

Nimax

Bologna

Ambito tematico strategico:

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

Piano ordinario Conto Formazione
276984

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022 Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
-----------------------------	----------

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

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 Felsinea Ristorazione dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi legati alle competenze commerciali e alle *soft skills*. Proprio su questi aspetti, 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.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che ha concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020. 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 Nimax - partendo dall'analisi del *Piano formativo ordinario* (ID: 276984) dal titolo "*Piano formativo per l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale di Nimax Spa*" - 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

Nimax viene fondata nel 1970 a Bologna, nel cuore della *Packaging Valley*, da professionisti ricchi di esperienza come tecnici nella grande industria italiana produttrice di macchine automatiche. Ad oggi l'azienda ha 50 anni di esperienza, 4 sedi dislocate in tutta Italia, oltre 100 dipendenti, e tre *business unit*. La maggior parte dei clienti, invece, si concentra nell'Italia centro settentrionale.

La profonda conoscenza delle problematiche quotidiane del mondo delle macchine automatiche, frutto delle esigenze specifiche delle diverse linee di produzione, conferisce all'azienda un'impronta tecnica e pragmatica per rispondere tempestivamente e in modo concreto alle esigenze del mercato.

Oltre a fornire sistemi per la marcatura o l'ispezione sempre aggiornati alle ultime tecnologie, Nimax si pone l'obiettivo di garantire un alto *standard* qualitativo dei servizi che sia costante nel tempo. Dai marcatori industriali ai *metal detector* per l'industria alimentare, dall'etichettatura fino al controllo qualità, dal *packaging* alimentare fino alla codifica e marcatura su prodotti farmaceutici, Nimax da oltre 40 anni investe nella ricerca delle migliori soluzioni presenti sul mercato. Per tale ragione, l'azienda effettua test specifici sui prodotti, in base alle caratteristiche del processo produttivo usato e altri parametri tipici del suo ciclo vitale, quali ambiente, temperatura, agenti chimici, durata. I tecnici del laboratorio effettuano test anche su richiesta del committente.

Comprendere le specifiche richieste dei clienti significa andare incontro alle reali necessità operative per ottimizzare i tempi del loro stesso lavoro. Nimax suggerisce al committente elementi di miglioramento, mettendo a disposizione un'esperienza maturata in oltre 50 anni di sinergie create con migliaia di aziende di piccole, medie e grandi dimensioni.

Nimax da sempre investe sulla qualità dei propri servizi, ritenendola non una strategia di vendita, ma una vera e propria scelta di vita aziendale. Nimax conosce il *workflow* dei propri clienti e ne anticipa le esigenze. Strategico per l'azienda è il possesso del *know-how* tecnico per fornire prodotti che si integrano efficientemente con la linea di produzione; programmare la manutenzione; fornire assistenza in tempi rapidi e fare formazione per l'uso ottimale delle attrezzature.

Nimax si pone, così, quale *leader* italiano nelle soluzioni di marcatura, codifica, tracciabilità e nei sistemi di ispezione e controllo e *labelling*.

Inoltre, l'azienda lavora in concerto con *partner* internazionali e propone in esclusiva per il mercato italiano una serie di marchi delle case produttrici più importanti del settore. Questa struttura di *partnership* permette a Nimax di garantire anche un servizio post vendita di qualità in favore delle filiali estere.

Tale organizzazione del lavoro, consente a Nimax di concentrarsi su ogni linea di produzione, quale ingranaggio complesso e peculiare che richiede precise componenti per marcatura e codifica e i sistemi di ispezione. Per tale ragione, Nimax realizza le sue progettazioni in un'ottica di integrazione ottimale con l'intera linea, ragionando in termini di sistemi e non di semplici macchine.

L'ampia gamma di prodotti proposti dall'azienda copre le diverse esigenze tecniche rispettando gli *standard* richiesti dalle normative vigenti per i diversi settori: ambienti industriali difficili, diversità dei supporti, integrazioni *hardware* e *software*. Al riguardo, marcatura e codifica, ispezione e controllo, e *labelling* sono i principali ambiti sui quali si concentra maggiormente il lavoro di aggiornamento tecnico e normativo, tanto da dedicarvi tre altrettante divisioni altamente specializzate, coordinate al fine di garantire la massima attenzione alle esigenze del cliente.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nimax considera gli orientamenti strategici e i processi di innovazione fondamentali al fine di mantenere e sviluppare la *leadership* nel mercato di riferimento.

In particolare, l'azienda concentra lo sviluppo dei processi di innovazione in tutti i mercati di riferimento, compresa l'installazione e la manutenzione degli impianti, in modo da garantire l'alta qualità dei prodotti offerti ai clienti.

Ne costituisce un esempio il mercato del *food*, uno dei settori più difficili quando si parla di soluzioni per il fine linea come la codifica e marcatura, l'ispezione e controllo e l'etichettatura.

Dalla normativa UE sugli inchiostri per imballaggi alimentari, alle normative sul controllo qualità fino alla Direttiva MID sul peso dei prodotti, Nimax garantisce al cliente soluzioni tecnologiche sicure, veloci, affidabili, in grado di far risparmiare tempo e denaro, e che soprattutto conformi alle norme richieste per legge.

Dai marcatori *thermal inkjet* a cartucce per la codifica su imballaggi alimentari (stampanti a getto d'inchiostro che utilizzano la tecnologia termica grazie al quale è possibile stampare ad alta risoluzione, fino a 600 dpi, *barcode*, *datamatrix*, testi *truetype* sino ad un'area massima di 5,1 cm.), all'ispezione a raggi x di prodotti sfusi o pompati in tubazione, dall'etichettatura di vasi in vetro per conserve alla marcatura laser su fogli in alluminio per alimenti, Nimax da tempo è impegnata ad investire nei relativi processi di innovazione al fine di garantire al cliente soluzioni tecnologiche affidabili, veloci, con un basso TCO (*Total cost of ownership*, rappresenta il costo totale di possesso della tecnologia in una azienda) e conformi a tutte le normative vigenti.

Altro settore chiave e protagonista di continui processi innovativi è il *beverage*.

Invero, Nimax è in grado di fornire al cliente le migliori soluzioni per la codifica, marcatura ed etichettatura dei più diversi prodotti del settore *beverage*. Il *beverage* è un settore industriale complesso, costituito da ambienti di produzione ostili, numerosi prodotti da marcare, frequenti cambi di formato richiesti e altissima velocità delle linee di produzione.

Dai marcatori laser per la stampa senza contatto di codici lotto e date di scadenza su bottiglie in vetro per vini e distillati o per lattine in alluminio, dalla stampa a getto di inchiostro su bottiglie in PET (Polietilene Tereftalato: si tratta di una materia sintetica che trae origine dalla famiglia del poliestere e realizzata con petrolio, gas naturale e materie prime pregiate) per acque minerali o su cartoni in Tetra Pak per bevande analcoliche fino ai sistemi stampa e applica per l'etichettatura e la tracciabilità di imballi secondari contenuti caffè, Nimax, grazie alla costante ricerca, dispone di sistemi robusti, efficienti e veloci, in grado di rispondere a tutte le necessità del settore *beverage*.

I sistemi aziendali si adattano alle diverse necessità di marcatura ed etichettatura per tutti i tipi di prodotti del settore delle bevande: acque minerali, bevande analcoliche, fino a birre e vini e distillati.

I principali obiettivi strategici in Nimax comprendono anche settori quali quello delle *life science*, per la codifica, marcatura, tracciabilità, ispezione ed etichettatura di farmaci o di dispositivi medici. Grazie allo sviluppo della ricerca in tale delicato settore, Nimax garantisce alle imprese del settore *life science* la tracciabilità dei rispettivi prodotti lungo l'intera *supply chain*, dalla linea di produzione fino al paziente, nel pieno rispetto delle normative vigenti quali quella sulla serializzazione dei prodotti farmaceutici, o la normativa EU MDR sui dispositivi medici (Regolamento Dispositivi Medici UE 2017/745).

Inoltre, le aziende che operano nel settore del *life science* sono tenute a rispettare una serie di norme molto stringenti e severe sul controllo dei farmaci e sull'ispezione del *packaging* che li contiene. Per tale ragione, devono dotarsi di sistemi sicuri, precisi, affidabili e in grado di lavorare con la massima accuratezza anche a velocità molto elevate.

Pertanto, che si tratti dell'ispezione di *blister*, della codifica laser o *inkjet* su astucci per farmaci o su strumenti chirurgici, della rilevazione di contaminanti metallici all'interno di *packaging* farmaceutico o dell'etichettatura di teli chirurgici, Nimax è in grado di proporre a tali aziende le migliori soluzioni per rispondere alle più varie esigenze.

Anche il *personal care* è un settore proprio delle attività di Nimax rispetto al quale si concentrano peculiari obiettivi strategici e costanti processi innovativi.

Al riguardo, l'azienda è in grado di proporre al cliente una vasta gamma di scelta per la codifica e la marcatura, l'ispezione e il controllo, nonché per il *labelling* (e quindi, l'etichettatura) di prodotti per la *personal care*.

Nimax si occupa di offrire servizi di alta qualità quali stampa, trasferimento termico su flaconi di plastica per *shampoo* e bagnoschiuma, marcatura laser su prodotti per il *make-up* o di capsule in plastica rigida per cosmetici, pesatura in linea di flaconi in alluminio per deodoranti spray, fino al *labelling* per astucci di cartone per prodotti cosmetici.

I servizi di Nimax sono particolarmente vasti, tanto da comprendere anche il tabacco quale ulteriore settore chiave della produzione aziendale.

In particolare, il settore ricerca e sviluppo di Nimax in tale attività si concentra nella marcatura laser su scatole di metallo, stampa e applicazione su pacchetti di sigarette, fino alla stampa di Datamatrix (un sistema di codifica dei dati in 2D molto diffuso nei processi produttivi del settore industriale e farmaceutico, composto da celle bianche e nere, di forma quadrata o rettangolare, la cui lettura fornisce un gran volume di dati) su buste per prodotti del tabacco. Ne consegue che Nimax è in grado di soddisfare tutte le esigenze degli operatori dell'industria del tabacco, che si tratti di aziende manifatturiere o di costruttori di macchine automatiche, grazie anche alla lunga esperienza che l'azienda può vantare nella codifica e nel *packaging* del tabacco.

Nel 2003 infatti, Nimax è stata la prima impresa a dotarsi marcatori certificati Codentify®, che da allora sono stati installati in migliaia di sistemi di codifica *inkjet* e laser sulle più veloci confezionatrici di sigarette in tutto il mondo.

Le soluzioni tecnologiche offerte da Nimax per il settore del tabacco sono in grado di offrire la massima precisione, rapidità e soprattutto flessibilità, in quanto i prodotti possono essere modificati per venire incontro alle più differenti necessità e realtà produttive dei clienti.

Inoltre, tutti i prodotti di Nimax sono conformi alle normative europee come, ad esempio, la Direttiva Europea 2014/40 sui Prodotti del Tabacco, che ha introdotto il sistema europeo di localizzazione e rintracciabilità per combattere il traffico illecito di prodotti del tabacco.

Il comparto industriale rappresenta un ambito dove Nimax da tempo investe per la ricerca di processi produttivi innovativi. In particolare, Nimax si occupa dei settori di *automotive*, di componenti destinati al polo chimico o a quello siderurgico e metallurgico o di altri prodotti industriali, nel settore industriale la codifica, marcatura, ispezione, etichettatura e tracciabilità deve avvenire con soluzioni tecnologiche precise, veloci, sicure e in grado soprattutto di resistere ad ambienti di produzione che spesso possono essere particolarmente difficili.

Dalla codifica con marcatori laser a fibra su laminati di metallo a quella a getto di inchiostro su cavi, dalla pesatura in linea di taniche contenenti prodotti chimici, dalla cartotecnica alla stampa su materie plastiche e tubi utilizzati nell'edilizia, fino alla stampa su schede elettroniche per PC, Nimax è in grado di fornire ai propri clienti una vasta scelta di sistemi di fine linea non solo per la codifica e marcatura, ma anche per l'ispezione e l'etichettatura di un'ampia gamma di prodotti utilizzati nel settore industriale.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Le aspettative di Nimax rispetto alla formazione sono particolarmente elevate, a riprova della forte volontà dell'azienda di investire sul proprio capitale umano, sia neo assunto sia già da tempo inserito in azienda.

Nimax considera la formazione tecnica dei propri dipendenti alla stregua di un vero e proprio obiettivo strategico aziendale.

La formazione tecnica è costantemente oggetto di particolare attenzione e strettamente connessa all'approccio evolutivo che Nimax garantisce alla propria attività. Infatti, l'azienda da tempo è impegnata nella ricerca di nuovi settori e attività in grado di mantenere alto il livello competitivo di Nimax nel mercato di riferimento.

Invero, Nimax si è occupata da subito di marcatura, e solo di recente, circa cinque/sei anni fa, di ispezione e controllo. Tale scelta nasce dalla volontà della dirigenza di ampliare le attività dell'azienda e sviluppare progetti nuovi, pur connessi all'offerta già presente in Nimax. Così facendo, l'azienda è stata in grado di completare la gamma di servizi offerti ai clienti.

La formazione in Nimax segue tale evoluzione e si adatta alle esigenze del mercato. L'ufficio risorse umane si impegna a intercettare tali esigenze formative e a predisporre i piani e i corsi conseguenti.

Nimax, anche durante la pandemia, ha mantenuto l'offerta formativa di corsi trasversali, sia per figure commerciali sia per altre risorse rispetto alle quali è emersa l'esigenza di implementare le competenze tecniche. Al riguardo, l'intervistata precisa che la formazione erogata dall'azienda in favore di figure tecniche viene sempre affiancata anche dalla trasmissione di nozioni più strettamente commerciali, in modo da rendere la risorsa comunque preparata anche sul fronte del rapporto con il cliente.

Quest'ultimo aspetto, rispecchia la recente attività formativa di Nimax che ha sviluppato diversi progetti formativi per tutti i dipendenti, con l'obiettivo di omogeneizzare alcune competenze fondamentali quali quelle legate alle cd. *soft skills*.

2.4 Considerazioni riepilogative

Come emerge dalle interviste, Nimax è particolarmente concentrata nel garantire uno sviluppo costante dei propri processi di innovazione, avendo ben chiari gli orientamenti strategici da intraprendere al fine di mantenere e sviluppare la *leadership* nel mercato di riferimento.

In tale obiettivo, la formazione iniziale e continua dell'intero personale di Nimax riveste un punto fondamentale rispetto al quale non mancano propositi di continuo miglioramento, in modo da garantire al cliente personale aziendale costantemente preparato, aggiornato ed in grado di offrire la migliore soluzione possibile alle sue esigenze.

Ciò si conferma anche nella gestione della formazione da parte di Nimax durante il periodo dell'emergenza pandemica mondiale da Covid-19.

Invero, l'azienda non ha rinunciato ad ampliare il personale interno, garantendo la copertura necessaria del capitale umano e completando quel processo di managerializzazione intrapreso da Nimax nel 2017, anno in cui la Direzione ha istituito un ufficio dedicato alle risorse umane. Tale decisione, si pone in stretta coerenza rispetto agli obiettivi aziendali di mantenere alto lo standard qualitativo dei servizi offerti ai clienti, a partire da un personale interno qualificato e preparato.

Per quanto riguarda, più nel dettaglio, l'andamento del mercato di riferimento durante la crisi pandemica, l'intervistata ammette che la stessa Nimax ha comunque subito contrazioni e cali di commesse dovute al fermo attività di alcune aziende clienti. Tuttavia, altre realtà imprenditoriali, *partner* di Nimax da tempo, hanno invece ampliato la produzione, consentendo a Nimax di rimanere attiva nel mercato, con incrementi di fatturato anche nell'anno 2021 pari a circa il 10% circa rispetto al 2019.

Tale aspetto conferma la capacità vincente dell'azienda di diversificare e ampliare i propri settori di riferimento, in modo da offrire al cliente una vasta gamma di servizi che sia in grado di rispondere alle esigenze.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Rispetto l'individuazione dei fabbisogni, l'ufficio delle risorse umane di Nimax assume un ruolo strategico, anche avuto riguardo alla continua evoluzione in termini di processi innovativi garantiti dall'azienda.

Quanto all'analisi delle esigenze formative del personale *junior*, Nimax, grazie all'iniziale svolgimento di una stretta collaborazione reciproca, inizia fin da subito ad intercettare propensioni e attitudini della giovane risorsa, in modo da indirizzarla verso percorsi formativi più adatti alle sue abilità.

In particolare, per quanto attiene alla ricerca delle competenze necessarie a Nimax, l'intervistata riferisce di non riscontrare difficoltà nel reperire le relative risorse sul mercato: il punto di forza del lavoro dell'ufficio, infatti, è avere ben chiaro quale profilo cercare e selezionare, in modo da condurre una ricerca efficace.

In relazione alle modalità di individuazione del fabbisogno formativo da parte di Nimax, l'azienda non dispone di meccanismi strutturati, ma si avvale di prassi consolidate, elaborate dall'ufficio risorse umane, che nel tempo si sono rivelate utili allo scopo. In particolare, la figura HR di riferimento calendarizza degli incontri semestrali con i responsabili dei vari settori di Nimax, in modo da tracciare le eventuali necessità formative e predisporre le necessarie soluzioni. Da ultimo, non manca la ricerca dei fabbisogni formativi direttamente in capo ai singoli dipendenti, con l'obiettivo di non trascurare anche le più individuali esigenze e tentare di darvi risposta.

Da ultimo, l'intervistata precisa che i componenti delle RSU presenti in azienda interagiscono in modo costruttivo all'individuazione delle esigenze formative necessarie all'azienda, attraverso coinvolgimenti diretti da parte dello stesso ufficio risorse umane. Al riguardo, l'intervistata sottolinea che, nonostante le RSU non abbiano un ruolo propositivo nel campo della formazione, una volta coinvolti si dimostrano sempre ben predisposti a collaborare con la Direzione, anche nel settore della formazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Le figure professionali coinvolte nei corsi formativi oggetto di analisi sono lavoratori tecnici, figure più strettamente commerciali, nonché i responsabili dei settori di produzione. Pertanto, il coinvolgimento dei lavoratori è trasversale: la formazione continua, infatti, interessa sia vertici di Nimax sia lavoratori con mansioni operative.

In relazione alla formazione iniziale che Nimax dedica alle nuove risorse, soprattutto nel primo mese, l'intervistata informa della presenza di un cd. piano di *induction*, più o meno strutturato e complesso a seconda del ruolo che la persona andrà a ricoprire in azienda. Successivamente, l'ufficio risorse umane calendarizza una serie di appuntamenti con i vari responsabili e figure *senior* del settore di riferimento, con l'obiettivo di implementare le competenze della nuova risorsa attraverso la cd. formazione *on the job*.

Invero, ogni volta che Nimax procede con le assunzioni, come anche quando sostituisce impianti o macchinari sulle proprie linee di produzione, o implementa l'attività con nuove tecnologie, sorge la necessità di far apprendere l'uso di nuove tecnologie o procedure ai dipendenti, così come quando effettua una riconversione professionale per poter utilizzare diversamente parte della forza lavoro presenti in azienda.

Una nozione di formazione che risponde alle esigenze di questa natura è assimilabile alla nozione di "addestramento", nella quale sono comprese tutte le attività mirate a sviluppare le capacità di svolgere mansioni di compiti specifici, compreso il *training on the job*. In tal caso la formazione va oltre i semplici corsi tradizionali prevedendo un apprendimento *on the job* per mezzo di assegnazione di compiti che permettono di maturare competenze individuali prospettando una crescita professionale.

Circa le modalità di erogazione della formazione offerte da Nimax, l'esperienza pandemica ha necessariamente avviato precise valutazioni, costringendo l'ufficio delle risorse umane ad una riflessione profonda finalizzata al mantenimento degli alti standard formativi comunque garantiti dall'azienda anche nel corso di un periodo così delicato.

In particolare, si è sperimentata la formazione *online* con contenuti pensati *ad hoc* in grado di rispondere alle nuove esigenze di rapporto con il cliente anche a distanza, proponendo ai dipendenti Nimax corsi sull'implementazione delle tecniche di vendita da remoto, piuttosto che di organizzazione del lavoro in *smart working* che comporta un cambio di paradigma importante.

Rispetto alla selezione dei docenti dei vari corsi, Nimax si avvale di insegnanti di fiducia che da tempo collaborano (esternamente) con l'azienda, senza tuttavia privarsi della ricerca di ulteriori e nuove figure laddove l'analisi del fabbisogno formativo intercetti esigenze che richiedono competenze nuove anche per il corpo docente.

Rispetto alla valutazione degli esiti dei vari corsi formativi erogati da Nimax, l'intervistata ammette una presenza di rilevazione solo episodica e non ancora ben strutturata all'interno di percorsi di valutazione *ex post*. Tuttavia, i componenti dell'ufficio risorse umane mantengono attivo l'interesse nella corretta ed efficace erogazione dei corsi, partecipando a loro volta alle lezioni, in modo da cogliere in prima persona i *feedback* necessari ad una valutazione della formazione.

Nonostante non si distribuiscano (ad esempio) dei questionari al termine dei corsi, l'intervistata precisa che cura molto il contatto diretto con i vari partecipanti delle lezioni in modo da intercettare i loro giudizi e coglierne sia gli aspetti positivi sia gli elementi di critica costruttiva in ottica sempre migliorativa della formazione da erogare.

3.3 Considerazioni conclusive

L'offerta formativa viene erogata da Nimax sia attraverso il percorso finanziato, sia a mercato. In generale, la formazione finanziata (anche dalla stessa Fondimpresa) rappresenta almeno il 50% dell'offerta formativa. Pertanto, è presente anche una formazione a mercato molto rilevante.

Nimax è consapevole che l'intera gestione del processo formativo e lo sviluppo delle competenze rappresentano *step* fondamentali nel percorso di crescita aziendale. Infatti, acquisire una corretta metodologia nella gestione dei processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane consente di allineare il bagaglio immateriale di competenze aziendali agli obiettivi di crescita.

Per tale ragione, dalle interviste emerge una chiara attenzione alla formazione aziendale, sia iniziale sia erogata al personale dipendente, cercando sempre di garantire corsi utili e con contenuti in linea rispetto alle esigenze di volta in volta emersi nel corso dell'analisi del fabbisogno formativo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il corso e l'impatto della formazione

I due corsi oggetto dell'intervista attengono alle tematiche dei *big data* e *business analytics*, nonché allo sviluppo delle competenze del personale ed in particolare al nuovo gestionale presente in azienda.

In relazione al corso sui *big data* e *business analytics*, l'intervistata precisa che la relativa progettazione nasce dalla valutazione che l'ufficio risorse umane ha realizzato rispetto ad un preciso dipendente, partecipante poi al corso, al fine di implementare le sue capacità e valorizzarne le qualità professionali. Tale tipologia di formazione si è resa funzionale rispetto alla volontà poi di procedere con un *up grade* professionale dello stesso dipendente.

Servizi formativi di questo tipo sono fondamentali per favorire la crescita professionale dei dipendenti interessati, sia dal punto di vista tecnico sia di soddisfazione per l'avanzamento di carriera in senso lato.

Il partecipante al corso riferisce che il suo ingresso in azienda rispecchia la necessità non di ricoprire una posizione lasciata scoperta, ma di sopperire a esigenze nuove di Nimax, volte ad apportare aspetti migliorativi in determinate attività aziendali. Tale testimonianza conferma che lo stesso dipendente ha contribuito a far emergere le esigenze formative a lui necessarie per svolgere al meglio le nuove attività assegnategli, in particolare nell'ambito dell'IT.

Il partecipante precisa di aver proposto a Nimax tre corsi formativi i cui contenuti rispecchiassero quanto cercato dall'azienda, e la Direzione ha poi optato per quello oggetto di analisi.

L'intervistato informa che il corso si è rivelato utile nel maturare una piena consapevolezza degli strumenti e delle funzioni in sé necessarie allo sviluppo delle attività di Nimax. Inoltre, il master oggetto di analisi ha implementato la capacità del corsista dell'analisi del dato, sviluppando le competenze necessarie per lo svolgimento dei nuovi compiti. Infine, il corso ha consentito di incrementare il ruolo proattivo del partecipante, in modo da incentivare al meglio la collaborazione tra il dipendente e l'azienda.

Il corso si è svolto a distanza, nelle giornate di venerdì e sabato, per otto ore al giorno, coinvolgendo una trentina di partecipanti totali. I docenti hanno messo a disposizione del materiale, caricato *online*, in modo da concedere ai partecipanti il tempo necessario per prepararsi alla lezione successiva. I contenuti del corso hanno riguardato gli elementi del CRM, l'elaborazione e la gestione del dato, il *data analysis*.

Tale esperienza conferma il forte investimento di Nimax nella formazione dei singoli dipendenti, valorizzandone le capacità e favorendo la proattività dei dipendenti.

Per quanto attiene al corso relativo allo sviluppo delle competenze del personale di Nimax, soprattutto con azioni connesse al gestionale, l'intervistata precisa che tale formazione trasversale ha coinvolto l'intero personale dell'azienda in quanto frutto di una generalizzata necessità di aggiornamento delle competenze di tutti i dipendenti.

In particolare, l'azienda ha aggiornato il gestionale utilizzato dalle varie aree, facendo emergere l'esigenza di formare i dipendenti interessati all'utilizzo di tale gestionale.

Il partecipante al corso riferisce che la modalità di erogazione di tale formazione è stata in presenza, con lezioni frontali, attraverso la proiezione di precise slide, la distribuzione di materiale cartaceo e un vero e proprio affiancamento nell'utilizzo concreto del gestionale in questione. Invero, ogni partecipante è stato dotato di un dispositivo elettronico contenente il nuovo gestionale in modo da seguire l'aggiornamento necessario all'utilizzo del nuovo *software*.

4.2 Considerazioni riepilogative

Dalle interviste emerge l'efficiente organizzazione dei corsi oggetto di analisi. Punto di forza è senz'altro la stretta collaborazione tra l'azienda e il dipendente, nella misura in cui quest'ultimo viene incentivato nel sottolineare e

proporre egli stesso percorsi formativi necessari per svolgere al meglio i compiti assegnati da Nimax, o affrontare i necessari aggiornamenti rispetto alle nuove tecnologie che fanno ingresso in azienda.

Tale approccio individuale, tuttavia, è ben affiancato dall'analisi generale del fabbisogno formativo della totalità dei dipendenti. Invero, il corso in materia dello sviluppo delle competenze del personale è frutto di una corretta valutazione circa la necessità di offrire a tutto il personale gli strumenti formativi necessari per conoscere lo sviluppo tecnologico che ha interessato, in questo caso, il gestionale dell'azienda.

5. CONCLUSIONI

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

Da quanto emerge dalle testimonianze degli intervistati, la formazione continua aziendale è oggetto costante approfondimento e attenzione da parte di Nimax, anche avuto riguardo a progetti formativi sperimentali che l'azienda sta realizzando a fronte di recenti riflessioni interne, offrendo molti spunti che hanno influito in modo positivo sull'erogazione del processo formativo.

Elementi che hanno contribuito a rendere la formazione aziendale efficace, sono senz'altro l'attenta analisi del fabbisogno formativo da parte dell'ufficio risorse umane e l'aver favorito fin da subito l'emersione delle singole esigenze formative proprie di ogni dipendente, anche e soprattutto di quello neo assunto.

Dalle interviste emerge che i responsabili della formazione si impegnano nel definire, confrontare e condividere con la dirigenza aziendale gli elementi costitutivi del patrimonio conoscitivo connessa alla funzione formativa, dimostrando consapevolezza circa il fatto che la gestione del patrimonio conoscitivo richiede una preventiva, accurata progettazione del sistema informativo indispensabile alla sua gestione.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La formazione realizzata attraverso corsi ben strutturati tenuti da docenti altamente qualificati, può certamente essere annoverata tra le buone prassi formative di Nimax. L'azienda, inoltre, è ben consapevole della necessità di sviluppare e favorire la formazione *cd. in the job* in grado di incrementare e attuare le conoscenze acquisite durante le lezioni.

L'esperienza pandemica, inoltre, ha stimolato una riflessione peculiare in Nimax che ha condotto l'azienda ad implementare e rendere maggiormente efficiente la formazione a distanza: anche tale approccio rappresenta una buona prassi aziendale. In particolare, l'azienda si è mostrata pronta nell'offrire ai dipendenti ogni strumento necessario per affrontare le nuove modalità di organizzazione del lavoro che le restrizioni dovute alla diffusione del virus Covid-19 hanno imposto nei luoghi di lavoro. Tali strumenti sono stati prima di tutto di tipo formativo, al fine di incrementare l'efficacia delle attività di ognuno anche attraverso l'utilizzo dei nuovi canali virtuali.

Inoltre, di recente Nimax ha promosso una formazione basata sullo sviluppo delle competenze trasversali, mostrando particolare attenzione alle esigenze di formazione generale propria di tutti i dipendenti. Tale cura, può certamente essere annoverata tra le buone prassi formative.

5.3 Conclusioni

In conclusione, in Nimax emerge con chiarezza la centralità del tema della qualità della formazione da erogare in favore di ogni dipendente, servizio molto importante per l'azienda soprattutto avuto riguardo alla volontà di mantenere alti standard qualitativi e costante aggiornamento delle competenze rispetto alle nuove tecnologie in grado di confermare la *leadership* di Nimax nel mercato di riferimento.

L'attività di formazione offerta da Nimax mira al soddisfacimento dei principi della qualità formativa, piuttosto che sulla quantità, con riferimento alla qualità esterna (*customer satisfaction*) e alla qualità interna (competenza nell'erogazione di un servizio).

In tale direzione assumono particolare rilevanza le risorse umane quale mezzo indispensabile al raggiungimento degli obiettivi aziendali, facendo così emergere il tema della qualità negli investimenti da destinare al personale. Tali investimenti, pertanto, sono funzionali all'arricchimento stesso del portafoglio delle competenze.

Ne consegue che il processo formativo realizzato in Nimax inizia con l'analisi di quelle che sono le competenze richieste dall'organizzazione per poter così elaborare un progetto formativo mirato al loro sviluppo, attribuendo particolare attenzione alle peculiari necessità che gli stessi dipendenti sono incentivati ad esprimere fin da loro primo ingresso in azienda.

Nimax si è rivelata un'azienda dinamica e all'avanguardia che fa della qualità il suo punto di forza: per tale ragione l'azienda si mostra sempre alla ricerca di persone motivate ed entusiaste, determinate a perseguire nuovi traguardi.

Per Nimax la qualità è una scelta di identità aziendale, è la *vision* attraverso cui assicurare a ciascun cliente la massima efficienza in materia di codifica, ispezione del prodotto ed etichettatura.

Questa visione stimola l'azienda a conoscere il *workflow* dei rispettivi clienti per prevederne le esigenze, a mantenere sempre aggiornato il *know-how* tecnico e normativo dei dipendenti per fornire informazioni precise e tempestive e ad utilizzare le tecnologie più innovative per fornire assistenza in tempi rapidi.

Pertanto, Nimax rappresenta un'azienda pronta a seguire il percorso di crescita professionale di ogni nuova risorsa, così come già per quelle interne, decisa a premiare il merito, ad investire nell'offerta di una formazione costante e qualificata e a garantire a tutti membri del *team* la possibilità di lavorare in un ambiente stimolante in cui si incentivano le pari opportunità e in cui si valorizzano le capacità individuali di ogni dipendente.