovi servizi al cliente: lancia la sua business unit Sidel Services, dedicata a migliorare la qualità del prodotto, l'efficienza, la flessibilità, l'ottimizzazione dei costi e il supporto del marchio.

Gebo Cermex crea Gebo Engineering Solutions per soluzioni lungo tutto il ciclo di vita della linea di confezionamento.

Nel 2017 il Gruppo Sidel lancia Super Combi, che integra cinque stazioni di processo (alimentazione delle preforme, soffiaggio, etichettatura, riempimento e tappatura) in un unico sistema per ottimizzare la produzione di bibite gassate e acqua. Presenta poi il suo programma Agility 4.0, per fornire ai clienti la "Fabbrica del Futuro" attraverso tecnologie intelligenti.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

“SIDEL ha un futuro se investe nell'innovazione”. L'innovazione le consente infatti di essere azienda leader del settore; è ciò cui ci si affida per conquistare fette di mercato. Insieme all'innovazione, l'altro fattore di successo è l'affidabilità che il Gruppo è in grado di garantire.

I processi aziendali sono perciò concentrati per ottenere una riduzione dei costi, garantire le performances dei prodotti venduti e adottare soluzioni innovative che stuzzichino l'interesse del cliente. L'orientamento al cliente infatti spinge SIDEL alla ricerca di soluzioni progettate, sia per quanto riguarda i prodotti che i servizi offerti, per soddisfare qualsiasi esigenza dell'azienda.

Esempi sono CoboAccess™_Pal, pallettizzatore di ultima generazione, figlio della robotica collaborativa industriale, Cermex EvoPack, una piattaforma di incartonamento frutto delle più recenti tecnologie Industry 4.0, altamente flessibile per il Food Home and Personal Care, contenitori sagomati in fustellati Wrap-Around, vassoi e confezioni Shelf Ready che perseguono obiettivi di sostenibilità nel limitare le operazioni di reimballaggio ed utilizzo di un numero minore di scatole, nonché sostituendo soluzioni di imballaggio secondario esistenti con “film termoretraibile più cartone ondulato”; il Sidel Super Combi Compact che integra cinque fasi di processo in un unico sistema: alimentatore preforme, soffiatore, etichettatrice, riempitrice/tappatrice e alimentatore tappi, riducendo drasticamente lo spazio richiesto. Sidel offre anche servizi on line altamente sofisticati: SSO, un accesso facile e veloce alla base installata per ordinare i pezzi di ricambio ed esplorare i servizi rilevanti; le app Evo-ON® che forniscono una analisi dei dati estesa che sfrutta la potenza di *cloud computing* dell'apprendimento automatico e dell'intelligenza artificiale per monitorare ogni aspetto della linea di confezionamento, anticipando e prevenendo guasti e realizzando il mantenimento di un'elevata efficacia globale delle apparecchiature durante il loro ciclo di vita.

Risulta evidente da questi esempi quanto l'intelligenza artificiale sia un campo da cui SIDEL sta attingendo per introdurre soluzioni innovative.

Il centro di Ricerca e Sviluppo ha un unico responsabile di Gruppo mentre, a seconda dei progetti, le innovazioni vengono sviluppate a Parma o ad Octeville. Lo stabilimento di Parma è quindi un centro di eccellenza anche per la realizzazione di progetti innovativi.

Investendo continuamente in ricerca e sviluppo, la proprietà intellettuale rappresenta una componente significativa della strategia aziendale globale del Gruppo SIDEL.

Industria 4.0 ha introdotto molti cambiamenti che sono stati sostenuti da percorsi di formazione. Lo scorso anno, ad esempio, sono stati realizzati interventi formativi che hanno permesso di realizzare una stampa in 3D.

Un obiettivo generale è la digitalizzazione di quanti più processi possibile, con la conseguente eliminazione della carta.

Tutte queste trasformazioni vengono sostenute con interventi di formazione finanziati dall'impresa ed hanno coinvolto fino ad oggi più di un centinaio di persone.

SIDEL è molto sensibile alle tematiche legate allo sviluppo sostenibile. L'obiettivo per il 2030, in linea con l'Accordo di Parigi, è ridurre il consumo energetico e le emissioni del 30% in tutti i siti e strutture (Ambito 1 e 2) e del 25% per tutto ciò che il Gruppo acquista e vende (Ambito 3). Si stanno quindi introducendo nuove tecnologie di risparmio energetico e progettando soluzioni sostenibili per la clientela finalizzate alla riduzione dell'impronta di carbonio (imballaggi innovativi, attrezzature sostenibili, servizi *green* quali l'assistenza da remoto).

La *Green Transition* è uno dei filoni su cui si intende sviluppare in futuro più formazione, approfittando anche delle risorse pubbliche messe a disposizione dai bandi. L'ente di formazione con cui SIDEL collabora è un punto di riferimento prezioso per la consulenza su questi strumenti di finanziamento.

Sull'innovazione "green" SIDEL sta lavorando a progetti per rendere il PET riciclabile, utilizzando una sempre minore percentuale di plastica, ed ottenere un'economia circolare.

L'internazionalizzazione è tra gli obiettivi strategici che SIDEL cura da sempre. La presenza del Gruppo in Africa è in continua crescita; recente è la notizia di un suo rafforzamento in Africa orientale nel 2022 con l'apertura di un nuovo ufficio a Nairobi, Kenya, per supportare la crescita dei clienti locali con i più alti standard di capacità ingegneristiche locali, soluzioni su misura e servizio clienti.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

L'organizzazione in SIDEL è intrecciata e complessa perché le responsabilità manageriali e HR sono per funzioni orizzontali e non per stabilimento: il manager ha perciò collaboratori che risiedono in differenti stabilimenti, anche esteri. Se ciò crea una maggiore difficoltà di relazione, genera però un'opportunità per la struttura organizzativa di operare in un'ottica internazionale.

La dimensione internazionale di SIDEL richiede una perfetta padronanza della lingua inglese per poter comunicare tra una sede e l'altra e con i clienti sparsi in tutto il mondo. La formazione linguistica e l'aggiornamento continuo di questa competenza è una delle priorità in ambito formativo dell'impresa. Il 60% del budget di Fondimpresa disponibile, viene perciò annualmente utilizzato per le competenze linguistiche. Ogni anno vi sono infatti tra le 160-180 richieste di formazione che vengono tutte puntualmente soddisfatte.

L'altro versante su cui si concentra l'offerta formativa dedicata alle *soft skills* è quello rivolto al miglioramento delle competenze manageriali che possono determinare un miglioramento delle performance aziendali. Su queste competenze si concentra il Piano Formativo oggetto di monitoraggio.

Le azioni formative che compongono il Piano oggetto d'esame avevano l'obiettivo di fornire strumenti per creare una consapevolezza generale che potesse fungere da stimolo di riflessione e generare cambiamenti nelle modalità di lavoro. Si tratta di una formazione che SIDEL mette a disposizione di tutti i dipendenti e non prevede follow up successivi.

Un altro grande capitolo di formazione continua riguarda la formazione tecnica, non finanziata generalmente con le risorse di Fondimpresa, di cui si fa carico il singolo responsabile d'area e rivolta all'aggiornamento tecnico, allo sviluppo di prodotti innovativi, al servizio e assistenza ai clienti.

La formazione, anche quella sulle *soft skills*, riguarda prevalentemente gli operativi, meno manager e dirigenza, per i quali sono state sviluppate diverse Academy. Con l'avvento dell'emergenza sanitaria la formazione in presenza sulle *soft skills* (tranne i corsi di inglese già previsti on line) è stata riconvertita in modalità a distanza. Questo ha generato sia una difficoltà da parte degli operatori ad utilizzare la strumentazione informatica messa a disposizione dall'azienda, sia ad avere uno spazio isolato e tranquillo per seguire le lezioni su PC.

La formazione degli operatori negli ultimi due anni è stata quindi una formazione prettamente tecnica, ad esempio su tecnologie abilitanti Industria 4.0 (*Additive Manufacturing, Total Productive Maintenance*), svolta in presenza e in aula.

Un altro obiettivo aziendale è lavorare in sicurezza, per questo viene sviluppata molta formazione rivolta alla sicurezza obbligatoria e aggiuntiva; formazione ai tools con esperti e formazione in affiancamento sulle linee produttive.

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

Durante il periodo di lockdown in SIDEL le settimane di Cassa Integrazione sono state poche. Più diffusa la pratica di smart working in quanto, in merito a quest'ultimo, SIDEL ha una policy sviluppata da tempo: 10 giorni al mese per chi ne fa richiesta previa approvazione del proprio manager. Con l'emergenza sanitaria questa disponibilità è stata allargata aumentando il numero di ore a disposizione. Oggi sono circa 900 i dipendenti che ne fanno uso; come ovvio ne usufruiscono più i livelli impiegatizi rispetto a quelli della produzione.

A parte nella formazione linguistica, in SIDEL non si era mai sperimentata formazione a distanza nei training per l'acquisizione di *soft skills* ed Excel.

L'esperienza compiuta nel periodo di emergenza sanitaria ha restituito feed back positivi ed incentiva a continuare sulla strada della formazione a distanza.

L'attività in presenza, sia essa formazione o lavoro, per la responsabile formazione di SIDEL è sempre preferibile a quella da remoto. La situazione sanitaria costringe però ad attuare strategie alternative per garantire il diritto, che è anche necessità, alla formazione continua.

In generale è opinione che nella formazione a distanza non sia lo strumento o la modalità in quanto tale a decidere il successo della formazione, quanto l'abilità e la competenza del docente o del formatore che gestisce lo strumento ed i contenuti nel creare interazione nel gruppo e mantenere desta l'attenzione.

Vanno poi adottati correttivi nella microprogettazione per adattare la didattica allo strumento, ad esempio riducendo il numero di ore della singola sessione ed allungando la durata complessiva dell'attività formativa.

2.5 Considerazioni riepilogative

Il gruppo SIDEL è fortemente orientato all'innovazione e ciò consente di aggredire fette nuove di mercato. Insieme all'innovazione, l'altro fattore di successo è l'affidabilità che il Gruppo è in grado di garantire. I processi aziendali sono perciò concentrati per ottenere una riduzione dei costi, garantire le performances dei prodotti venduti e adottare soluzioni innovative che convincano il cliente. La soddisfazione del cliente è ciò che spinge SIDEL alla ricerca di soluzioni innovative, oggi anche orientate alla sostenibilità ambientale.

Le trasformazioni tecnologiche, l'Industria 4.0 entrata prepotentemente nei processi produttivi

dell'impresa presuppongono una forte capacità di cambiamento e adeguamento da parte dei dipendenti del Gruppo.

Per questa ragione la formazione in SIDEL è molto nutrita e costante nel tempo: da quella tecnica a quella linguistica, oggi indispensabile, ad una formazione che aiuta a vivere meglio l'azienda, le relazioni di lavoro e i problemi aziendali.

Nel programma annuale di formazione sono previsti, in modo massiccio e ben distribuito tra tutti i dipendenti, corsi dedicati allo sviluppo di *soft skills* quali: Gestione del Tempo, Parlare in pubblico, Problem Solving, Leadership. Con lo svolgersi di questi corsi un numero sempre più ampio di persone viene messo in condizione di avere gli strumenti per affrontare i problemi che si riscontrano nel quotidiano in azienda. SIDEL cerca di diffondere e distribuire questa formazione a livello più ampio possibile, con risultati soddisfacenti anche per i lavoratori.

E' un tipo di formazione che necessita di continua manutenzione perché le trasformazioni negli ultimi anni in SIDEL sono state molte e la formazione deve saldarsi strettamente con questi cambiamenti, altrimenti risulta inutile e non genera adattamento.

Gli obiettivi formativi riguardano certamente l'acquisizione di expertises tecniche ma sempre più vi è l'esigenza di potenziare *soft skills* che affinino le capacità di stare bene nel contesto lavorativo e saper stare in gruppo. Negli ultimi due anni la pandemia ha in parte smontato questa capacità che invece è indispensabile riprendere a maneggiare in modo proficuo. ***“Di fronte alla prospettiva di tornare in presenza in azienda dobbiamo rieducarci a stare insieme, ad essere un gruppo, una comunità nel luogo di lavoro”.***

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'organizzazione per funzioni di SIDEL fa sì che attualmente vi sia un solo responsabile training per tutta Italia.

Il contratto aziendale prevede che sia l'azienda a definire i fabbisogni e le proposte formative e che la RSU venga informata sui contenuti del Piano di formazione che si intende sviluppare.

Ogni anno, ad ottobre, la responsabile della formazione invia ai manager, anche stranieri, che hanno team in Italia, un catalogo di proposte formative per le quali segnalare interesse e disponibilità dei propri collaboratori a partecipare.

Nel catalogo sono contenuti corsi, oltreché di lingua inglese, di Excel, Power Point e corsi per acquisire *soft skills*. La priorità sono le competenze di lingua inglese, corsi on line per gruppi ristretti ed in generale le *skills* per l'internazionalizzazione. Altra priorità consolidata sono i corsi rivolti ad acquisire abilità comunicative: la comunicazione è ritenuta un tema formativo che occorre continuare a sviluppare in quanto fondamentale per il lavoro.

L'analisi dei fabbisogni di formazione in ambito tecnico è demandata ai manager che, osservando i collaboratori del proprio team, valutano i gap di conoscenze e programmano la formazione necessaria a colmare le lacune del singolo dipendente. Meglio dell'HR, sono i manager in grado di leggere i bisogni di formazione del proprio team.

Anche per questa tipologia di formazione l'HR viene chiamato a volte in causa per offrire supporto alla progettazione o per la ricerca di possibili canali di finanziamento per la realizzazione della formazione.

Il responsabile della formazione fa da tramite con la struttura formativa di riferimento per i corsi finanziati. Vi è quindi una collaborazione stretta tra Manager, HR ed ente di formazione.

In generale, le priorità formative vengono sempre contrattate con il manager, cercando di offrire almeno una opportunità formativa a ciascun dipendente.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano formativo in esame fa riferimento a fabbisogni raccolti a fine 2018. Era rivolto a tutti i dipendenti, operatori compresi, tranne il livello manageriale e dirigenziale. La possibilità di fare partecipare chiunque, anche i livelli più operativi, aveva lo scopo di agevolare la conoscenza del lavoro delle singole funzioni, anche quelle più distanti, e confrontare le problematiche delle diverse aree.

La formazione trasversale, come i corsi d'inglese e sulle *soft skills*, è rivolta a tutto il personale dipendente. Manager e dirigenti hanno invece percorsi programmati all'interno delle Academy. Rispetto ad obiettivi di miglioramento delle performance organizzative e adattamento alle trasformazioni aziendali, le aspettative di SIDEL sulla formazione erogata con questo Piano, inerivano allo sviluppo di una maggiore flessibilità per il personale al cambiamento, una maggiore capacità di organizzare e individuare le priorità di azione, gestire un team di lavoro, migliorare le competenze comunicative verso il cliente.

Sidel S.p.A. programma annualmente una serie di corsi volti a sviluppare temi manageriali sulle seguenti macroaree: *Communication, Team Working, Public Speaking, Leadership, Problem Solving, Project Management*. Motivazione degli interventi è guidare i partecipanti nella scoperta e condivisione delle

principali competenze manageriali per approdare ad una nuova e più attuale consapevolezza individuale, di gruppo e organizzativa.

Le azioni formative del Piano, incentrato al potenziamento individuale, spaziavano dallo sviluppo di nuove competenze, al consolidamento di quanto già acquisito in altre attività formative o tramite l'esperienza lavorativa.

Nel dettaglio: il corso in tema di **Comunicazione** voleva fornire strumenti e conoscenze per: definire l'assertività, costruire la fiducia, analizzare il contesto comunicativo, sviluppare tecniche assertive, fornire feedback.

Obiettivo del corso in tema di **Team Working** era: conoscere la differenza tra gruppo e team, le disfunzioni del team, l'assenza di fiducia, il piano d'azione, automotivazione e iniziativa.

L'azione di **Public Speaking** era mirata a: gestire una presentazione, comunicare con efficacia durante una riunione, dimostrandosi a proprio agio davanti ai propri colleghi o durante un meeting.

I corsi in tema di **Time Management, Engagement e Self awareness** dovevano favorire nei partecipanti l'acquisizione della capacità di gestire con successo il proprio lavoro, il proprio tempo e il proprio gruppo di collaboratori, proponendo un efficace percorso finalizzato a definire e condividere correttamente con i propri collaboratori gli obiettivi organizzativi e raggiungerli attraverso l'utilizzo di strategie efficaci.

Infine, con l'azione rivolta al **Problem Solving** si intendeva mettere in condizione i partecipanti di poter affrontare un problema in maniera razionale e con metodi adeguati. Ciò rappresenta una grandissima risorsa per ogni azienda: permette di ridurre il carico di lavoro evitando il reworking, permette di aumentare l'efficienza diminuendo i costi, migliora l'immagine dell'azienda e può rendere l'ambiente di lavoro più sereno e focalizzato verso un obiettivo. La conoscenza della metodologia di Problem Solving mette la persona in condizione di affrontare razionalmente problemi, sia di tipo tecnico che organizzativo, in modo da accrescere significativamente la probabilità di individuarne la causa vera, anche quando – come spesso accade – per le diverse esperienze di ruolo aziendale le ipotesi di causa avanzate sono molto diversificate.

Durante la pandemia si è assistito ad una difficoltà nel fare partecipare il personale operativo alla formazione, anche sulle *soft skills*, che da attività in presenza è stata riprogettata con gli strumenti della formazione a distanza.

Nel Piano "Formazione 2019 in SIDEL" i partecipanti alle diverse azioni sono stati 40 impiegati di diverse aree funzionali e provenienti da due stabilimenti di regioni diverse; Parma e Mantova, per favorire la conoscenza dei diversi ambiti di lavoro, confrontare le problematiche lavorative e promuovere l'integrazione tra i servizi.

La quantità di formazione sviluppata in SIDEL è tale e talmente diversificata che risulta difficile da mappare. Sono tre i canali con cui SIDEL finanzia la formazione: Fondo Interprofessionale, Risorse Interne, Finanziamenti pubblici.

La formazione dei project manager fa capo all'Academy di Gruppo; ogni project manager ha obbligo di frequentarne i corsi. L'Academy SIGMA propone corsi per l'implementazione dei processi LEAN. Per i manager (chi gestisce anche solo uno o due collaboratori) o futuri tali sono previsti due livelli di corsi sulla leadership.

SIDEL Parma ha sviluppato un portale e-learning, accessibile a tutti, su cui sono caricati tutti i training tecnici sui macchinari o argomenti tecnici che riguardano SIDEL.

Ulteriori corsi tecnici (es. Cyber Security) sono disponibili sul gestionale dell'azienda.

Come si può intuire, il monitoraggio di tutta questa attività di formazione allocata in livelli e su strumenti diversi, è una criticità. I corsi HR sono tutti registrati, ma molti sono i percorsi programmati, sia come corsi tradizionali che come formazione meno strutturata; seminari, workshop, webinar, convegni, riunioni di aggiornamento, formazione tecnica organizzata dai singoli manager la cui mappatura è oggettivamente complessa da realizzare in modo tradizionale.

La responsabile della formazione a fine anno invia a tutti i manager un foglio Excel in cui inserire le attività di formazione tecnica cui il dipendente ha partecipato. A questi dati, si sommano i corsi SIDEL Academy, SIGMA Academy e Academy Project Management frequentati dai dipendenti italiani nell'anno. È possibile inoltre, tramite Query, raccogliere la formazione svolta dal singolo dipendente tramite il portale e-learning o il gestionale. La formazione sviluppata in officina viene monitorata dai capi officina e i dati trasmessi poi all'HR.

La valutazione degli esiti formativi, per molte attività, dà luogo ad attestati o certificazioni interne. La formazione cui si accede dai diversi *tools* si conclude sempre con dei test di apprendimento. Per altre attività di formazione la valutazione si basa sull'osservazione delle abilità dimostrate dopo aver partecipato al corso.

A seconda della specificità del percorso formativo, questo viene seguito e gestito nelle sue fasi dall'HR, è il caso della formazione CAD 3D, o dal manager, come per il corso sul linguaggio di programmazione avanzato.

Per quanto concerne il Piano in monitoraggio, si è avuto un feed back continuo tra docente e responsabile della formazione sull'andamento del corso. La formazione realizzata nel 2019 è stata condotta in presenza, per piccoli gruppi, in salette riunioni attrezzate allo scopo. Le docenze sono state scelte nell'ambito dei collaboratori dell'ente di Milano che ha realizzato le azioni formative, Ente con cui SIDEL ha rapporti consolidati di lungo periodo.

Al termine della formazione sono stati distribuiti questionari di gradimento che hanno dato feed back positivi riguardo la formazione ricevuta. I partecipanti intervistati hanno anche sottolineato la necessità di reiterare quei percorsi per mantenere aggiornate le competenze.

Per la progettazione, gestione e rendicontazione del Piano in esame, SIDEL si è avvalso invece del supporto dell'Ente di formazione di Parma, che da tempo collabora e offre la propria consulenza all'azienda ed ha comprovata esperienza sulle specifiche procedure amministrative e burocratiche di supporto a Fondimpresa.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Se lo scopo della formazione era creare nei collaboratori consapevolezza di alcune criticità e mostrare gli strumenti su cui fare leva per produrre azioni di miglioramento, molto del risultato dipendeva dalla predisposizione e dalla voglia di crescere della persona. Crescita che in alcuni casi è stata osservata, in altri meno, secondo la responsabile della formazione.

Un dipendente intervistato, che si occupa delle modifiche alle macchine presso i clienti, ha partecipato a due azioni formative del Piano: Problem Solving e Time management. In questo genere di formazione in cui, a suo parere, la discussione rischia spesso di essere troppo astratta, generica e poco coinvolgente è il trainer l'elemento che fa la differenza. Un buon formatore deve essere capace di trovare gli argomenti giusti per coinvolgere il gruppo e passare messaggi utili ed efficaci da trattenere anche dopo la formazione. Nel caso specifico, il trainer è riuscito a tenere desta l'attenzione per una intera giornata e, pur avendo di fronte persone diverse per incarico, che spesso non si conoscevano tra loro, è riuscito a creare il clima giusto per l'ascolto e fare sì che tutto il gruppo andasse nella direzione desiderata.

“Un corso di formazione non risolve i problemi ma può essere di aiuto”.

Tra i corsi frequentati nell'ambito del Piano formativo indagato, quello sulla Gestione del Tempo è risultato maggiormente utile: infatti, nonostante la lunga esperienza di lavoro, su questo aspetto il partecipante riconosce di avere diverse criticità. Gestire in maniera ottimale il tempo lavorativo è ancora una meta da raggiungere: il corso sul Time Management lo ha aiutato a selezionare le cose più importanti, a definire le priorità da portare avanti e a distribuire meglio le energie. È un patrimonio di apprendimenti che però non resta per sempre; per questo sarebbe necessario, a suo avviso, esercitare una sorta di manutenzione di queste competenze, riaffrontando periodicamente gli argomenti. ***“Come i vaccini avrebbe bisogno di richiami”.***

“Dopo questo genere di training si esce sempre galvanizzati ma la difficoltà è poi calare concretamente nell'ambito lavorativo quanto appreso”. In SIDEL, poi, i cambiamenti sono frequenti e repentini e si è costretti a rivedere rapidamente le strategie di lavoro elaborate. Tra le abilità apprese con questa formazione, per il lavoratore che ha partecipato all'intervista, adattabilità al cambiamento e gestione delle priorità sono state le questioni più interessanti e utilmente spendibili nell'operatività lavorativa. Per le modalità di lavoro del suo team, gestione delle priorità e time management, che sono tematiche strettamente intrecciate, sono le criticità più rilevanti. La gestione delle priorità ha a che fare anche con la gestione dei conflitti che, in situazioni di pressione lavorativa, può trovarsi a dover affrontare il team. All'epoca della formazione il gruppo operava con diversi uffici in modo trasversale, senza relazioni gerarchiche: ufficio tecnico, produzione, ufficio acquisti, il fornitore. Non poter esercitare una gerarchia non è facile; il supporto di conoscenze e di consapevolezza che questo tipo di training ha fornito per evitare possibili situazioni di conflitto, si è rivelato estremamente utile. Così come la formazione sulla Leadership, che il partecipante ha approfondito una volta divenuto il manager del suo gruppo.

La partecipazione a questo genere di training è solitamente mirata: in base ai gap rilevati, il manager in accordo con il dipendente suggerisce la partecipazione ad un corso piuttosto che a un altro. Un corso come Time Management e gestione delle priorità, pur se frequentato da una sola persona, ha comunque aiutato l'intero gruppo a migliorare gli indicatori di performance dell'ufficio legati alla gestione del

tempo. Le conoscenze apprese sono state, infatti, in parte trasferite nel gruppo, producendo qualche cambiamento nei processi lavorativi del team e nello stile di lavoro. Ad esempio, si è imparato a rivedere la modalità di scrittura di una mail andando direttamente al punto senza girare troppo intorno all'argomento. Questo ha prodotto un guadagno di tempo che, insieme ad altre strategie, ha migliorato le performance del gruppo. Nel suo team le performance si misurano infatti sia in tempo impiegato per produrre una offerta ai colleghi commerciali, sia in tempo di ingegnerizzazione e di produzione di quanto offerto. Vi è un uso frequente di ogni strumento di comunicazione; quindi tutto quanto insegnato sulla gestione del tempo nei training del piano, può venire applicato al processo di lavoro del gruppo.

4.2 Considerazioni riepilogative

In generale si può affermare che i corsi previsti nel Piano preso in esame siano stati apprezzati dai partecipanti e ritenuti utili per il miglioramento della propria attività lavorativa, anche se emerge dalle parole degli intervistati l'esigenza di una maggiore continuità nello sviluppo dei temi formativi, con momenti di aggiornamento e di *refresh* che incentivino il personale a tornare periodicamente a riflettere sul proprio modo di vivere l'esperienza aziendale.

5. CONCLUSIONI

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

Un fattore generale che influenza positivamente la formazione in SIDEL è la consapevolezza che il successo delle aziende dipende dalle persone e che è una responsabilità del datore di lavoro mettere le persone in condizione di lavorare nel modo migliore.

La formazione costituisce lo strumento indispensabile per il miglioramento delle competenze individuali e delle performance di gruppo. Per tale ragione SIDEL prevede un'offerta formativa ampia, articolata, che coinvolge i dipendenti a tutti i livelli.

Nel Piano in oggetto, la modalità di selezione dei partecipanti che SIDEL mette in atto per la partecipazione alle diverse attività formative, vale a dire a fronte di una offerta generalizzata una valutazione da parte di manager e dipendente dei gap di competenze e del conseguente fabbisogno formativo reale, ha permesso di organizzare una formazione mirata a chi aveva quel bisogno specifico. Di conseguenza, i percorsi formativi hanno visto gruppi aula motivati e prodotto risultati di efficacia in termini di azioni di miglioramento sul lavoro.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Una prima buona prassi che sembra evincersi dalla descrizione della struttura formativa in SIDEL è l'articolazione di proposte di formazione a tutti i livelli dell'organizzazione. Questo senza predeterminare distinzioni nette nei target dei partecipanti alle diverse tipologie formative (come, ad esempio, formazione tecnico addestrativa solo per i reparti produttivi, oppure *soft skills* solo per i reparti impiegatizi e manager).

Un'offerta incentrata sul potenziamento individuale di *soft skills*, come nelle azioni formative del Piano, rivolta a tutte le aree funzionali, oltre a migliorare le capacità personali può realmente generare una consapevolezza diffusa delle criticità organizzative e mettere in atto processi di miglioramento delle performance, ma anche del clima lavorativo.

Una ulteriore buona pratica è l'investimento che SIDEL fa nella formazione linguistica, anche in questo caso, di tutti i dipendenti che ne fanno richiesta. La padronanza delle lingue straniere, in primis la lingua inglese, è un obiettivo formativo prioritario che consente di migliorare le modalità comunicative tra i dipendenti dei diversi stabilimenti collocati all'estero, e favorisce lo sviluppo di una dimensione internazionale: *“Sempre più si opera in un mercato globale e senza una consistente competenza linguistica ci si preclude risultati importanti”*.

Le diverse Academy e piattaforme e-learning di cui dispone il Gruppo SIDEL per la formazione più tecnica e specialistica sono un esempio di capacità di elaborazione formativa, ma anche di creazione di strumenti per una fruizione aperta a tutti, anche qui allo scopo di ottenere una formazione diffusa di expertises.

5.3. Conclusioni

Le dimensioni dell'Azienda, la sua complessa strutturazione interna, la sua appartenenza ad un grande Gruppo internazionale e il forte orientamento all'innovazione tecnologica, in un settore produttivo di nicchia ma aperto a una grandissima pluralità di clienti, hanno portato allo sviluppo di un sistema

formativo estremamente articolato, che richiede un'attenta supervisione da parte dell'HR e un coordinamento costante con i manager di area, autentici "sensori" dei fabbisogni formativi dei propri collaboratori.

La formazione erogata per il personale dipendente appare ben canalizzata in alcuni filoni predominanti (formazione tecnica, formazione linguistica, soft skills, sicurezza), con un utilizzo efficace dei vari canali di finanziamento disponibili e – forse è questo l'elemento più caratterizzante – evitando il più possibile di compartimentalizzare le tematiche formative, in modo da favorire concretamente l'accesso alla crescita professionale a tutto il personale.