

**SISTEMA DI MONITORAGGIO
VALUTATIVO FONDIMPRESA**

**RAPPORTO
AT LAZIO
CASI DI STUDIO
AZIENDALI**

Roma

Impresa	CHIMEC
Regione	Lazio
Settore di Attività Economic a	PRODUZIONE PRODOTTI CHIMICI
Ambito tematico strategico	Competenze di base e trasversali
Piano Formativo	Avviso 1/2020 – Competitività - 273966
Tematiche formative, principali	SMART Leadership for SMART Working, Come cambia la vendita nelle relazioni a distanza: STORYTELLING - costruire storie emozionanti, Come cambia la vendita nelle relazioni a distanza: Il linguaggio persuasivo
Modalità didattiche	FAD
Elementi di interesse	Miglioramento netto nelle performance aziendali in rapporto alla voce di spesa, avendo infatti ridotto di due terzi le giornate medie di trasferta a parità di produzione. A ciò si è aggiunto un benessere acquisito da parte dei dipendenti, i quali, vedendosi ridotte le giornate di trasferta hanno potuto riorganizzare positivamente il proprio bilanciamenti vita/lavoro.
Risultati della formazione	La formazione svolta ha promosso l'acquisizione di nuove competenze metodologiche e tecnologiche, tali da poter migliorare la gestione dei progetti a lungo termine. Il corso ha dato la possibilità di lavorare in gruppo massimizzando il lavoro fatto.
Buone Prassi Formative	Buona pratica di accompagnamento alla transizione digitale, particolarmente indicata in aziende con alti indici di internazionalizzazione.

Sommario

1. Introduzione	4
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	5
2.5 Considerazioni riepilogative	6
3. La gestione del processo formativo.....	6
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	6
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	7
4. L'impatto della formazione.....	7
4.1 L'impatto della formazione	7
5. Conclusioni.....	8
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	8
5.2 Le buone prassi formative aziendali	8
5.3 Conclusioni	9

1. Introduzione

Si è scelto di intervistare l'azienda Chimec, poiché realtà di forte interesse nella regione Lazio, in quanto società specializzata nello sviluppo e nell'applicazione di additivi e tecnologie innovative per l'Oil&Gas, upstream e downstream, nell'industria chimica e nel settore energetico con un fortissimo indice di internazionalizzazione.

In occasione dell'intervista tenutasi in data 25 settembre 2023 è stato possibile confrontarsi con Viviana Vecchietti *HR Training & Development Manager / HR Coordinator della Chimec SpA*, Carmen Curci *Learning Project Consultant della Manpower Talent Solutions*, Monia Massacci *Learning & Development Manager della Manpower Talent Solutions*, Simona Cellitti in rappresentanza dell'ente formativo, ha inoltre partecipato Milena Mantarro Responsabile Area Tecnica, lavoratrice interessata dalla formazione oggetto di indagine.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il **273966** dal titolo "Smart Leader", che ha coinvolto in formazione 19 dipendenti, per una durata complessiva pari a 491 ore, avviato in data 14/06/2020 e terminato in data 18/01/2022.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1971, Chimec è una società italiana specializzata nello sviluppo e nell'applicazione di additivi e tecnologie innovative per l'Oil&Gas, upstream e downstream, nell'industria chimica e nel settore energetico. Attualmente è attiva in oltre 65 Nazioni, direttamente o attraverso le proprie società controllate. La produzione comprende cinque principali linee di business: giacimenti petroliferi, processi, additivi per carburanti, acqua e decontaminazione.

L'impianto di produzione italiano, gli uffici commerciali, i laboratori e l'area tecnica, la logistica e le risorse umane sono situati nello stabilimento di Santa Palomba, dove sono impiegate 100 risorse, distribuite nel seguente modo: Operai: 10 – Impiegati: 50 – Quadri: 35 – Dirigenti: 5

L'holding CHIMEC coordina quattro società interamente controllate. La parent company, Chimec S.p.A., ha sede a Roma dove operano Produzione, Ricerca e Sviluppo e Marketing (oggetti di questo rapporto). Le attività commerciali a livello mondiale sono seguite dalle controllate CHIMEC GmbH (Germania), OOO KIMEK (Russia), CHIMEC Asia Pacific Pte Ltd (Singapore) e CHIMEC GulfFze (Emirati Arabi Uniti) e da due sub controllate: CHIMEC (Thailand) Company Limited e CHIMEC Angola LDA.

La struttura commerciale della CHIMEC, organizzata geograficamente, è supportata dalla divisione Development & Marketing, che include un reparto per ognuna delle Business Line: Olio, processo, additivi, acque industriali, decontaminazione.

Chimec garantisce un costante impegno nello sviluppo di trattamenti efficienti e di nuove tecnologie affidabili destinate al settore dell'Oil&Gas. Il portfolio include soluzioni per l'AIM

(*Asset Integrity Management*), la *Flow Assurance* e l'ottimizzazione dei processi produttivi. Supportano i clienti nel definire le strategie più competitive ed il relativo ROI, nel rispetto dei necessari criteri di sicurezza e protezione dell'ambiente. La Flow Assurance sta diventando sempre più importante, le compagnie petrolifere hanno, sempre più, la necessità di estrarre grezzi ad alta viscosità da giacimenti non convenzionali ed in ambienti ostili. La CHIMEC le supporta nell'affrontare queste sfide fornendo strategie innovative che garantiscono un flusso dello stream idrocarburico affidabile ed economicamente sostenibile dal giacimento al punto vendita. L'approccio prevede l'utilizzo di software e tecniche analitiche avanzate per lo studio, per la selezione ed il monitoraggio.

Il dipartimento *Process Development & Marketing* è dedicato allo sviluppo di soluzioni innovative per l'ottimizzazione dei processi di raffinazione e petrolchimici. I vantaggi che questi trattamenti possono garantire sono considerevoli ed includono un aumento della resa degli impianti, estensione del loro ciclo di vita, risparmio energetico e riduzione dei costi di manutenzione.

La Fuel Additives Development&Marketing è responsabile dello sviluppo tecnologico e commerciale della linea dedicata al trattamento dei prodotti petroliferi e petrolchimici e dei biofuels. Il target primario è lo sviluppo di additivi che soddisfino le esigenze del mercato in termini di performance, qualità e rapporto costo/efficienza.

La Water Development & Marketing è dedicata allo sviluppo tecnico di soluzioni innovative per il trattamento delle torri di raffreddamento, del water pre-treatment, dei sistemi di generazione del vapore, degli impianti wastewater e di tutte le altre utilities coinvolte nella gestione delle acque industriali all'interno di un impianto. La fornitura dei chemical è associata al servizio di assistenza tecnica specializzata che include survey e studi finalizzati a valutare possibili risparmi energetici e Water Reuse

La DEKO Development & Marketing, infine, si dedica allo sviluppo di soluzioni ad elevato profilo tecnologico, finalizzate a supportare tecnicamente i propri clienti nelle attività di decontaminazione degli impianti industriali. La tecnologia DEKO è in grado di garantire sia una drastica riduzione dei tempi di fermata che un miglioramento dei livelli di sicurezza.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La Chimec sta attraversando una serie di cambiamenti, tra variazioni organizzative e la ridefinizione di alcuni processi produttivi. L'azienda è leader nei campi olio e nel processo, invece per quanto riguarda i trattamenti acque, l'azienda sta cercando di entrare nei mercati di media dimensione. Ciò all'interno di un mercato per il trattamento delle acque fortemente in espansione rispetto al mercato della raffinazione, che è in contrazione. Dunque un riposizionamento strategico in linea con i mutamenti industriali e la transizione ecologica. I principali obiettivi strategici sono l'ottimizzazione di prodotto, l'innovazione organizzativa, l'internazionalizzazione e l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Le figure aziendali generalmente coinvolte nella formazione riguardano i tecnici commerciali, che coprono circa l'80 per cento della forza lavoro interna.

Per quanto riguarda i canali di finanziamento utilizzati dalla Chimec per la progettazione ed erogazione della formazione, Fondimpresa e Fondirigenti sono gli unici due Fondi utilizzati, i quali permettono una copertura di circa il 60 per cento della totalità dell'erogazione di formazione. L'ulteriore formazione autofinanziata interessa argomenti altamente tecnici e che vanno ad impattare fortemente l'expertise delle figure coinvolte.

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

Durante il periodo di chiusura imposto a seguito del diffondersi della pandemia da Sars-Covid 19, la Chimec ha introdotto in maniera molto estesa il lavoro agile, strumento molto innovativo per l'azienda stessa. Oggi la Chimec prevede cinque giornate di smart working al mese per tutte le posizioni lavorative che permettono l'utilizzo di tale strumento. All'interno della stessa progettazione formativa, l'azienda ha quindi scelto di focalizzarsi sull'efficace utilizzo della comunicazione a distanza con il cliente.

Chimec ha da subito compreso la grande possibilità di utilizzare i webinar per la formazione, attuando da subito la progettazione di percorsi formativi in tale modalità.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'azienda Chimec, è una realtà molto interessante poiché, nonostante le dimensioni siano quelle di una media azienda, agisce sul mercato globale con un altro indice di internazionalizzazione. Infatti, con una presenza diretta od indiretta in 65 nazioni, la Chimec può vantare un ottimo posizionamento nel mercato di interesse, ovvero lo sviluppo e l'applicazione di additivi e tecnologie innovative per l'Oil&Gas, upstream e downstream, nell'industria chimica e nel settore energetico. La produzione comprende cinque principali linee di business: giacimenti petroliferi, processi, additivi per carburanti, acqua e decontaminazione. L'azienda, leader nei campi olio e nel processo, sta cercando di posizionarsi nel mercato del trattamento delle acque, che è in forte espansione e in lodea con la transizione ecologica.

Proprio per la tipologia di struttura di cui si è dotata, l'azienda è composta principalmente da tecnici commerciali, usualmente impegnati per un terzo dell'anno in trasferte. Con il sopraggiungere della pandemia, la Chimec si è tuttavia trovata e dover riprogrammare nell'immediato l'intera organizzazione del lavoro, spostandosi totalmente sui rapporti commerciali a distanza. La forte reattività, accompagnata ad uno sviluppo di un progetto formativo performante, ha permesso all'azienda di mantenere attiva la propria produttività, tanto da confermare il modello di lavoro una volta terminata la crisi pandemica.

3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

In Chimec il piano formativo viene costruito in base agli input forniti a seguito della valutazione annuale del personale. Ove emergono dei gap, l'azienda si attiva con la progettazione di interventi formativi volti a colmarli. La Chimec si avvale della consulenza storica di un Ente formativo, che la affianca nella individuazione e costruzione dei percorsi formativi aziendali. Anche per il percorso formativo oggetto di indagine, l'azienda conferma di avere attivato un confronto costruttivo e costante con il proprio Ente formativo di riferimento.

Le metodologie utilizzate hanno interessato un approccio prettamente esperienziale. Ad esempio nel percorso formativo dedicato all'area vendite, dove l'obiettivo era riuscire a creare uno story telling efficace e coinvolgente per i clienti a distanza, la docente ha definito tutte le fasi all'interno delle quali si sviluppa il processo narrativo coinvolgendo i partecipanti nel suo sviluppo. I discenti, con l'utilizzo delle ore di lavoro in autonomia, alternavano la creazione delle varie fasi dello story telling con la preparazione del racconto complessivo, lavori che sono stati poi condivisi in un ciclo in plenaria dedicato all'internodellazione formativa. Per quanto riguarda invece la formazione sul *work life balance*, i docenti hanno inizialmente distribuito un questionario, volto ad indagare il proprio stile manageriale e come questo si rapportasse alle nuove dinamiche introdotte dal lavoro a distanza. Tematica, questa, divenuta meta-strumento formativo, ovvero come fare a gestire riunioni a distanza, produrre feed back a distanza etc. Il tutto attraverso esercitazioni, giochi di ruolo, sviluppo di sotto aule. È stato fornito anche del materiale composto, da video, articoli ed esercitazioni.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il progetto prevedeva due tipologie di percorsi formativi, uno indirizzato all'area vendite ed un all'area manageriale. Il progetto area vendite prevedeva l'alternanza di momenti di formazione collettiva in fad sincrona e momenti invece di attività individuali da svolgersi autonomamente, attività quali letture specifiche di approfondimento, visione di filmati. La stessa struttura è stata replicata per le attività formative indirizzate ai manager.

Nello specifico la progettazione della formazione per gli addetti all'area vendite aveva come filo conduttore lo sviluppo di competenze legate alla nuova situazione lavorativa. Infatti a seguito dell'esplosione pandemica, come già descritto nel precedente capitolo, la Chimec si è trovata a dover organizzare il lavoro in una modalità totalmente nuova, sia per quanto riguarda tutto il personale di vendita che si è visto a dover modificare l'approccio di vendita, ovvero dover gestire il rapporto cliente/fornitore a distanza, così come l'area manageriale che ha dovuto apprendere come gestire il proprio team a distanza.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

L'azienda ha svolto la valutazione della formazione erogata internamente con il supporto dell'ente attuatore, attraverso questionari di verifica indirizzata ai partecipanti.

La formazione ha avuto in questo specifico ambito un ruolo di accompagnamento, dovendo necessariamente i lavoratori apprendere le nuove modalità di lavoro a distanza.

Se prima il personale tecnico commerciale viaggiava il 60 per cento del proprio tempo, nell'era post Covid tale percentuale si è ridotta fino ad arrivare al 30 per cento circa.

L'azienda ha infatti compreso come quelle riunioni che veniva precedentemente svolte obbligatoriamente in presenza, possono invece essere svolte a distanza. L'impatto è stato molto forte a livello individuale nonché aziendale. Si è in tal senso creata una sinergia tra le due sfere, cosa che si è potuta realizzare in un'azienda con queste peculiarità, quindi di medie dimensioni, ma altamente orientata all'estero con frequenti spostamenti per lavoro dei propri dipendenti.

Il corso ha fornito spunti molto interessanti e produttivi, avendo imparato i discenti a muoversi in un campo nuovo, che doveva essere gestito nell'immediato.

4.2 Considerazioni riepilogative

La pandemia ha modificato completamente quelli che erano gli obiettivi formativi definiti. Infatti, se da un lato c'era l'esigenza di formare i manager nella gestione del proprio lavoro utilizzando una modalità innovativa, dall'altra c'era invece l'ulteriore esigenza di far fronte ad una situazione atipica. Lo scopo è stato quindi quello di unire le esigenze esterne e quelle invece interne. È stato quindi effettuato un accompagnamento in tempo reale ad un approccio innovativo.

Il periodo di lock down e a seguire la fase successiva, ha reso frequente il ricorso al lavoro «agile» per tutte le aziende. Questa situazione totalmente imprevedibile ha inizialmente creato del disagio e non sempre delle ottime performance, per difficoltà di mindset e di competenze. Per questo, come già evidenziato, la formazione erogata ha costituito un percorso intensivo fruibile da remoto che ha mirato ad aiutare le persone ad acquisire le competenze chiave per gestire sé stessi e i propri collaboratori con efficacia e serenità, consolidandone apprendimenti anche per il futuro e accompagnandoli verso la transizione digitale in atto.

5. Conclusioni

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

Dalle interviste svolte con i Responsabili della formazione e con i discenti, è emerso come la formazione svolta abbia promosso fortemente l'acquisizione di nuove competenze metodologiche e tecnologiche, tali da poter migliorare la gestione dei progetti a lungo termine. Il corso ha dato la possibilità di lavorare in gruppo massimizzando il lavoro fatto.

L'approccio al lavoro si è arricchito infatti dell'esperienza fatta e della possibilità di porsi quesiti collegialmente, offrendo quindi una lettura delle problematiche molto ampia. Ciò all'interno di una cornice nella quale il modello di lavoro ha visto una importante trasformazione, che si è vista subito applicata. È ' inoltre stato distribuito diverso materiale didattico, ritenuto di grande utilità.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La Chimec nella progettazione del piano formativo oggetto di indagine, si è posta l'obiettivo di far sì che, terminato il percorso formativo i partecipanti fossero in grado di: - Coordinare e coinvolgere un team in modalità Smart - Gestire la comunicazione, la relazione e la condivisione di informazioni - Gestire la condivisione delle attività in modalità trasparente.

Inoltre, grazie alla formazione, i partecipanti hanno potuto Apprendere delle tecniche di comunicazione persuasiva ed efficace, per catturare l'attenzione degli interlocutori interni e/o esterni in collegamento da remoto e guidarli verso un obiettivo; - Analizzare situazioni di negoziazione verticale e orizzontale per gestire efficacemente i progetti complessi; - Scoprire i meccanismi e gli strumenti della comunicazione metaforica ed esercitare uno stile indiretto nella comunicazione; - Apprendere come coinvolgere l'interlocutore in una cornice narrativa e conoscere le regole per trasformare in narrazione diversi tipi di contenuto.

Tale pacchetto formativo, realizzato, come precedentemente descritto, al fine di affrontare nell'immediato le nuove necessità organizzative imposte dal manifestarsi della pandemia e del conseguente lock down, ha apportato un miglioramento netto nelle performance aziendali in rapporto alla voce di spesa, avendo infatti ridotto di due terzi le giornate medie di trasferta a parità di produzione. A ciò si è aggiunto un benessere acquisito da parte dei dipendenti, i quali, vedendosi ridotte le giornate di trasferta hanno potuto riorganizzare positivamente il proprio bilanciamento vita/lavoro. Dunque un sistema formativo che ha prodotto un modello organizzativo innovativo e di doppio vantaggio, sia all'interno dell'azienda economia/produttività, sia nei rapporti tra azienda e dipendenti. Si tratta sicuramente di una buona pratica di accompagnamento alla transizione digitale particolarmente indicata per aziende con alti indici di internazionalizzazione

5.3 Conclusioni

La Chimec pone una grande attenzione al tema della qualità e questo corso formativo pienamente ne descrive il processo. Partendo infatti dalla necessità di riorganizzare in tempi stretti la propria attività lavorativa, l'azienda ha svolto un corso diretto a 19 dipendenti tra manager e tecnici dell'area vendite, al fine di rendere l'azienda stessa operativa in un nuovo contesto globale, investito dall'emergenza pandemica e dalle conseguenti restrizioni negli spostamenti.

Il corso, si poneva, infatti, l'obiettivo di rendere immediatamente operative tutte le figure manageriali e appunto operative nell'area vendite, al fine di continuare la propria azione lavorativa, interna ed esterna anche a distanza. Il miglioramento a seguito della chiusura del corso è stato immediatamente tangibile sul campo. Per quanto attiene la scelta della modalità di erogazione, essendosi svolto in piena pandemia, questa è stata necessariamente on line, confermando tuttavia la capacità aziendale di essere luogo altamente resiliente.