



AT LOMBARDIA

GEI

Training Plan area comunicazione

Autore: Filippo Prativiera

Codice piano 259288 – Gruppo G.E.I._ “Training Plan area comunicazione”

Sommario

INTRODUZIONE	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4. Considerazioni riepilogative.....	7
IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni riepilogative	10
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
CONCLUSIONI.....	13
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali	13
5.3. Conclusioni	13
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA	14

INTRODUZIONE

G.E.I. S.p.A. Gestione Energetica Impianti progetta, costruisce e gestisce impianti di distribuzione di gas ed acqua.

La società è parte di un gruppo: ENERCOM. L'aggregato opera nel settore delle reti di distribuzione gas (GEI S.p.A.), vendita di gas ed energia elettrica (ENERCOM S.r.l.), vendita e distribuzione di gas metano attraverso condotti (ENERPARTNER S.r.l.), servizi di efficienza energetica, pubblica illuminazione e infrastrutture elettriche (SIMET S.r.l.), attività di consulenza amministrativa-gestionale (OMNIA SERVIZI S.r.l.).

Al piano hanno partecipato 3 società GEI S.p.A., ENERCOM S.r.l., OMNIA SERVIZI S.r.l.. Le società sopra indicate occupano 172 dipendenti con la qualifica di dirigenti, quadri, impiegati e operai.

Il piano si è articolato in 6 moduli, cui hanno corrisposto 12 edizioni (4 moduli sono stati ripetuti 2 volte, 1 modulo è stato ripetuto per 3 volte, l'ultimo in edizione singola).

Il Gruppo Enercom opera da oltre 70 anni ed è oggi strutturato in 5 principali aree di business sopra indicate.

Il Gruppo sostiene che essere focalizzato sull'energia, seppur formato da società indipendenti ma sinergiche, offra alcuni grandi plus: lunga esperienza ma energie "fresche", solidità finanziaria coniugata a una organizzazione snella ed efficiente, competenza strutturata e agilità nell'azione.

Il piano formativo risponde all'esigenza di un miglioramento continuo e di un coinvolgimento attivo delle risorse umane nel raggiungimento di obiettivi quali crescita e sviluppo aziendale.

Il coinvolgimento e l'approccio sinergico del piano rispetto a tre società del gruppo ha come obiettivo quello di migliorare le performance del personale coinvolto, rispetto a tematiche attuali ed eventualmente spendibili in altri contesti lavorativi.

Il gruppo è interessato da cambiamenti strategici importanti, indirizzati tanto al miglioramento continuo delle soft skill, in aderenza a quanto già sviluppato con il progetto formativo in esame, quanto a produzione da fonti rinnovabili, efficienza energetica, efficientamento energetico e potenziamento delle competenze digitali.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia aziendale si compone di alcune tappe fondamentali, tra le quali si riportano le più significative.

Nel 1950, a Crema, iniziava l'attività della Bonizzoni e Bernardi Officina Gas, che sarebbe poi diventata SIBB (Società Industriale Bonizzoni e Bernardi), la prima cellula dell'attuale Gruppo Enercom. L'antica Officina del Gas di Crema, costruita nel 1873, è il luogo dove oggi sorge la sede aziendale. Sempre nel 1950, ma questa volta a Padova, nasceva la Simet, società che oggi si occupa di Illuminazione pubblica, Smart City ed efficientamento energetico. Due anni dopo Domenico Crotti, padre dell'attuale Presidente del Gruppo, veniva assunto in SIBB e fin da subito intuiva come, in un'Italia priva di reti di distribuzione gas, fornire ai Comuni gli impianti completi "chiavi in mano" sarebbe stata una scelta vincente.

Nel 1952 iniziava quindi la fase di espansione delle attività e da quel momento, in un susseguirsi di acquisizioni di concessioni per la costruzione e gestione delle reti di distribuzione gas, le società guidate dallo stesso gruppo imprenditoriale si moltiplicano, come si moltiplicano i Comuni serviti dalle reti di metano.

Dopo la morte di Dafne Bernardi, fondatore della SIBB, nel 1984 Domenico Crotti, con la fiducia di tutti i soci, assume saldamente le redini di un gruppo attivo, non solo nella distribuzione, ma anche nella costruzione reti, nella posa dei contatori e nella fatturazione agli utenti.

Nel 1990 l'azienda attraversa una delicata fase di passaggio generazionale determinato dalla prematura scomparsa di Domenico, con l'ingresso in azienda di una delle sue figlie: Cristina Crotti.

Nel 1996 il gruppo arriva a fatturare 100 miliardi delle vecchie lire con 115 dipendenti e più di 100 Comuni gestiti.

Nel 2001 la GEI diventa capofila e si arriva all'incorporazione per fusione delle società SIBBB, Olona, A.Di.M. e DIME.

In seguito alla liberalizzazione del mercato della vendita gas nel 2002 e per obblighi normativi sopravvenuti, tutte le società del Gruppo trasferiscono alla neocostituita Enercom Luce e Gas l'attività di vendita, mentre la GEI continua autonomamente il proprio percorso di sviluppo.

Il 2018 segna l'ingresso nel Gruppo della Simet, la società che oggi si occupa di Illuminazione pubblica, Smart City ed efficientamento energetico.

All'inizio del 2020 vengono rafforzate le attività di produzione di energia rinnovabile; il Gruppo si trova così a gestire una produzione autonoma di più di 13.700.000 kWh annui. Oggi Enercom opera attraverso 6 società indipendenti nel mercato delle utilities e dell'energia, dalla produzione alla distribuzione, dall'efficientamento alla vendita, dall'illuminazione pubblica ai servizi e prodotti per la Smart City e la Smart Home.

Sempre nel corso del 2020 vengono rinforzate le Innova-azioni del Gruppo, attraverso l'impegno concreto per sostenere e sviluppare progetti ad alto potenziale innovativo. Si ricorda come il Gruppo supporti dal 2020 la ricerca dell'Osservatorio Startup Intelligence del Politecnico di Milano.

In ambito "Open Innovation" Enercom ha lanciato la call Innovation2live che da due anni ha aperto alla collaborazione diretta con startup su progetti d'avanguardia legati alla tecnologia smart home. Inoltre Enercom è partner dell'European Institute of Innovation & Technology (EIT) con cui collabora allo sviluppo di progetti R&D. Nel 2020 il Gruppo Enercom ha ricevuto il Premio Innovazione Smau per il suo modello di Open Innovation.

Il Laboratorio delle Idee è invece il risultato di quella che l'Alta Direzione chiama "Inside innovation". Si tratta di un momento formativo congiunto che si protende al futuro e alla creazione di una cultura d'impresa omogenea. Tutti i dipendenti del Gruppo, all'interno dello spazio digitale di comunicazione e condivisione interna ENERCOMMUNITY, dispongono di un contenitore virtuale in cui segnalare idee e innovazioni relative a prodotti, servizi, processi o welfare aziendale. Le idee vengono poi analizzate ed eventualmente approfondite dal team degli Innovactors, i manager che all'interno del Gruppo si occupano di innovation.

Da segnalare come dal 2021, Enercom si sia dotata di un Innovation Manager in grado di facilitare processi di Open Innovation e di raccogliere ed indirizzare le idee provenienti dalla community dei dipendenti.

Come già accennato, il Gruppo tramite le sue aziende opera in settori diversi e la concorrenza appare numerosa e agguerrita. Il settore della produzione di energia è soggetto alle variabili legate al clima (produzione da centrali idroelettriche). Il settore della distribuzione del Gas è da oltre 10 anni in attesa che si facciano le gare di ambito. Il settore della vendita risente del forte incremento dei prezzi di acquisto della materia prima. I settori dell'efficientamento energetico e servizi sono quelli che in questa fase stanno crescendo in maniera esponenziale. Il Gruppo si posiziona tra i primi 20 attori completamente privati del settore a livello nazionale. Tuttavia, nel settore si evidenzia la partecipazione di numerosi colossi pubblici o in parte pubblici con i quali, frequentemente, risulta difficile competere. Nei territori storici di presenza del Gruppo (Lombardia, Piemonte e Veneto), tuttavia, vi è buon radicamento oltre che discreta competitività.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione tecnologica e organizzativa viene considerata decisiva per poter restare competitivi ed essere veloci nel dare risposte alle richieste che arrivano dai territori.

Sul punto si sottolinea la creazione di Comunità Energetiche sviluppate con numerose realtà territoriali, ancorchè in presenza di una cornice normativa in divenire. Inoltre vi è una particolare attenzione ai modelli di Smart City.

In relazione a processi di innovazione introdotti, l'HR Manager di Omnia Servizi S.r.l. e referente HR delle altre 2 società coinvolte nel progetto formativo, evidenzia come il gruppo abbia adottato *“Innovazioni Tecnologiche, alcune anche in ambito Industria 4.0, che portano da un lato ad una maggiore attenzione alla sostenibilità e dall'altro all'efficientamento energetico degli impianti che gestiamo sia come distribuzione gas (nuovi sistemi di riduzione e ricerca delle perdite), che come pubblica illuminazione (tecnologie led più efficienti e riprogettazione delle reti), che come infrastrutture di rete elettrica (acquisto di mezzi d'opera che permettono una comunicazione bidirezionale durante l'esecuzione dei lavori in cantiere)”*.

Inoltre, in tema di processi innovativi, si sottolinea come alcune società del gruppo abbiano proposto soluzioni coerenti con il Superbonus 110%, ponendosi quale general contractor in grado di coordinare una rete di partner sul territorio, fino a giungere al cliente privato attraverso installazione di caldaie e impianti di climatizzazione efficienti o di impianti fotovoltaici.

Come già accennato l'inserimento dell'Innovation manager si ritiene possa portare a proporre ri-orientamenti strategici del business, generati da contaminazioni costanti con università/Centri di Ricerca, oltre che dalla sistematizzazione delle idee e dei contributi del personale dipendente condivisi nella piattaforma ENERCOMMUNITY.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il miglioramento delle competenze del personale appare centrale nella visione del management. Come descritto nella sezione introduttiva è obiettivo perseguito con costanza.

Il referente HR sopra menzionato afferma con chiarezza che *“il risultato è stato la crescita della professionalità delle persone coinvolte, con conseguente maggiore soddisfazione personale, maggiore capacità di rispondere alle esigenze aziendali, miglioramento del clima aziendale e incremento della produttività”*.

Da rilevare come il percorso formativo oggetto di indagine abbia coinvolto tutte le funzioni aziendali.

Il management sostiene che le attività formative a valere sul piano formativo hanno portato ad un *“miglioramento delle soft skills delle persone coinvolte. Ad esempio alcuni di quelli che hanno seguito il corso “Parlare in Pubblico” sono stati poi in grado di fare da relatori in alcuni eventi interaziendali su tematiche specifiche del nostro settore. Alcune delle persone che hanno partecipato al corso “Lavorare in Gruppo” sono state in grado di lavorare ad alcuni progetti comuni con buoni risultati. In generale c'è stato un approccio diverso alle criticità lavorative, più orientato alla ricerca della miglior soluzione possibile”*.

Traspare una radicata fiducia nel ruolo della formazione del personale: essa è ritenuta fondamentale ed in grado di garantire un ritorno *“sempre superiore all’investimento e non solo in termini economici ma in generale in termini di beneficio e crescita delle persone dell’azienda e quindi dell’azienda stessa”*. Tale convinzione resta ferma anche in assenza di un *“sistema specifico per la misurazione di questi benefici”*, in quanto suffragata dai positivi riscontri della piattaforma su cui il personale carica le proprie esigenze formative e commenta quelle cui ha partecipato.

Il Gruppo ritiene che avere persone in costante aggiornamento/miglioramento risulti un fattore distintivo e competitivo non indifferente. Spesso la preparazione del personale emerge in maniera chiara dai tavoli interaziendali cui partecipano con le aziende del settore o su specifici progetti.

2.4. Considerazioni riepilogative

Il piano formativo Interaziendale presenta diverse tipologie di interventi con l’obiettivo di sviluppare conoscenze in tema di abilità personali, in particolare comunicazione, problem solving e PNL. Ciò per evidenti ragioni determinate dalla presenza di un Gruppo di aziende con business complementari.

Sono stati realizzati 6 moduli: *“Lavorare in gruppo”*, *“Corso base di PNL”*, *“Il problem solving”*, *“Parlare in pubblico”*, *“L’arte della persuasione: a convincere si impara”*, *“Gestione dei conflitti: problem solving e negoziazione”*.

Gli interventi hanno coinvolto dipendenti e figure apicali in ottica di un aggiornamento continuo delle rispettive competenze.

Attraverso intervista diretta o compilazione di questionario a risposta aperta sono stati raccolti i dati relativi a referenti aziendali e lavoratori coinvolti nella formazione di ogni modulo e afferenti a tutte le imprese del gruppo.

Dalle interviste condotte, come già riportato nel paragrafo 2.3, emergono alcuni obiettivi raggiunti:

- miglioramento delle competenze comunicative dei partecipanti;
- miglioramento circolazione delle informazioni;
- miglioramento delle tecniche di approccio con il cliente.

Interessanti gli accenni, nelle interviste, al tema del miglioramento di abilità e conoscenze del personale, spendibili concretamente anche in contesti lavorativi differenti.

La misurabilità dei risultati viene prevista solo in presenza di moduli tecnici, con rilevazione a un semestre di distanza dalla chiusura degli interventi, in tutti gli altri casi viene affidata ad enti esterni la somministrazione di questionari di gradimento.

In tema di pandemia sanitaria originata da Covid-19, il responsabile del personale Omnia Servizi S.r.l. afferma come la stessa abbia *“abituato a lavorare a distanza, in luoghi diversi e con strumenti diversi, portandoci ad evidenziare la necessità di condividere meglio ed in tempo reale le informazioni. Abbiamo approfondito la conoscenza della suite di Microsoft Office 365, ma abbiamo anche compreso la necessità di condividere tempi e spazi con i colleghi. Sono emerse esigenze di approfondimento della conoscenza degli strumenti (es. Excel, Teams, Drive, etc), ma anche esigenze di potenziamento di alcune soft skills (problem solving, empatia, time management, etc). Senza dimenticare la necessità di miglioramento delle Digital Skills di tutta la popolazione aziendale”*.

La modalità on-line rimarrà presente anche per il futuro, ma moduli applicativi e che si basano su esperienza si ritiene verranno proposti in presenza.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Gruppo, come sottolineato, crede fortemente nel valore della formazione delle proprie risorse umane e per questo motivo ha deciso di investire nel progetto ENERCADEMY che coinvolge tutto il personale.

Come afferma la responsabile del piano formativo, *“ENERCADEMY si propone di essere lo strumento formativo per eccellenza. All'interno del portale si può trovare un catalogo corsi, tra i quali selezionare quelli utili al proprio sviluppo professionale/personale. Il catalogo è implementato ed aggiornato costantemente con le varie opportunità formative proposte. L'iter approvativo prevede un workflow autorizzativo che coinvolge in primis il Responsabile diretto e, successivamente all'approvazione di quest'ultimo, il passaggio ad HR per l'approvazione definitiva”*.

Nello specifico tramite ENERCADEMY viene gestito *“il piano formativo aziendale per tutte le aziende del Gruppo e, una volta pianificate le sessioni del corso, ciascun dipendente potrà vedere i corsi pianificati per lui, mentre ogni Responsabile potrà visualizzare il calendario formativo per lui e per i suoi collaboratori”*.

Inoltre *“il Responsabile di funzione può anche richiedere l'iscrizione ai corsi per i propri collaboratori. Sempre all'interno del portale ogni dipendente può trovare tutto il materiale inerente i corsi per lui pianificati, oltre che avere accesso alla propria cartellina personale contenente gli attestati dei corsi stessi, nell'apposita sezione My Academy”*.

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata condotta anche attraverso l'utilizzo della suddetta piattaforma, da cui è emersa come prioritaria la volontà di organizzare corsi di formazione inerenti l'area delle abilità personali (soft skills).

Il pacchetto di corsi indicato nel paragrafo 2.5. non era mai stato *“organizzato al nostro interno avendo sempre organizzato o fatto partecipare il nostro personale a corsi specifici di sviluppo professionale”*.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del piano formativo è stata coerente all'analisi del fabbisogno e non ha subito cambiamenti. Il responsabile HR di Omnia Servizi S.r.l. e delle altre 2 società coinvolte nel piano, in fase di progettazione, ha incontrato i referenti dell'Associazione Industriali di Cremona, per presentare il Gruppo, spiegando loro le esigenze di formazione rilevate dal management e le risultanze delle richieste del personale derivate dalla piattaforma. Emerge un interessante mix di approcci top down mischiati ad esigenze bottom up.

L'Ente datoriale collabora con il Gruppo nella gestione di formazione sia finanziata che non, disponendo di un'area ben organizzata per gestire la formazione con docenti validi. Di qui è stata proposta la docente, che si è dimostrata competente ed apprezzata da tutti i dipendenti.

Dopo un'attenta valutazione condotta dalla funzione HR, sentiti i responsabili degli uffici, sono state scelte figure professionali provenienti da tutte e tre le società del Gruppo, che hanno presentato il piano formativo interaziendale, tenendo in considerazione le richieste provenienti sia dai responsabili che dai loro collaboratori, senza tralasciare il profilo professionale.

La responsabile del piano formativo evidenzia che *“sono stati fatti partecipare quadri, responsabili di funzione, ovvero coloro che si trovano a parlare in pubblico, commerciali, addetti alle relazioni*.

“Lavorare in gruppo” è servito a delineare la fisionomia, le peculiarità ed anche i vantaggi del gruppo di lavoro.

“PNL” ha avuto l'obiettivo di determinare le strategie più efficaci per raggiungere un determinato risultato. Ha offerto la possibilità di comprendere i comportamenti ed i processi mentali di chi ci sta di fronte attraverso indici non verbali e verbali.

“Il problem solving” ha offerto le strategie atte ad affrontare la realtà con una modalità più positiva, dinamica, proattiva e creativa per esempio è servito a chi ha la necessità di poter inquadrare il problema, formulare la soluzione, prendere la giusta decisione.

“Parlare in pubblico” ha permesso a chi si trova a parlare in pubblico di stimolare l’attenzione visiva, uditiva ed emozionale dell’intero pubblico.

“L’arte della persuasione” per migliorare o affinare le abilità persuasive, per esempio chi, per motivi professionali, ha la necessità di apprendere le tecniche atte a influenzare l’interlocutore, per gestire al meglio relazioni commerciali, di negoziazione o gestione dei collaboratori

“La gestione dei conflitti” per costruire una mentalità propositiva, comunicare e condividere le decisioni, pensare in maniera non convenzionale e trovare soluzioni creative”.

Il piano formativo è stato strutturato in sei moduli (12 edizioni) di durata variabile tra le 8 e le 12 ore, tenuti dal medesimo docente di Assindustria Servizi S.p.A, con il coinvolgimento di 5 lavoratori per modulo. Questa la strutturazione del corso:

A. Lavorare in gruppo – Disporre di chiavi di lettura e di strumenti che aiutano a capire, a fare propri quei comportamenti necessari a un corretto funzionamento di un gruppo di lavoro. – Delineare la fisionomia, le peculiarità ed anche i vantaggi del gruppo di lavoro. – Pensare al gruppo come luogo ove nasce e si struttura l’azione collettiva, dove si mettono a disposizione risorse in nome di un obiettivo/risultato/meta comune ma soprattutto condiviso. – La responsabilità del ruolo – L’immagine aziendale	B. Corso base di PNL – Cosa è la PNL e sue applicazioni – Assunti e fondamenti – Fasi della PNL: Rapport – Ricalco – Guida – I canali sensoriali – I LEM (Later Eye Movements) – Riconoscere il sistema rappresentazionale – Strategia decisionale e Indice Referenziale – Tecniche
C. Il Problem Solving – L’approccio naturale al Problem Solving – Il passaggio al Problem Solving strutturato – Ciclo del Problem Solving: problem finding, problem setting, problem analysis, problem solving – La raccolta delle informazioni – La valutazione della complessità – Il monitoraggio del problema – L’approccio creativo al Problem Solving – Ostacoli alla creatività – Brainstorming – Stili di pensiero – Barriere nel processo di Problem Solving – Conflict Resolution – Strategie e tecniche: Diagramma di Ishikawa	D. Parlare in pubblico – La preparazione preliminare – Metodi e tecniche per “rompere il ghiaccio” – Attirare l’attenzione del pubblico e stimolare la curiosità – L’esposizione del tema – Stimolare l’interesse – I toni di voce – Il linguaggio del corpo Lo sguardo – La tecnica delle distanze – Tecniche di coinvolgimento – Attenzione visiva, uditiva ed emozionale – Le conclusioni – Il riepilogo – Metodi e tecniche per concludere
E. L’arte della persuasione: a convincere si impara – Persuasione o manipolazione? – L’etica della persuasione – Fondamenti e dinamiche della persuasione – Persuadere per convincere – Le caratteristiche del messaggio persuasivo – Apprendere a sfruttare nel modo migliore i “bug” cognitivi ed emozionali del cervello – I processi mentali che portano l’interlocutore al convincimento e alla persuasione – Meccanismi psicologici della suggestione indiretta – I bisogni e le motivazioni – Le armi della persuasione – Convincere: il potere delle parole – Strategie per argomentare le proprie idee e ottenere il consenso degli altri – Tecniche di persuasione – Le parole vincenti – Le domande giuste	F. Gestione dei conflitti: problem solving e negoziazione – Lo spirito di squadra – Identificazione organizzativa e orgoglio di appartenenza – Ruoli e conflitti – Cosa è il conflitto – Le motivazioni e le necessità degli individui – Le dinamiche della comunicazione di gruppo – Lo stile di comunicazione e la prevenzione del conflitto – L’atteggiamento – Trasformare il conflitto in confronto – Problem Setting e Problem Solving – L’empatia e l’ascolto riflessivo – Tecniche per risolvere un conflitto – La strategia assertiva – Tecniche di negoziazione

A causa della pandemia Covid-19, solamente l'edizione di ottobre 2020 del corso *“Il problem solving”* è stata realizzata in presenza; il resto dei corsi si è tenuto on-line. Quest'ultima modalità ha permesso di non interrompere il programma di formazione anche durante il periodo di emergenza sanitaria. A voler testimoniare *“l'intenzione aziendale di non trascurare i propri collaboratori anche nella situazione difficile che si stava attraversando”*.

La micro-progettazione della formazione è risultata adeguata: i responsabili e i partecipanti al corso venivano informati via e-mail della formazione alla quale risultavano iscritti e, sempre via mail, venivano inviati loro il programma e il link per il collegamento on-line.

Considerata la tipologia di corsi, non è stato attivato un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti.

Si segnala come, l'Associazione Industriali di Cremona in qualità di Ente delegato del monitoraggio, alla fine di ogni corso abbia inviato un questionario di gradimento, dal quale è emerso un buon gradimento da parte dei dipendenti. Inoltre questi ultimi, anche collegandosi al portale di Academy, potevano *“compilare il questionario di gradimento relativo al corso seguito. I corsi sono stati apprezzati, come pure la docente. L'unico aspetto negativo, per alcuni dipendenti, è stato la formazione in modalità on line, che rendeva difficili l'esecuzione degli esercizi proposti”*.

La valutazione dei risultati è avvenuta quindi attraverso un questionario somministrato ai corsisti. Nel questionario si chiedono giudizi in merito alla progettazione e al grado di adeguatezza e soddisfazione rispetto al progetto formativo e agli obiettivi; una valutazione della docenza in termini di competenza, chiarezza espositiva e interazione con l'aula; l'utilità dei contenuti acquisiti durante il corso per il lavoro di chi l'ha frequentato; un focus sulle metodologie didattiche e sulla qualità del materiale didattico; la soddisfazione in merito all'organizzazione e alla durata del corso. Seguono poi alcune domande aperte relativamente ad aspetti positivi e negativi generali del corso e spazio per suggerimenti per ulteriori iniziative formative.

L'Ente delegato, al termine dei corsi, ha rilasciato l'attestazione di partecipazione.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha coinvolto personale appartenente a diverse funzioni aziendali e facente capo a 3 distinte imprese del gruppo, segno di specifica attenzione al clima organizzativo ed all'importanza di una comunicazione efficace.

Interessante la presenza di una funzione HR afferente ad un'impresa che coordina anche per le altre aziende iniziative di formazione continua.

Da evidenziare anche la considerazione, riservata al personale dipendente, nella formulazione e proposta di fabbisogni formativi garantita dalla piattaforma ENERCOMMUNITY. Questo strumento infragruppo consente di raggruppare e sistematizzare idee e contributi e di sottoporli al riporto gerarchico ed alla funzione HR.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Le interviste svolte con chi ha partecipato al piano formativo hanno fatto emergere un impatto positivo della formazione ed una diretta applicabilità alle mansioni svolte.

Ad esempio, il capo ufficio del partecipante (coordinatore di territorio di G.E.I. S.p.A.) al piano formativo si esprime in questo senso, rispetto al corso “La gestione dei conflitti” ed i relativi contenuti *“sicuramente utili perché con esempi pratici aiutano gli interessati a calare gli esempi nella propria realtà lavorativa, aiutando ad affrontare casi pratici di rapporti con i collaboratori. Nel caso specifico, ho notato che il corso ha aiutato il partecipante nella gestione di situazioni non semplici venutasi a creare negli ultimi periodi nell'ufficio da lui gestito, in considerazione di situazioni personali di alcuni collaboratori”*.

Al pari un giudizio di impatto positivo viene riscontrato anche dal supervisore del Junior Demand Specialist di Enercom S.r.l., che afferma come, con riferimento al corso “L'arte della persuasione”, il personale abbia *“provato a calare nella realtà alcune tecniche apprese che con il tempo stanno dando i giusti risultati. Le tecniche apprese sono state utilizzate nei vari tavoli di lavoro per raccogliere le esigenze specifiche e soprattutto per comunicare al meglio laddove la richiesta risultava poco coerente”*.

Ancor più chiara l'indicazione del dirigente dell'addetto affari legali e societari di Omnia Servizi S.r.l, secondo il quale: *“Il corso Lavorare in gruppo ha certamente contribuito positivamente ad aumentare la produttività del nostro ufficio, portando a una crescita di conoscenza teorica e a una sensibilizzazione e presa di coscienza del lavoratore formato ... Naturalmente perché questo abbia potuto produrre impatti effettivi sui processi aziendali è stato necessario far seguire una fase in cui il dipendente formato si è dedicato ad esercitare/ sperimentare e metter in pratica le tecniche e i consigli/ suggerimenti ricevuti dal docente nella propria operatività quotidiana. In tal senso miglioramenti concreti nei rapporti con gli uffici supportati dalla funzione legale si sono certamente concretizzati nei seguenti processi aziendali, che richiedono il collegamento e coordinamento delle informazioni e competenze di personale addetto ad aree funzionali diverse:*

- *Raccolta presso gli uffici operativi di dati, informazioni, documenti e testimonianze necessari alla gestione di contenziosi giudiziali e stragiudiziali in collaborazione con i legali esterni*
- *Redazione e aggiornamento condizioni generali e modulistica contrattuale in collaborazione con le altre aree coinvolte per gli aspetti economici, di customer care e qualità aziendale*
- *Supporto giuridico in generale alle altre aree aziendali”*.

Dal punto di vista operativo il responsabile del Marketing Communication Specialist di Enercom S.r.l. sottolinea come il corso “Parlare in pubblico” abbia aiutato *“sia nell'attività lavorativa che extra: rende più sicuri. La modalità espositiva in riunione è diventata più chiara ed efficace”*. Analogo riscontro positivo è emerso dalle considerazioni del responsabile del coordinatore di territorio di G.E.I. S.p.A., relativamente al corso “Problem solving”: *“Obiettivo fondamentale era ed è la capacità di condividere le difficoltà all'interno del team di lavoro, la capacità di ascoltare e comprendere l'opinione dei colleghi e quella di sintesi risolutiva finale. Ritengo la formazione percorsa sino ad ora fondamentale per i risultati raggiunti”*.

Da rilevare come le tre aziende adottino pratiche differenti per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze in ambito lavorativo. Ciò può essere determinato tanto dai contenuti differenti dei moduli formativi, quanto dall'abitudine o meno a costituire gruppi di lavoro o riunioni di debriefing.

È emersa, allo stesso tempo, la necessità di prossimi passi, come è nella natura di corsi brevi quali quelli in analisi. Da più voci è stato sottolineato, durante le interviste, come dopo una overview generale, sia necessario procedere con corsi più verticali. In generale è emersa l'esigenza, a fronte del metodo acquisito durante questo corso, di nuovi corsi più verticali.

Inoltre, sul lato del management, si ipotizza di estendere i corsi in parola anche ad altri lavoratori degli uffici originariamente coinvolti.

Un ulteriore aspetto interessante che i corsisti hanno sottolineato riguarda il fatto positivo di avere aule miste - ancorchè virtuali- con persone che provenivano sia da più uffici che da più aziende: questo avrebbe infatti consentito una sinergia importante su aspetti che spesso si incrociano tra di loro e che tendono a sovrapporsi generando inefficienza.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto della formazione sembra essere stato positivo e sembra aver innescato positivi processi all'interno dell'azienda, seppur in presenza di moduli non tecnici, ma afferenti soft skills.

L'addetto affari legali e societari di Omnia Servizi S.r.l. ha sottolineato l'importanza di *“far proprie conoscenze ed abilità nuove, utili a gestire tavoli con altre funzioni aziendali”*, ciò soprattutto per chi opera in uffici trasversali quali amministrazione, finanza, legale. A ciò si aggiunge la circostanza di come il corso di formazione a cui ha partecipato sia stato utile per la sua attività lavorativa: *“di recente ho avuto modo di coordinare, utilizzando le competenze acquisite al corso, una serie di funzioni aziendali nel reperimento della documentazione e nella ricostruzione di una vicenda che coinvolgeva un cliente di una società del gruppo aziendale presso il quale lavoro ...”*

Anche il Junior Demand specialist di Enercom S.r.l. sottolinea come *“per le competenze acquisite ritengo che il corso abbia cambiato il mio modo di lavorare, in quanto ha migliorato la mia capacità comunicativa e di apprendimento durante riunioni o incontri”* anche attraverso la limitazione de *“l'utilizzo di parole/frasi come “no”, “ma”, “però”, “io” oppure sistemando la postura o la gesticolazione con le mani”*. Lo stesso lavoratore sostiene che *“prima di alcune riunioni è capitato di andare a riprendere del materiale didattico per riprendere o provare nuove tecniche”*.

Il responsabile gestione impianti di GEI S.p.A. aggiunge come *“migliorare le conoscenze nella gestione dei rapporti interpersonali sia fondamentale in un percorso di crescita professionale, a maggior ragione quando si hanno dei collaboratori da coordinare. Ritengo molto utile cercare di comprendere il preverbale durante un confronto per riuscire ad arrivare davvero al rapporto profondo con i colleghi”*.

Da ultimo, si evidenzia come i partecipanti abbiano osservato la necessità di proseguire il percorso formativo con ulteriori moduli di dettaglio: anch'esso appare come segnale di un esito positivo del corso. Ciò anche a riprova del fatto che il corso ha gettato basi per poter sviluppare ulteriori corsi più verticali, dedicati ad approfondire alcuni aspetti specifici, ma all'interno di un quadro strategico e di visione condiviso.

CONCLUSIONI

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

Diversi sono gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione.

In primo luogo, il fatto che alcuni corsi siano stati proposti direttamente da chi ne avrebbe fruito -o dal proprio responsabile d'area- attraverso una piattaforma dedicata, e non solo - o non necessariamente – in relazione alla necessità di apprendere specifiche competenze. Il fatto che il corso fosse indirizzato all'apprendimento di un metodo sembra aver innestato un positivo circolo virtuoso che potrà portare ad ulteriori approfondimenti.

Un secondo aspetto positivo riguarda il coinvolgimento di Assindustria Cremona all'interno del percorso di progettazione, con una analisi chiara rispetto agli obiettivi da raggiungere, del pubblico di riferimento a cui l'attività di formazione voleva rivolgersi e quindi all'individuazione collettiva del metodo che era giusto sviluppare e trasferire nel caso specifico. La presenza di una docente qualificata e del territorio può consentire di approfondire, anche dopo il corso, alcune casistiche, dando origine a consulenze aggiuntive o comunque ad ulteriori percorsi formativi proposti dalla società di servizi dell'ente datoriali, con cui le aziende del gruppo vantano consolidate collaborazioni.

Un terzo elemento riguarda l'aver svolto il corso unendo più aziende del gruppo e più aree aziendali: questo ha consentito di sviluppare interessanti sinergie fra funzioni aziendali per le quali la comunicazione può essere centrale. Formarsi congiuntamente è stato utile anche al fine di un miglior coordinamento dei flussi comunicativi intra-gruppo.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Molte delle prassi che hanno portato al successo del caso fin qui analizzato possono essere replicate in altre realtà aziendali di gruppo. L'ampiezza e la trasversalità dei temi trattati, infatti, consente l'applicazione di alcune buone prassi anche in contesti settoriali differenti. Il primo elemento di forza infatti è legato all'obiettivo per il quale il corso è stato pensato e che riguarda l'implementazione di un metodo d'azione per la gestione dei processi di comunicazione in azienda e di problem solving.

Questo tipo di impostazione può essere adottata da altri gruppi che vogliano rinnovare la formazione e può essere fatta coinvolgendo, e questo è un secondo aspetto di replicabilità, un team di formatori che non si occupi solo di competenze tecnico-specialistiche, ma che sia in grado di adottare un approccio più ampio. In questo senso la scelta di un soggetto, come un ente di formazione datoriale, nel quale si raccolgono approcci disciplinari eterogenei, sembra essere funzionale.

Anche la costruzione di aule, seppur in massima parte virtuali, con appartenenti a diverse funzioni aziendali è una buona prassi replicabile; del pari la periodica analisi dei fabbisogni che parte dal coinvolgimento diretto delle diverse funzioni aziendali e dei lavoratori.

5.3. Conclusioni

Il piano formativo ha coinvolto personale appartenente a differenti funzioni aziendali e differenti imprese di un unico gruppo, segno di specifica attenzione al personale dell'azienda ed all'allineamento delle competenze.

Da evidenziare anche la considerazione riservata alle varie divisioni ed al personale dipendente nella formulazione e proposta di fabbisogni formativi, grazie ad una piattaforma informatica infragruppo.

Si evidenzia, infine, un'importante attenzione alla formazione continua, sia in ambito hard che soft skill che si traduce positivamente anche in termini di percorsi consapevoli legati alla fruizione di iniziative di formazione continua.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Piano formativo 259288 – Gruppo G.E.I._Training Plan area comunicazione

Siti aziendali <https://www.geispa.it/> - <https://www.gruppoenercom.it/>

- Linee guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo, disponibile sul sito www.fondimpresa.it