

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**Piano Formativo Sviluppo manageriale per i talenti di IP
Cleaning**

Ambito tematico strategico:
Competenze gestionali e di processo

Piano Aziendale Multiregionale
Codice identificativo del piano: 373474

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi
Carminé Marmo
Valerio Vanelli

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	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
3. Il Piano Formativo.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	10
4. L'impatto della formazione.....	12
4.1 L'impatto della formazione	12
4.2 Considerazioni riepilogative	13
5. Conclusioni.....	14
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
5.2 Le buone prassi aziendali.....	14
5.3 Conclusioni.....	15

1. Introduzione

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione 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 **IP Cleaning** costituisce il caso di studio di questo report. Il caso IP Cleaning è particolarmente significativo all'interno delle attività di monitoraggio della formazione finanziata, poiché offre un esempio concreto e strutturato di come un'organizzazione multisito possa integrare la formazione nei propri processi strategici di sviluppo delle risorse umane. L'azienda ha adottato un approccio sistematico alla rilevazione dei fabbisogni, collegato al ciclo di valutazione della performance e supportato da un forte coinvolgimento del management, mostrando una maturità organizzativa che consente di leggere con chiarezza bisogni, potenziale e traiettorie di crescita interna.

Il percorso rivolto ai giovani talenti presentato nel Piano oggetto di questo report si configura come una buona prassi replicabile: è stato progettato in modo modulare, ha combinato contenuti trasversali e attività esperienziali, ha coinvolto più sedi aziendali e ha previsto un attento monitoraggio degli esiti, sia immediati sia a medio termine. La capacità dell'azienda di integrare la formazione con i processi di sviluppo organizzativo rende il caso particolarmente interessante per comprendere come la formazione possa sostenere transizioni, innovazione e consolidamento della leadership interna.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione anche l'eventuale impatto della pandemia da Covid-19 e delle recenti questioni geo-politiche sull'organizzazione del lavoro, nonché i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

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 2023-2024, si pone i seguenti obiettivi generali:

- 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;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei 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 aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda IP Cleaning, partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto di Formazione, 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, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, alla complessiva organizzazione della formazione all'interno del gruppo cui l'azienda fa parte.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

IP Cleaning Srl è una realtà industriale italiana specializzata nella progettazione, produzione e commercializzazione di macchine e attrezzature per la pulizia professionale e industriale. L'azienda rappresenta oggi uno dei principali player del settore a livello nazionale, con una presenza produttiva articolata su quattro stabilimenti: Reggio Emilia, Cremona, Padova e Portogruaro (Venezia). Questa struttura multi-sito deriva dall'aggregazione di quattro precedenti realtà autonome, confluite nel tempo in un'unica organizzazione integrata.

La sede di Reggio Emilia, situata a Bagno, costituisce il polo produttivo più grande, con circa 230 dipendenti, ed è specializzata nella realizzazione di macchine per la pulizia industriale, in particolare lavapavimenti e spazzatrici, disponibili sia in versione condotta da terra sia con uomo a bordo. Lo stabilimento di Cremona, che impiega circa 175 lavoratori, è focalizzato sulla produzione di aspiratori professionali mentre la sede di Portogruaro, dove si trova anche l'headquarter dell'azienda, è dedicata allo sviluppo e alla produzione delle idropulitrici ed è caratterizzata da un forte radicamento industriale nel territorio veneziano. A Padova, infine, opera IP Cleaning Tools S.p.A., con circa 140 dipendenti, specializzata nella produzione di attrezzature manuali e componenti in plastica per la pulizia, come secchi, moci, panni professionali e accessori utilizzati principalmente da imprese di cleaning e facility management.

Un passaggio fondamentale nella storia recente dell'azienda è avvenuto nel 2017, quando IP Cleaning è stata acquisita dalla Tennant Company, multinazionale americana leader globale nel settore della pulizia industriale. L'integrazione nel gruppo Tennant ha rappresentato un punto di svolta, ponendo le basi per l'adozione di standard internazionali, procedure comuni e sistemi gestionali condivisi. L'allineamento ai processi del gruppo si è progressivamente intensificato a partire dal 2021-2022, dando avvio a un percorso di trasformazione organizzativa che oggi coinvolge tutte le funzioni aziendali.

Le macchine e le attrezzature di IPC trovano impiego in una grande varietà di contesti, grazie alla flessibilità dell'offerta e alla capacità di servire esigenze diverse: dalla semplice pulizia quotidiana a interventi intensivi, da ambienti piccoli a grandi superfici industriali. In particolare, i principali segmenti di aziende/clienti sono:

- Facility management e imprese di pulizia: aziende specializzate nell'offerta di servizi di cleaning, manutenzione e igiene per conto terzi;
- Grande distribuzione, retail e centri commerciali;
- Industria, magazzini, logistica e impianti produttivi;
- Edifici pubblici, ospedali, strutture sanitarie e grandi strutture collettive;
- Uffici, complessi direzionali, centri business, hotel, strutture ricettive, HoReCa, ristorazione, strutture turistiche.

Un elemento rilevante della strategia commerciale di IP Cleaning riguarda il rafforzamento della presenza sui mercati esteri attraverso una rete strutturata di filiali e distributori dedicati. In diversi paesi, come ad esempio in Francia, l'azienda si avvale di agenti specializzati che presidiano stabilmente il territorio e garantiscono un contatto diretto con la clientela locale, nonché un servizio più tempestivo ed efficace, in linea con le esigenze specifiche dei diversi mercati.

Nel 2024 l'azienda ha acquisito il distributore TCS, con il compito di seguire in modo diretto l'intera area dell'Europa orientale. Questa decisione è stata maturata a seguito di un'analisi approfondita che aveva evidenziato una crescita molto rapida della domanda in quella regione: l'incremento dei volumi, unito alla complessità logistica del precedente modello distributivo, rischiava infatti di rallentare la capacità dell'azienda di fornire un servizio

adeguato e competitivo. Grazie a questa acquisizione, IP Cleaning ha potuto strutturare una rete logistica capillare basata su tre magazzini situati in Bulgaria, Romania e Repubblica Ceca: le macchine vengono oggi inviate direttamente a questi hub, dai quali parte la distribuzione verso i clienti dei paesi limitrofi. Tale modello permette di ridurre i tempi di consegna, migliorare l'assistenza post-vendita e garantire una gestione più efficiente delle richieste provenienti da mercati in forte espansione. La presenza di centri logistici nell'area rappresenta inoltre un vantaggio competitivo importante, poiché consente di rispondere rapidamente alle fluttuazioni della domanda e di supportare distributori e agenti locali con maggiore continuità.

Parallelamente, l'azienda ha continuato ad ampliare il proprio presidio diretto in Europa con l'acquisizione di una filiale austriaca, consolidando ulteriormente la rete commerciale internazionale. Questa operazione si inserisce in una strategia più ampia di rafforzamento delle filiali estere, con l'obiettivo di garantire una presenza più solida, riconoscibile e integrata nei mercati strategici. Nel loro insieme, queste scelte organizzative e logistiche testimoniano la volontà dell'azienda di investire in un modello distributivo più moderno e performante, capace di sostenere la crescita internazionale e di offrire ai clienti un servizio rapido, affidabile e coerente con gli standard del gruppo Tennant.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il posizionamento di IP Cleaning S.r.l. e del gruppo cui appartiene, Tennant Company, si fonda su una solida combinazione di tradizione manifatturiera, capacità di innovazione tecnologica e un orientamento verso lo sviluppo sostenibile e l'eccellenza operativa. Il settore delle tecnologie per la pulizia industriale sta attraversando una fase di profonda trasformazione: se da un lato la domanda di efficienza e qualità nei servizi di pulizia cresce, dall'altro emergono aspettative crescenti in tema di sostenibilità ambientale, sicurezza, e riduzione dell'impatto operativo.

La gamma di prodotti IPC testimonia questa duplice natura: l'azienda offre una delle selezioni più complete sul mercato per la pulizia professionale e industriale, che include lavasciuga pavimenti, spazzatrici, aspiratori, idropulitrici, generatori di vapore, sistemi per la pulizia con acqua purificata, attrezzature manuali, carrelli e strumenti per vetri e superfici. Questa varietà permette all'azienda di rispondere a esigenze molto diverse, da ambienti industriali e logistici, a strutture commerciali, edifici pubblici, ospedali, facility management, centri direzionali, fino ad applicazioni specializzate, confermando la sua capacità di offrire "soluzioni complete" e flessibili.

IPC dichiara esplicitamente una strategia che integra la sostenibilità nel proprio modello di business, puntando su soluzioni innovative pensate per rispondere alle sfide contemporanee dei clienti. Nel contesto attuale del settore, molte delle innovazioni riguardano il passaggio a tecnologie meno impattanti e più efficienti: le macchine per la pulizia stanno adottando batterie agli ioni di litio o sistemi ibridi, riducendo la dipendenza da carburanti fossili o accumulatori pesanti, abbassando consumi energetici e manutentivi, e migliorando autonomia e praticità d'uso. Altri sviluppi includono l'integrazione di sensoristica avanzata, connettività e automazione che stanno ridefinendo gli standard di efficienza, costo, qualità e sostenibilità nel settore.

Un pilastro della strategia interna di IP Cleaning è la digitalizzazione dei processi gestionali. In questa direzione si colloca l'adozione del nuovo sistema gestionale SAP, con entrata in funzione prevista per febbraio 2026. Questa scelta testimonia la volontà dell'azienda di modernizzare e standardizzare i processi amministrativi, produttivi e logistici su tutto il gruppo, migliorando integrazione, efficienza e coerenza operativa. Nel 2025, l'azienda ha posto quale priorità la preparazione del personale al passaggio a SAP: attraverso formazione e accompagnamento organizzativo, si punta a garantire un'implementazione fluida e condivisa.

Parallelamente all'innovazione tecnologica e di processo, IP Cleaning continua a investire sul capitale umano. La scelta di progetti formativi strutturati dimostra come l'azienda consideri le competenze e la crescita delle persone

un fattore chiave per sostenere la propria evoluzione e competitività. Questo approccio consente non solo di accompagnare i cambiamenti tecnologici e organizzativi, ma anche di rafforzare l'identità aziendale, la cultura interna e l'engagement, elementi fondamentali per un'azienda con più sedi produttive e operativa su scala internazionale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

IP Cleaning attribuisce un ruolo centrale alla valorizzazione delle persone e allo sviluppo delle competenze come leve strategiche per sostenere la competitività, l'efficienza operativa e la capacità di innovazione dell'organizzazione. La presenza di quattro stabilimenti specializzati in produzioni differenti richiede un modello evoluto di gestione delle risorse umane, capace di integrare fabbisogni produttivi eterogenei, processi condivisi e percorsi formativi trasversali. Per questo, negli ultimi anni l'azienda ha rafforzato in modo significativo le proprie politiche formative, promuovendo iniziative dedicate sia ai neoassunti sia ai lavoratori con maggiore esperienza, con particolare attenzione ai temi della sicurezza, della qualità, della digitalizzazione e del miglioramento continuo.

La funzione Formazione e Sviluppo è organizzata secondo un modello centralizzato, con il coordinamento principale collocato presso la sede di Reggio Emilia. Ogni stabilimento dispone di un referente HR che supporta la gestione operativa, dalla raccolta dei registri d'aula al monitoraggio delle presenze, ma la progettazione, la supervisione e la regia complessiva dei percorsi formativi rimangono accentrate. L'attuale riorganizzazione interna, legata anche all'ampliamento delle responsabilità della HR Manager Italia, porterà a una redistribuzione delle attività, pur mantenendo invariato il modello centralizzato che consente coerenza, controllo e uniformità nei processi.

Entrata in azienda come HR Business Partner della sede di Reggio Emilia e coordinatrice della formazione a livello nazionale, l'attuale HR Manager Italia ha potuto avviare e consolidare percorsi di sviluppo strutturati, mettendo a frutto l'esperienza maturata in precedenza nel settore ceramico. Il sistema di rilevazione dei fabbisogni formativi si basa su un processo strutturato e ricorrente, strettamente integrato con il ciclo annuale di valutazione della performance. Il momento centrale è rappresentato dai colloqui svolti tra dicembre e gennaio tra la HR Manager e tutti i manager, durante i quali viene effettuata un'analisi approfondita delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e del potenziale di ciascun collaboratore.

Questi incontri non si limitano a valutare i risultati dell'anno trascorso, ma offrono un'occasione per esplorare quali competenze stiano emergendo, quali aree richiedano un rafforzamento e quali persone stiano mostrando segnali di crescita o necessità di supporto aggiuntivo. È durante questo confronto che vengono individuati i *key people*, ossia quei profili che si distinguono per attitudine, capacità di apprendimento, spirito collaborativo e prospettive di sviluppo all'interno dell'azienda.

Sebbene la performance review non preveda formalmente una valutazione dell'efficacia della formazione svolta l'anno precedente, il dialogo con i responsabili di funzione consente di raccogliere indicatori preziosi: cambiamenti osservati nei comportamenti, capacità applicative, miglioramenti nella comunicazione, nella gestione delle relazioni o nella leadership. Queste informazioni, anche se non strutturate in una metrica formale, costituiscono una base significativa per comprendere quale tipo di formazione abbia avuto impatto e quali aree evolutive meritino maggiore attenzione.

A partire da questa analisi, la funzione HR procede alla costruzione del piano formativo per l'anno successivo. Ciò avviene attraverso una sintesi dei bisogni emersi, che viene poi confrontata con il budget disponibile, definito in collaborazione con la sede statunitense. Il risultato è un piano che integra esigenze individuali, priorità organizzative, richieste degli stabilimenti e gli obiettivi strategici complessivi.

Si tratta di un approccio che permette di coniugare due dimensioni fondamentali:

- **la prospettiva manageriale**, che fornisce una lettura diretta e concreta dei bisogni delle persone;
- **la visione organizzativa**, che consente di orientare le scelte formative verso lo sviluppo delle competenze necessarie al futuro dell'azienda.

Il percorso rivolto ai giovani talenti che verrà approfondito nel prossimo capitolo nasce esattamente da questo meccanismo di rilevazione: non da una richiesta esterna, ma dal riconoscimento condiviso, emerso nel dialogo con i manager, della necessità di investire su un gruppo di profili ad alto potenziale. L'azienda ha così potuto strutturare un intervento mirato, orientato a sostenere la crescita di chi potrebbe costituire il management del futuro, integrando competenze tecniche, relazionali e di consapevolezza del ruolo.

Parallelamente ai percorsi strategici rivolti agli high potential, l'azienda accoglie e valuta anche richieste individuali di formazione: quando un dipendente manifesta l'esigenza di sviluppare competenze specifiche, l'HR verifica la coerenza del percorso proposto e, se fattibile, ne autorizza la partecipazione. Un esempio è quello di un collega passato dalla funzione HR al reparto Finance, sostenuto attraverso un corso specialistico. Questo approccio conferma la volontà dell'azienda di supportare evoluzioni di ruolo, riconversioni professionali e percorsi di crescita personalizzati.

A supporto dell'apprendimento continuo, IP Cleaning mette inoltre a disposizione una piattaforma digitale attiva fino alla fine del 2025, che raccoglie contenuti obbligatori e percorsi di autoformazione su competenze tecniche, linguistiche e soft skills. L'accesso libero a moduli di Excel, comunicazione, gestione del tempo, lingue straniere e altri contenuti consente ai dipendenti di investire in autonomia sul proprio sviluppo, anche al di fuori delle necessità immediate legate alla mansione. La formazione in ambito salute e sicurezza resta invece gestita esclusivamente dal dipartimento Health & Safety e dall'RSPP, secondo gli obblighi di legge e gli standard aziendali.

Nel complesso, la formazione rappresenta per IP Cleaning uno strumento essenziale per allineare le competenze ai cambiamenti organizzativi per sostenere la crescita delle persone in un contesto caratterizzato da trasformazioni tecnologiche rapide e da una crescente integrazione tra stabilimenti. L'investimento nelle competenze, nella leadership e nella cultura della collaborazione si conferma quindi un pilastro della strategia aziendale e un elemento chiave per garantire coesione, qualità e innovazione nel lungo periodo.

2.4 Considerazioni riepilogative

Dall'analisi del profilo aziendale, degli orientamenti strategici e del ruolo attribuito alla formazione emerge un quadro organizzativo articolato e in rapida evoluzione, nel quale IP Cleaning si configura come un attore industriale solido, integrato in un gruppo internazionale e orientato a processi di sviluppo continuo.

L'azienda presenta una struttura produttiva multisito capace di coprire l'intera gamma delle tecnologie per la pulizia professionale e di servire una pluralità di segmenti di mercato che spaziano dal facility management alla grande distribuzione, dall'industria ai servizi pubblici e sanitari. L'appartenenza al gruppo Tennant ha accelerato l'adozione di standard gestionali e produttivi comuni, collocando IP Cleaning in una traiettoria di progressiva integrazione internazionale, rafforzata negli ultimi anni anche attraverso acquisizioni strategiche di filiali e distributori esteri.

All'interno di questa cornice, la formazione assume un ruolo decisivo. La scelta di un modello centralizzato, capace di garantire coerenza e uniformità tra i diversi siti produttivi, risponde all'esigenza di sostenere una crescita organizzativa armonica e allineata agli standard del gruppo. I percorsi formativi progettati negli ultimi anni riflettono una strategia orientata allo sviluppo del capitale umano come leva per la competitività. Il sistema di rilevazione dei fabbisogni, integrato con la performance review annuale, consente di identificare in modo

sistematico profili chiave, aree di miglioramento e priorità formative, orientando gli investimenti secondo criteri di coerenza strategica e sostenibilità economica.

L'attenzione alle richieste individuali, l'utilizzo di una piattaforma digitale di autoformazione e la presenza di percorsi mirati di crescita confermano un approccio orientato alla responsabilizzazione, all'apprendimento continuo e alla valorizzazione dei talenti interni. L'integrazione di strumenti formativi diversi consente all'azienda di rispondere in modo efficace sia agli obiettivi di breve periodo, sia alle sfide organizzative e tecnologiche più ampie.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano Formativo *“Sviluppo manageriale per i talenti”* rappresenta un intervento strategico promosso da IP Cleaning Srl con l'obiettivo di sostenere la crescita dei profili ad alto potenziale individuati all'interno dell'organizzazione. Si tratta di un piano aziendale multiregionale, finanziato da Fondimpresa e realizzato tra il 2023 e il 2024, con il coinvolgimento dei tre principali stabilimenti italiani (Reggio Emilia, Cremona, Portogruaro) e la partecipazione complessiva di 16 impiegati selezionati sulla base del loro potenziale evolutivo e del contributo futuro alla leadership aziendale.

Il progetto nasce dall'esigenza di rafforzare la pipeline manageriale interna, accompagnando i giovani talenti nello sviluppo delle competenze chiave della leadership contemporanea. La finalità principale è duplice:

1. Supportare la competitività e l'innovazione dell'azienda, rafforzando le capacità gestionali e trasversali dei collaboratori che potrebbero ricoprire in futuro ruoli critici.
2. Sostenere processi di crescita individuale e organizzativa, rendendo i partecipanti più consapevoli della rilevanza del proprio ruolo, del contesto in cui operano e delle competenze richieste dalla trasformazione in atto.

Il piano si colloca all'interno dell'area Fondimpresa “Competenze gestionali e di processo”, e si inserisce negli obiettivi aziendali di miglioramento continuo, efficienza dei processi e sviluppo delle persone.

Il fabbisogno formativo alla base del progetto è stato rilevato attraverso il già citato processo che coinvolge direttamente la HR Manager e il management dei diversi stabilimenti. Il punto di partenza sono stati i colloqui annuali con i manager in concomitanza con il ciclo di valutazione della performance, durante i quali l'azienda ha identificato un gruppo di persone ritenute strategiche per il futuro: giovani dipendenti che, per attitudine, capacità di apprendimento, spirito collaborativo e potenziale evolutivo, mostravano le caratteristiche tipiche dei profili su cui investire in una prospettiva di successione e sviluppo manageriale.

La rilevazione del fabbisogno è stata quindi il risultato di una lettura congiunta tra prospettiva manageriale e visione HR: da un lato, i responsabili di funzione hanno evidenziato l'esigenza di mantenere elevato il livello di ingaggio e motivazione di questi talenti; dall'altro, la funzione Risorse Umane ha riconosciuto l'opportunità di strutturare un percorso trasversale, capace di offrire strumenti concreti per rafforzare competenze relazionali, gestionali e di consapevolezza del ruolo. Non si è trattato, dunque, di una richiesta formativa standard né di un'esigenza isolata, ma della sintesi di un processo di osservazione costante, maturato attraverso il dialogo con i manager e la lettura dei cambiamenti organizzativi in atto. La convergenza di queste informazioni ha reso evidente la necessità di un intervento organico e unitario: un percorso unico per tutte le sedi, in grado di valorizzare i talenti indipendentemente dallo stabilimento di appartenenza e di rafforzare il senso di identità e appartenenza aziendale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il percorso formativo è stato progettato come un intervento strutturato totalmente in presenza, articolato in cinque azioni formative per un totale di 33,3 ore d'aula. La costruzione del programma ha seguito una logica progressiva: dalla definizione del gruppo alla crescita delle competenze personali e relazionali, fino allo sviluppo di un mindset orientato alla leadership.

L'avvio del percorso è stato affidato a una breve sessione di Kick Off (1,3 ore), concepita come momento di introduzione e allineamento: ai partecipanti sono stati presentati gli obiettivi, la struttura del piano e le attese

dell'organizzazione, favorendo fin da subito la costruzione del gruppo. Il programma si è poi articolato in quattro moduli principali, ciascuno ospitato in una sede diversa dell'azienda, per consentire ai partecipanti di conoscere da vicino i vari stabilimenti e rafforzare il senso di appartenenza intersito.

Il primo modulo, dedicato alla consapevolezza del ruolo (8 ore, Reggio Emilia), ha approfondito il significato del ruolo manageriale, le responsabilità associate, le competenze chiave e le aspettative organizzative verso i futuri leader. Il secondo modulo, centrato sulla gestione dell'incertezza (8 ore, Portogruaro), ha fornito strumenti per affrontare contesti mutevoli, con particolare attenzione a resilienza, decision making, flessibilità cognitiva e capacità di adattamento. Il terzo modulo, focalizzato su comunicazione e relazione (8 ore, Cremona), ha esplorato le competenze comunicative, l'ascolto attivo, la gestione dei conflitti e la collaborazione interfunzionale. A questi si è aggiunto un quarto modulo dedicato al linguaggio positivo (8 ore, Cremona), orientato allo sviluppo di un approccio costruttivo alla comunicazione, facendo leva su un mindset orientato alla soluzione e sull'impatto del linguaggio nei processi di leadership.

La scelta di tematiche trasversali, quali leadership, abilità personali, comunicazione, gestione emotiva e consapevolezza del ruolo, risponde all'obiettivo di sviluppare competenze fondamentali per accompagnare il potenziale dei partecipanti nella loro prospettiva futura di crescita. Un elemento ritenuto centrale riguarda la capacità di affrontare l'incertezza, considerata una competenza imprescindibile in un ambiente multinazionale caratterizzato da ritmi veloci, priorità mutevoli e frequenti cambiamenti operativi. Come evidenziato dalla HR Manager, spesso una giornata inizia con una pianificazione precisa, ma nel giro di poche ore emergono nuove richieste o urgenze che richiedono flessibilità e capacità di adattamento. Da qui la decisione di includere moduli dedicati alla gestione dell'incertezza, della complessità e del cambiamento, con l'obiettivo di preparare i giovani talenti a gestire con equilibrio e consapevolezza situazioni di pressione e variabilità.

Gli esiti del percorso formativo risultano nel complesso molto positivi, sia in termini di qualità dell'esperienza offerta sia di valore percepito dai partecipanti e dai manager. La scelta dei contenuti e delle metodologie è stata particolarmente apprezzata, soprattutto per la loro coerenza con le esigenze reali dei profili coinvolti e con il contesto organizzativo in cui l'azienda opera. Al termine di ogni modulo è stata somministrata la consueta valutazione di gradimento, e i risultati raccolti confermano l'elevata qualità percepita del percorso. I partecipanti hanno giudicato positivamente sia i contenuti sia la metodologia didattica, apprezzando in particolare l'equilibrio tra teoria e pratica e la capacità del docente di creare un clima di fiducia e partecipazione attiva.

In aula sono stati portati numerosi casi concreti, relativi a situazioni vissute direttamente dai partecipanti: difficoltà comunicative con colleghi, gestione dello stress, insicurezze legate al ruolo o al cambiamento. Questi episodi hanno alimentato un confronto costruttivo e molto partecipato, durante il quale i giovani talenti hanno ricevuto consigli reciproci, condiviso soluzioni e accettato "task" da svolgere tra un incontro e l'altro. Nelle sessioni successive, molti hanno riportato i progressi compiuti, dimostrando un forte impegno individuale e collettivo.

3.3 Considerazioni riepilogative

Dall'analisi complessiva del fabbisogno, delle metodologie adottate e dei risultati emersi, il Piano Formativo "Sviluppo manageriale per i talenti" si configura come un intervento strategico pienamente coerente con le esigenze evolutive dell'azienda e gli obiettivi di potenziamento della leadership interna. La rilevazione del fabbisogno, basata su un processo strutturato di ascolto e confronto con i manager, ha permesso di individuare un gruppo di giovani ad alto potenziale su cui investire in una prospettiva di continuità organizzativa. La convergenza tra la visione HR e le esigenze delle diverse funzioni ha confermato l'opportunità di attivare un percorso condiviso, capace di rispondere sia ai bisogni individuali sia alle priorità aziendali collegate ai processi di integrazione, innovazione e cambiamento in atto.

La progettazione del percorso, articolata in moduli tematici complementari e distribuiti nelle diverse sedi aziendali, ha garantito un approccio coerente, progressivo e orientato allo sviluppo delle competenze chiave della leadership contemporanea. La scelta di contenuti trasversali ha consentito di rispondere in maniera mirata alle sfide tipiche di un contesto multinazionale, caratterizzato da ritmi di lavoro rapidi, richieste variabili e crescente complessità operativa. Sul piano metodologico, il piano ha fatto leva su un equilibrio efficace tra teoria, pratiche esperienziali ed esercitazioni applicative, permettendo ai partecipanti di tradurre i contenuti appresi in comportamenti osservabili e condivisibili. Gli incontri realizzati nei vari stabilimenti hanno inoltre ampliato la conoscenza dell'organizzazione, rafforzato il senso di appartenenza e favorito la creazione di una community interna di talenti.

I risultati raccolti attraverso i feedback finali e le evidenze emerse durante le sessioni confermano l'elevata qualità percepita dell'intervento. I partecipanti hanno manifestato un forte coinvolgimento, portando in aula casi concreti e mostrando una disponibilità significativa a mettersi in gioco, sperimentare nuove modalità relazionali e applicare gli strumenti appresi. L'atteggiamento proattivo, le riflessioni sviluppate e la continuità nel completare le "task" assegnate tra un modulo e l'altro rappresentano indicatori chiari della ricaduta positiva del percorso, sia sul piano individuale sia sul piano del clima e della collaborazione tra colleghi.

Nel loro insieme, questi elementi evidenziano come il piano abbia contribuito in modo rilevante a rafforzare la pipeline manageriale interna, incrementare le competenze trasversali dei giovani talenti e consolidare un modello di apprendimento condiviso tra stabilimenti. Il percorso ha inoltre rafforzato la consapevolezza del ruolo, migliorato la capacità di gestire l'incertezza e potenziato le competenze comunicative, fornendo strumenti concreti a sostegno delle responsabilità attuali e future dei partecipanti.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

A distanza di tempo dalla conclusione del percorso, l'azienda valuta in modo molto positivo gli effetti generati sia sul piano individuale sia su quello organizzativo. La HR Manager ha confermato di ritenersi pienamente soddisfatta dei risultati ottenuti: oltre al fatto che diversi partecipanti abbiano ricevuto, negli anni successivi, riconoscimenti formali, come promozioni o assegnazioni a ruoli di maggiore responsabilità, sono emersi miglioramenti concreti nella pratica quotidiana e nelle dinamiche di lavoro interne.

Il percorso si è rivelato un'esperienza ad alto valore aggiunto, fortemente orientata alla pratica e alla crescita personale. La metodologia laboratoriale, la partecipazione attiva del gruppo e la possibilità di conoscere da vicino i diversi stabilimenti hanno favorito un apprendimento significativo, con ricadute chiare sulla consapevolezza del ruolo, sulle competenze relazionali e sulla capacità di operare in contesti complessi. La creazione di un network interno tra giovani talenti provenienti da sedi diverse rappresenta uno dei risultati più rilevanti: il progetto ha infatti contribuito a rafforzare le collaborazioni interfunzionali e a gettare le basi per un futuro management aziendale più coeso e integrato.

Un elemento particolarmente significativo riguarda il monitoraggio a medio termine. A distanza di un anno, la HR Manager ha incontrato nuovamente i responsabili delle diverse funzioni, chiedendo riscontri puntuali sull'evoluzione dei partecipanti. I feedback ricevuti sono stati uniformemente positivi: molti manager hanno segnalato miglioramenti tangibili in aspetti quali la comunicazione, la gestione delle relazioni, il livello di autonomia e la capacità dei giovani di adottare un approccio più proattivo. È emerso inoltre che diversi partecipanti hanno continuato a mettere in pratica gli esercizi proposti durante il percorso, mantenendo nel tempo gli input ricevuti dal docente e integrandoli nelle proprie routine lavorative.

Alla luce di tali risultati, l'iniziativa è stata riproposta anche nel 2024, con il coinvolgimento di un nuovo gruppo di giovani di recente ingresso o individuati per il loro potenziale evolutivo. L'edizione è stata leggermente più contenuta numericamente, ma ha mantenuto la stessa struttura, proprio perché l'esperienza precedente aveva dimostrato un elevato livello di efficacia. Per il 2025 era già stata ipotizzata un'evoluzione del programma, ma le energie dell'organizzazione sono state inevitabilmente indirizzate verso il progetto SAP, che ha assorbito in modo significativo tempo, risorse e attenzione. L'azienda auspica comunque di riprendere l'iniziativa nel 2026, con l'obiettivo chiaro di darle continuità e consolidarla come percorso strutturato di sviluppo interno.

Accanto ai risultati più direttamente collegati alle competenze, l'esperienza ha generato un impatto importante anche sul piano della coesione interna. IP Cleaning è infatti un'organizzazione multisito, con dipendenti distribuiti in stabilimenti diversi e con collaborazioni che spesso avvengono a distanza. Il percorso ha offerto ai partecipanti un'occasione preziosa per conoscersi di persona, confrontarsi e sperimentare un senso di appartenenza più forte. Le attività di gruppo svolte durante i moduli, che prevedevano la suddivisione in team incaricati di raggiungere obiettivi comuni, hanno favorito lo sviluppo di un'autentica attitudine al lavoro collaborativo. I partecipanti hanno potuto sperimentare ruoli diversi all'interno dei team, compresa la figura del capogruppo intesa non come ruolo gerarchico, ma come funzione di guida, coordinamento e visione d'insieme.

Questa esperienza ha prodotto benefici che si estendono ancora oggi. Nelle attività quotidiane che richiedono interazioni tra funzioni diverse, con processi non sempre noti in modo approfondito, i partecipanti manifestano una maggiore capacità di impostare correttamente l'avvio dei progetti, strutturare le interazioni e coordinarsi in modo più efficace. In un contesto in cui il lavoro da remoto è sempre più diffuso e l'azienda collabora con colleghi esteri, queste competenze risultano particolarmente utili e contribuiscono a una gestione più fluida dei processi.

Nel complesso, il percorso ha prodotto impatti concreti e duraturi: ha valorizzato il potenziale individuale, migliorato la qualità delle relazioni interne, rafforzato la collaborazione tra sedi e contribuito a costruire una base solida per lo sviluppo della futura leadership aziendale. L'iniziativa è dunque considerata un vero e proprio investimento strategico, in grado di generare benefici significativi sia per le persone sia per l'organizzazione nel suo complesso.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'analisi complessiva del percorso "Sviluppo manageriale per i talenti" evidenzia un intervento formativo che ha prodotto risultati significativi, sia sul piano individuale che su quello organizzativo. Gli esiti a medio termine confermano l'efficacia del percorso, che ha generato miglioramenti tangibili nelle competenze relazionali, nella gestione delle situazioni critiche e nell'atteggiamento proattivo dei giovani talenti, accompagnando in alcuni casi evoluzioni di ruolo e rafforzando al contempo la coesione tra sedi diverse attraverso la creazione di una rete trasversale capace di sostenere la collaborazione in un'organizzazione in rapida trasformazione.

Nel complesso, il piano formativo si configura come un intervento di successo, capace di generare benefici duraturi e di sostenere la crescita del capitale umano in una prospettiva di continuità, innovazione e competitività. Le evidenze raccolte dimostrano che investire su percorsi mirati, esperienziali e trasversali rappresenta una strategia efficace per sviluppare la leadership del futuro e rafforzare la cultura interna dell'organizzazione.

5. Conclusioni

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

Tra i principali elementi che hanno influito positivamente sulla riuscita del percorso formativo vi è, innanzitutto, l'attenzione che l'azienda dedica ai giovani talenti e alla loro crescita professionale. Si tratta di un orientamento strategico ormai consolidato all'interno del gruppo Tennant, che negli ultimi anni ha investito in modo significativo sulla valorizzazione delle nuove generazioni, riconoscendole come una risorsa decisiva per il futuro dell'organizzazione.

La stessa HR Manager rappresenta un esempio concreto di questo approccio: a 33 anni ha potuto intraprendere un percorso di sviluppo rapido e strutturato, grazie alla fiducia ricevuta e alla possibilità di esprimere appieno il proprio potenziale. Questo riferimento personale assume un valore simbolico e contribuisce a spiegare il significato attribuito all'iniziativa: ciò che è accaduto a lei riflette infatti lo spirito con cui è stato concepito il programma dedicato agli high potential. Il percorso incarna pienamente l'essenza dell'attuale cultura aziendale, fondata sul riconoscimento del talento interno, sulla capacità di offrire opportunità concrete di crescita e sulla volontà di costruire una leadership giovane, preparata e allineata ai valori del gruppo.

La qualità dell'esperienza è stata indubbiamente favorita anche dalla composizione stessa della popolazione aziendale, caratterizzata da un'età media relativamente giovane, in particolare nel middle management, e maggiormente ricettiva rispetto a percorsi di sviluppo orientati al cambiamento, alla collaborazione e all'innovazione. Ha infine influito positivamente sulla riuscita del percorso la combinazione tra il forte commitment del top management e il modello centralizzato della funzione Formazione e Sviluppo. Da un lato, la disponibilità dei responsabili a partecipare attivamente al processo di individuazione dei talenti, condividere informazioni sui fabbisogni e fornire feedback puntuali nel medio periodo ha garantito coerenza tra obiettivi formativi, esigenze organizzative e reali prospettive di crescita interna. Dall'altro, la presenza di un coordinamento centrale presso la sede di Reggio Emilia ha assicurato uniformità metodologica, una progettazione coerente e una gestione omogenea delle attività nei diversi stabilimenti, armonizzando i contenuti e garantendo pari opportunità ai partecipanti provenienti da sedi differenti.

Nel complesso, tali fattori hanno contribuito a creare un terreno fertile per il successo del percorso formativo, rendendolo non soltanto un intervento di crescita individuale, ma anche un tassello significativo all'interno della strategia aziendale di sviluppo delle persone e rafforzamento della leadership del futuro.

5.2 Le buone prassi aziendali

Il percorso dedicato ai giovani talenti messo implementato da IP Cleaning rappresenta una buona prassi aziendale perché unisce in modo efficace la capacità di leggere i bisogni organizzativi, l'investimento sulle persone e una progettazione formativa strutturata e orientata al futuro.

L'iniziativa si fonda infatti su un processo di rilevazione dei fabbisogni integrato nel ciclo di gestione delle performance, che consente di individuare in modo mirato le figure ad alto potenziale e di costruire per loro un intervento realmente aderente alle esigenze strategiche dell'azienda. L'approccio trasversale, esteso ai diversi stabilimenti, rafforza inoltre la condivisione di una cultura comune, favorisce la nascita di reti interne e contribuisce a costruire una pipeline manageriale capace di sostenere i futuri processi di crescita e trasformazione.

La buona prassi risiede anche nella struttura metodologica del percorso: moduli in presenza, sedi diverse, docenza qualificata, attività laboratoriali, esercitazioni tra un incontro e l'altro e ampio spazio al confronto collegiale. Tale impostazione permette ai partecipanti non solo di acquisire competenze tecniche e relazionali, ma anche di

sviluppare consapevolezza del ruolo, capacità di collaborazione e attitudine al cambiamento, tutti elementi fondamentali per ruoli di responsabilità.

Questa esperienza può essere replicata con successo anche in altre realtà aziendali, indipendentemente dal settore, adottando alcuni principi chiave:

- integrare la formazione nei processi HR, utilizzando valutazioni delle performance, colloqui con i manager e indicatori organizzativi per individuare i profili da valorizzare;
- progettare percorsi modulari e progressivi, che combinino contenuti teorici, momenti applicativi e occasioni di confronto trasversale;
- coinvolgere i responsabili di funzione sia in fase di rilevazione dei fabbisogni sia nel monitoraggio degli esiti;
- favorire la creazione di network interni, promuovendo aule miste, visite agli stabilimenti o alle funzioni aziendali e lavori di gruppo;
- monitorare gli impatti nel tempo, valorizzando non solo le competenze acquisite ma anche i cambiamenti osservati nei comportamenti e nei percorsi professionali.

5.3 Conclusioni

Il percorso “Sviluppo manageriale per i talenti” rappresenta un esempio significativo di come la formazione possa diventare un motore strategico di crescita organizzativa, soprattutto in contesti caratterizzati da trasformazioni rapide, integrazione multisito e necessità di sviluppare nuove competenze gestionali. L'intervento ha permesso a IP Cleaning Srl di valorizzare un gruppo selezionato di giovani collaboratori, riconosciuti come risorse chiave per la futura leadership dell'azienda, e di accompagnarli in un'esperienza formativa strutturata, concreta e coerente con gli obiettivi aziendali.

L'analisi del fabbisogno ha evidenziato un processo maturo di lettura delle esigenze interne: il coinvolgimento attivo del management nei colloqui annuali, l'attenzione rivolta ai profili ad alto potenziale e la capacità della funzione HR di integrare prospettive individuali e organizzative hanno permesso di definire un percorso mirato, ben allineato alle priorità strategiche. La progettazione modulare ha risposto in modo concreto ai bisogni rilevati, favorendo un apprendimento progressivo e centrato sull'esperienza.

I risultati emersi confermano l'efficacia dell'intervento: i partecipanti hanno mostrato miglioramenti tangibili nelle competenze relazionali, nella capacità di affrontare situazioni critiche e nella gestione dei rapporti interfunzionali. Diversi giovani hanno successivamente intrapreso percorsi di crescita o ricoperto ruoli più complessi, indicando una coerenza tra sviluppo formativo e evoluzione professionale. Il percorso ha inoltre rafforzato la connessione tra le diverse sedi aziendali, contribuendo alla costruzione di una rete trasversale di talenti e consolidando la cultura collaborativa in un'organizzazione sempre più interconnessa.

Il percorso potrà essere ulteriormente valorizzato nel futuro, ad esempio attraverso un consolidamento delle attività di follow-up, strumenti sistematici di monitoraggio degli impatti e successive edizioni capaci di coinvolgere nuovi gruppi di potenziali leader. Nel complesso, il piano si configura come un intervento ad alto valore aggiunto, capace di generare ricadute positive sia sul piano individuale sia su quello organizzativo. La formazione, in questo caso, si dimostra non solo un'opportunità di crescita per i singoli, ma anche uno strumento strategico per alimentare lo sviluppo dell'azienda, sostenere il cambiamento e costruire in modo strutturato la leadership del futuro.