

ICA SPA

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

***LA FORMAZIONE COME LEVA STRATEGICA
NEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE POST-ACQUISIZIONE***

Graziano Cucchi, consulente aziendale in gestione e organizzazione delle risorse umane

Codici Piani formativi e titoli:

- 355122 Marketing strategico
- 364669 CORSO PROGETTO INTEGRAZIONE 1
- 364669 CORSO PROGETTO INTEGRAZIONE 2
- 364669 CORSO PROGETTO INTEGRAZIONE 3
- 364669 CORSO PROGETTO INTEGRAZIONE 4
- 374709 Actualizer - Realizzarsi nel proprio ruolo

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	11
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	12
3.3 Considerazioni riepilogative	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	16
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	16
4.2 Considerazioni riepilogative	17
5. CONCLUSIONI	18
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	18
5.2 Le buone prassi formative aziendali	19
5.3 Conclusioni	19

1. INTRODUZIONE

La ICA Spa è una realtà aziendale di importanza rilevante da decenni nel territorio non solo Civitanovese, ma nazionale ed anche internazionale.

Sicuramente è una delle aziende più significative del territorio innanzitutto dal punto di vista dell'innovazione e della specializzazione nelle competenze tecniche di riferimento.

“Uno dei principali asset strategici di ICA è infatti la cultura della massima qualità attraverso l'innovazione, principio che è alla base di ogni iniziativa e decisione strategica e caratterizza il gruppo fin dalla sua fondazione, garantendo lo sviluppo di prodotti all'avanguardia per qualità e contenuto tecnologico.”¹

Nel suo settore, infatti, la ICA Spa è riuscita a conquistare un posto talmente importante nel suo mercato da richiamare l'attenzione anche di grandi gruppi esteri, tra cui quello americano della The Sherwin-Williams Company che l'ha infatti recentemente acquisita.

Da dicembre 2022 la ICA Spa è entrata a far parte della divisione legno di The Sherwin-Williams Company, leader globale nel settore delle vernici.

Tutto ciò premesso, è sembrato praticamente impossibile non includere tale azienda tra quelle interessanti da trattare ai fini di questo rapporto, **rappresentando nella sua provincia di riferimento un esempio concreto e di successo, di come far crescere il proprio know-how fino ad esportarlo, riuscendo comunque a mantenerlo vivo e all'avanguardia utilizzando soprattutto la formazione.**

I corsi di formazione oggetto del monitoraggio hanno avuto quale finalità, infatti, proprio quella di garantire che le competenze e la preparazione del personale in azienda rimanessero aggiornate e fossero in linea con i bisogni aziendali soprattutto a seguito dell'acquisizione da parte del grande gruppo americano.

I corsi su cui è stato scelto di focalizzarsi ai fini di questo rapporto sono stati infatti principalmente i seguenti:

- 1) 364669 CORSO PROGETTO INTEGRAZIONE 1
- 2) 364669 CORSO PROGETTO INTEGRAZIONE 2
- 3) 364669 CORSO PROGETTO INTEGRAZIONE 3
- 4) 364669 CORSO PROGETTO INTEGRAZIONE 4

Tutti fanno parte del programma orientato appunto a favorire un'integrazione lineare, coerente e fluida dell'azienda all'interno del nuovo gruppo acquirente.

La scelta è ricaduta sulla ICA Spa perchè **rappresenta un esempio virtuoso di come un'impresa radicata nel territorio possa, attraverso la qualità, l'innovazione e una visione strategica di lungo periodo, diventare un punto di riferimento anche a livello internazionale.**

La capacità dell'azienda di mantenere saldo il proprio know-how e, allo stesso tempo, adattarsi alle nuove sfide poste dall'ingresso in un grande gruppo multinazionale come The Sherwin-Williams Company, evidenzia una gestione attenta e lungimirante.

¹ www.icaspa.com/it/it/chi_siamo

In questo contesto, la formazione ha svolto un ruolo cruciale: i corsi monitorati nell'ambito del progetto di integrazione testimoniano la volontà di garantire continuità e coerenza tra l'identità aziendale preesistente e le esigenze del nuovo assetto organizzativo. L'investimento sul capitale umano, dunque, si conferma una leva strategica per affrontare i processi di trasformazione e crescita.

L'esperienza di ICA Spa, infine, dimostra come l'innovazione non sia solo tecnologica, ma anche culturale e organizzativa, e come il successo aziendale passi anche attraverso la valorizzazione delle competenze interne, la formazione continua e la capacità di evolversi senza perdere la propria identità.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

“Il gruppo ICA nasce nel 1971 come azienda privata di proprietà familiare: la famiglia Paniccia dopo oltre 50 anni è tuttora presente ed operativa in azienda, almeno in parte, essendo riuscita così a garantire una continuità nella gestione, nel mantenimento e nel perseguimento delle filosofie aziendali, con una attenzione specifica ed efficiente alla qualità e all'innovazione tecnologica.

Già a partire dalla prima metà degli anni '70 infatti ICA realizza il primo centro di Ricerca & Sviluppo interno, dove iniziano a lavorare tecnici altamente specializzati per seguire le esigenze tecnologiche e produttive della clientela.

Negli anni '80 ICA intraprende lo studio di prodotti vernicianti a basso impatto ambientale: nel 1983 vengono, quindi, realizzate le prime vernici ad acqua, come valida alternativa alle vernici a solvente per la finitura di serramenti e mobili.

Nel 1995 la gamma di vernici all'acqua bicomponenti formulata da ICA riceve dalla Comunità Europea il marchio LIFE, quale riconoscimento ufficiale per lo “sviluppo durevole e sostenibile” dimostrato dall'azienda e finalizzato alla riduzione dell'inquinamento atmosferico.

ICA è la prima azienda italiana nel settore delle vernici per legno ad ottenere la Certificazione del Sistema di Qualità sui processi aziendali globali, conformemente ai requisiti della Normativa UNI EN ISO 9001.

Dal 1999 ad oggi la società Dun & Bradstreet (leader mondiale nelle attività di business information) riconosce al gruppo ICA il raggiungimento del RATING 1 “Livello Elevato di Affidabilità”.

Di pari passo allo sviluppo tecnologico, va la crescita dell'azienda non solo in termini di fatturato, ma anche di dimensioni: nel 2002 la produzione dell'intera gamma delle vernici ad acqua viene infatti trasferita in un nuovo stabilimento di 5.000 metri quadrati.

Il gruppo ICA inaugura così i nuovi laboratori di Ricerca e Sviluppo, che, con una superficie totale pari a 3.700 metri quadrati, comprendono laboratori chimico-fisici, laboratori applicativi e sale corsi.

Nel 2004 inoltre, il gruppo acquisisce da BASF Coatings il ramo d'azienda vernici per legno, e crea una nuova società denominata Salchi Wood Coatings.

Nel 2005 viene inaugurato un nuovo magazzino per lo stoccaggio dei prodotti finiti in un'area di 25.600 metri quadrati.

Dal Settembre 2005, ICA espande ulteriormente la propria copertura dei mercati ed è in grado di offrire i propri prodotti oltreconfine prima attraverso la sua filiale commerciale diretta, che ha la propria sede a Heek, in Germania e poi attraverso la costituzione della società ICA Iberia con lo scopo di rafforzare la presenza dell'azienda in Spagna e Portogallo per poter seguire meglio sia commercialmente che tecnicamente i mercati spagnolo e portoghese.

ICA ottiene quindi la certificazione del Sistema di Gestione Ambientale alla norma internazionale UNI EN ISO 14001:2004.

Nel 2012 nasce la nuova divisione Italian Coatings, frutto della fusione per incorporazione della Salchi Wood Coatings SpA, società già controllata al 100%.

A febbraio dello stesso anno ICA ottiene la Certificazione OHSAS 18001 per la sede di Civitanova e le filiali italiane.

Nel corso del decennio l'azienda rafforza la propria presenza all'estero fondando diverse società con lo scopo di potenziare il servizio tecnico-commerciale diretto. Nascono così ICA China, ICA Deutschland, ICA Polska e l'indiana ICA Pidilite.

ICA Group nel 2015 inaugura un nuovo laboratorio interamente dedicato ai clienti, designer e progettisti denominato Lifelab: un luogo di ispirazione e di test dove vengono messi a loro disposizione tecnologia, conoscenza e ricerca.

Il grande punto di passaggio per ICA è avvenuto però nel dicembre 2022, quando l'azienda è entrata a far parte della divisione legno di The Sherwin-Williams Company, leader globale nel settore delle vernici, fondato nel 1866 e ad oggi presente in oltre 120 paesi nel mondo.

Oggi può quindi contare sulla forza di un grande gruppo che guarda al mondo, tutta la forza che serve per un mercato esigente e in rapida evoluzione, che richiede soluzioni sempre innovative, di alta qualità e rispettose dell'ambiente.”²

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Uno dei principali asset strategici di ICA è da sempre **la cultura della massima qualità attraverso l'innovazione**, principio che è alla base di ogni iniziativa e decisione strategica e che ha caratterizzato il gruppo fin dalla sua fondazione, garantendo lo sviluppo di prodotti all'avanguardia sia per la qualità, sia per il contenuto tecnologico.

Il settore R&S è quindi sicuramente quello strategicamente più rilevante: strutturato in vari team di laboratorio, dove lavorano in stretta cooperazione ed interazione chimici, ricercatori ed analisti, le principali aree di interesse sono: vernici, pigmenti, coloranti ed impregnanti, ma anche controllo della qualità delle materie prime e dei prodotti finiti per il collaudo pratico che determina l'idoneità nei vari sistemi applicativi.

L'azienda ha quindi sempre avuto un rapporto privilegiato con l'innovazione, con l'obiettivo soprattutto di essere la prima realtà nel suo campo a proporre nuove tecnologie non solo per quanto riguarda il design ma anche che mirassero a ridurre l'impatto ambientale della loro produzione.

“ICA si è sempre impegnata a tutelare il pianeta attraverso la produzione di prodotti BIO e all'acqua e si è costantemente adoperata per la riduzione dei consumi e il dialogo proattivo con tutti gli stakeholder.”³

Innovazione e sostenibilità non sono gli unici obiettivi strategici del momento per la ICA, che insieme alle altre aziende del gruppo The Sherwin-Williams Company sta guardando con sempre maggior interesse **all'espansione in Germania e in generale nel Middle East**.

Quello che la ICA è tenuta a considerare è inoltre che la The Sherwin-Williams Company si occupa totalmente e unicamente di vernice: rappresenta ad oggi la più grande azienda al mondo a produrre e commercializzare ogni tipo di vernici in ogni tipo di campo. Le varie divisioni hanno quindi diversi livelli sia di fatturato che di marginalità e un'azienda come questa si trova chiaramente a confrontare le varie divisioni per decidere dove investire: il che significa che se una divisione ha un margine più basso di un'altra, il gruppo semplicemente investe su quella che ha più margine.

Quindi nonostante non sia semplice avere nuovi volumi, la ICA attualmente ha anche un importante focus sulle nuove opportunità che possano portare a incrementare la marginalità.

² www.icaspa.com/it/it/la_storia

³ www.icaspa.com/it/it/sostenibilità

Dall'analisi emerge con chiarezza come ICA abbia costruito la propria identità attorno a due pilastri fondamentali: l'innovazione tecnologica e la sostenibilità ambientale. Elementi profondamente radicati nella strategia operativa e organizzativa del gruppo, in particolare attraverso un settore R&S fortemente strutturato e multidisciplinare.

L'ingresso nel gruppo The Sherwin-Williams Company impone nuove sfide e un cambio di prospettiva strategica. La logica economica di un grande gruppo multinazionale, focalizzata su marginalità e performance comparate tra divisioni, comporta per ICA l'esigenza non solo di mantenere la propria eccellenza, ma anche di dimostrare una crescente capacità di generare valore, in particolare in termini di margini operativi.

In conclusione del profilo, ICA si trova oggi in una fase cruciale di evoluzione: da un lato deve continuare a essere un laboratorio di innovazione e sostenibilità, dall'altro deve dimostrare di poter competere all'interno di una realtà globale estremamente dinamica e orientata ai risultati.

Il bilanciamento tra identità locale e visione globale, tra ricerca scientifica e sostenibilità economica, rappresenta oggi la loro maggiore sfida, che sta guidando ogni visione strategica dell'azienda.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

A livello interno invece, sicuramente uno degli scopi principali di ICA è fare in modo che, in confronto al nuovo gruppo, non si crei troppo divario tra le diverse divisioni: ICA inoltre è la divisione legno e purtroppo non è la più importante quindi l'azienda è sempre un po' sottoppressione per eguagliare i livelli di marginalità di mercato del resto del gruppo.

Sia a livello tecnico sia a livello organizzativo ci sono state molto recentemente delle innovazioni che stanno contribuendo a cambiare in un'ottica di miglioramento ICA: gli ultimi anni, infatti, soprattutto a livello organizzativo, hanno visto prendere forma un importante processo di integrazione.

Non è stato sicuramente un passaggio semplice, soprattutto considerando che c'è una grossa differenza tra la The Sherwin-Williams Company e ICA, in primis proprio a livello di struttura organizzativa.

Infatti, a livello di gruppo c'è una fondamentale divisione interna tra il business che è rappresentato principalmente da funzione vendita, R&D, marketing oltre ai rappresentanti del finance e dell'HR e tutto il resto che sono invece funzioni di supporto inclusi gli stabilimenti, i magazzini, l'IT, ecc. c'è quindi una divisione netta tra business e le altre funzioni.

Questo a livello organizzativo ha avuto un grosso impatto poiché al contrario ICA ha sempre avuto una struttura completamente integrata con un vertice che si occupava di gestire tutte le funzioni.

Quindi a livello organizzativo l'innovazione è stata veramente a 360° mentre a livello tecnologico, ICA è riuscita a mantenersi sugli stessi filoni:

- **Sostenibilità** → prodotti sempre più rispettosi dell'ambiente
- **Produttività** → prodotti che aiutino i clienti a ridurre i tempi e i consumi
- **Design** → prodotti che rispondano anche a canoni estetici

Quindi lo sforzo di ricerca e sviluppo continua sulla stessa linea, beneficiando del fatto di far parte di un grande gruppo: basti pensare che il numero delle risorse inserite in R&D è passato da 40 a 150.

In questo contesto ben chiaro, l'azienda ha scelto di attivare i percorsi di formazione di cui sopra alla luce proprio di una parola chiave: *Integrazione*.

Questo ha implicato anche una scelta piuttosto ovvia e cioè che i processi aziendali coinvolti nella formazione fossero praticamente quasi tutti, fatta eccezione unicamente per gli operatori diretti di produzione, per cui il lavoro non è cambiato a seguito dell'acquisizione.

In questo contesto la formazione non si è dimostrata un percorso solo auspicabile, ma necessario per la buona riuscita dell'acquisizione e soprattutto ex-post indispensabile nel favorire la fluidità della transizione.

I percorsi formativi attivati hanno generato esiti concreti e positivi per l'intera organizzazione.

In particolare, **la formazione ha rappresentato un fattore abilitante fondamentale nel gestire efficacemente il processo di transizione legato all'acquisizione, contribuendo a minimizzare eventuali criticità organizzative e culturali.**

Secondo quanto riportato dall'azienda, proprio grazie a tali interventi formativi è stato possibile affrontare il cambiamento strutturale senza significativi contraccolpi, garantendo continuità operativa, coesione interna e allineamento con i nuovi assetti aziendali.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'evoluzione di ICA Group rappresenta un chiaro esempio di come un'azienda a conduzione familiare possa trasformarsi in un player internazionale mantenendo saldi i propri valori fondanti, come l'innovazione, la qualità e la sostenibilità ed anzi traendone vantaggio per continuare a perseguirli.

La sua storia dimostra una crescita progressiva e coerente, sia a livello strutturale che strategico, culminata con l'ingresso nel gruppo Sherwin-Williams, che ha segnato un punto di svolta epocale.

L'acquisizione ha comportato un processo profondo di trasformazione interna, soprattutto dal punto di vista organizzativo e culturale.

In questo contesto, l'integrazione non è stata solo una necessità, ma una vera e propria sfida strategica che l'azienda ha affrontato con consapevolezza e preparazione, anche attraverso importanti investimenti nella formazione del personale.

Tutto il percorso di ICA ha reso evidente quanto la formazione sia stata uno strumento chiave per affrontare una trasformazione così profonda e articolata.

L'integrazione in un Gruppo Internazionale ha comportato una revisione completa dei modelli organizzativi, dei processi e delle logiche decisionali: in questo contesto, **la formazione non è stata solo un supporto, ma una leva strategica per garantire continuità operativa, coesione interna e allineamento culturale.**

L'ampiezza dei reparti coinvolti nei percorsi formativi, dall'amministrazione al marketing, dal controllo qualità all'IT, dimostra come la formazione sia stata pensata in ottica trasversale, per accompagnare il cambiamento in ogni area aziendale.

Il fatto che non si siano registrati particolari disallineamenti o crisi nella fase post-acquisizione conferma inoltre l'efficacia di questo approccio.

Il rafforzamento dell'area Ricerca & Sviluppo, l'attenzione continua all'ambiente e l'apertura verso nuovi mercati internazionali sono oggi le direttrici principali su cui si basa il futuro di ICA.

L'appartenenza a un gruppo internazionale come Sherwin-Williams è un'opportunità fondamentale per accrescere la competitività, migliorare la marginalità e consolidare la propria presenza nei mercati chiave.

La ICA Group si è così confermata un'organizzazione capace di affrontare con successo le sfide del cambiamento, mantenendo la propria identità e puntando con decisione verso un futuro fatto di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità.

In conclusione, il caso di ICA evidenzia come, in contesti di cambiamento complesso, la formazione non sia un'opzione accessoria, ma un elemento imprescindibile per il successo del processo di integrazione e per lo sviluppo armonico dell'intera organizzazione.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'organizzazione dei corsi di formazione di consueto in ICA ha quale primo step l'analisi dei fabbisogni formativi, realizzata avvalendosi di metodologie studiate ad hoc.

In questo caso specifico però non c'è stata la necessità di nessuna analisi dettagliata perché il bisogno di un approccio e un sostegno formativo nasceva da un fatto oggettivo e palese: l'acquisizione di ICA da parte del grande gruppo americano della The Sherwin-Williams.

I principali bisogni formativi hanno quindi riguardato la necessità di facilitare l'integrazione di tutte le funzioni e i processi aziendali con il nuovo gruppo.

Il che non è stata sicuramente una sorpresa e nulla di inaspettato, proprio perché derivante da una necessità oggettiva e concreta che stava coinvolgendo l'azienda tutta.

Le metodologie didattiche scelte hanno tenuto conto degli obiettivi e dei delicati processi in atto e sono state molteplici: lezioni frontali in aula, attività di team building e attività interattive. Sicuramente a farla da padrone sono state le sessioni pratiche.

Inoltre, ci si è avvalsi della presenza di uditori esterni, elemento di novità e approccio non canonico, che dimostra quanto anche la **metodologia didattica** sia stata **taylor-made** sulle esigenze del gruppo e sugli obiettivi finali della transizione.

Altro elemento ritenuto vincente ai fini della formazione, è stato **l'approccio appunto molto pratico dell'ente selezionato**: la metodologia didattica dei docenti è stata infatti quella di fornire ai partecipanti degli strumenti in generali, da poter poi adattare a varie situazioni in base alle necessità concrete del momento.

Questo è stato considerato sicuramente un punto a favore, ritenendo il cambiamento un fattore che avrebbe riguardo la ICA per molto tempo da lì in avanti.

Ad esempio, il dipendente oggi potrebbe avere un manager inglese ma domani uno americano piuttosto che olandese, mentre prima in ICA la normalità era ad avere anche per periodi medio lunghi le stesse figure di riferimento.

Le metodologie didattiche non sono state condivise anticipatamente dall'ente con l'azienda, ma si tratta di formatori con cui la ICA collabora da tempo e quindi sa che utilizza approcci didattici molto validi e condivisi.

Il fatto di conoscere molto bene l'ente ha anche consentito all'azienda anche di scegliere un paio di docenti, che erano già stati formatori presso le loro sedi.

Proprio per questo la **valutazione dei docenti è molto positiva**.

In generale si può sostenere che tutta la fase complessiva di erogazione della formazione sia stata gestita in modo corretto, in maniera organizzata ed efficiente, come era stato progettato e rispettando le attese, senza particolari problemi o cambi di programma.

Le criticità, infatti, sono state considerate quasi assenti.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Per la progettazione di ciascun corso di formazione, l'ufficio HR ha lavorato in sintonia con l'ente di formazione ed in conclusione sia gli organizzatori che i partecipanti, si sono dichiarati soddisfatti.

Questo anche perché, a loro parere, è stata curata e pensata molto bene la scelta delle figure professionali più idonee a prenderne parte.

Non solo figure oggettivamente di rilievo, ma anche e soprattutto tutte quelle persone che rivestono dei ruoli di coordinamento che poi hanno passato al proprio gruppo di lavoro lo stesso messaggio e gli stessi principi.

Il corso è stato progettato principalmente sui partecipanti e sulle loro esigenze: innanzitutto chi si voleva coinvolgere, poi il numero di persone e infine sono stati organizzati i corsi in base ai collaboratori selezionati, proprio per non escludere nessuno.

La progettazione è quindi risultata completa, congrua rispetto a quello che effettivamente poi è stato fatto e sicuramente questo è stato favorito anche dalla scelta dell'ente, che appunto l'azienda già conosceva e che è stato selezionato proprio in base alle sue caratteristiche e al suo approccio, molto pratico.

Sono stati poi individuati solo un paio di punti, su cui con il senno di poi si sarebbe gestita la formazione in modo diverso:

- 1) **Una sola giornata di workshop è stata riduttiva:** sarebbe stato probabilmente più utile programmare una durata maggiore per ogni sessione formativa;
- 2) **Avrebbero potuto valutare un follow up successivo** (es. dopo 4-5 mesi): per valutare i risultati della formazione e eventuali necessità sui temi affrontati.

Tra gli elementi invece ritenuti di grande successo, ne emergono almeno due:

- **Sessioni molto pratiche**, sottoforma di workshop;
- **Presenza di uditori esterni** scelti tra i dipendenti di un'altra sede Sherwin in provincia di Bologna: proprio perché loro avevano già vissuto il processo di integrazione qualche anno prima e sono stati inseriti nel corso di formazione per essere di supporto in modo da condividere la loro personale e diretta esperienza sull'integrazione che loro stessi avevano vissuto poco tempo prima. La loro presenza è stata molto utile non solo da un punto di vista pratico e organizzativo, ma anche emotivo.

La formazione è stata pianificata dall'azienda, creando un gruppo omogeneo di lavoro in un periodo e in orario che tenesse conto dei carichi di lavoro e delle scadenze ed esigenze individuali, quindi in qualche modo anche considerando le esigenze produttive e organizzative.

Il che non è stato semplice considerando la situazione per così dire "emergenziale" in cui si trovava l'impresa in quel periodo, a ridosso dell'acquisizione.

Si ritiene poi che durante l'attività formativa non ci siano stati particolari problemi o imprevisti, l'unico aspetto che si è dimostrato un po' più difficile da gestire è stato proprio quello emotivo.

La difficoltà più grande per il docente è stata infatti proprio riuscire a gestire le richieste da parte dei partecipanti sull'integrazione e su quello che sarebbe successo dopo l'acquisizione.

Chiaramente quesiti carichi di paura, incertezza e dubbi, sono molto lontani da aspetti pratici e concreti riguardanti il business e l'attività in senso stretto.

Ovviamente il docente può aiutare nel gestire il cambiamento, offrendo e proponendo degli strumenti validi, ma non può controllare né garantire i risultati di un processo in corso. Né tantomeno prevederne gli esiti.

Nonostante non sia stato predisposto un sistema formale né per la rilevazione del gradimento della formazione, né per la valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti successivamente ai corsi di formazione, ci sono stati sia ritorni verbali che feedback pratici che hanno confermato la buona riuscita del corso di formazione e i relativi benefici.

- ❖ **Es.** Quando i manager hanno realizzato la valutazione di fine anno sulle competenze dei collaboratori, hanno ritenuto che ci fosse stato un miglioramento nell'ascolto imputabile alla frequenza del corso di formazione, soprattutto nella gestione della relazione con i collaboratori, nella capacità di comunicare o di ascoltare.

Questo fatta eccezione per il corso di lingua inglese invece, per cui è stato predisposto un sistema di valutazione iniziale prima dell'avvio del corso, per testare il livello di conoscenza della lingua e poi di valutazione finale da parte del docente sulle competenze del partecipante, sia sul piano scritto, che orale e di lettura.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo attuato da ICA a seguito dell'acquisizione da parte del gruppo Sherwin-Williams si è rivelato nel complesso efficace, ben progettato e coerente con le esigenze aziendali del momento.

La necessità di formazione è nata da un evento straordinario e oggettivo, ovvero il processo di integrazione con un grande gruppo internazionale, rendendo superflua un'analisi preliminare approfondita dei fabbisogni.

In ogni caso, le metodologie adottate, fortemente pratiche, personalizzate e orientate all'esperienza diretta, hanno incontrato il favore dei partecipanti e degli organizzatori.

La presenza di docenti già conosciuti e la possibilità di scegliere figure esperte hanno contribuito a garantire qualità ed efficacia didattica.

Particolarmente apprezzata è stata l'inclusione di uditori esterni provenienti da sedi italiane già integrate, che hanno fornito supporto sia pratico che emotivo.

Nonostante alcune criticità marginali (come la durata troppo breve dei workshop e l'assenza di un follow-up a distanza di tempo), il percorso è stato valutato positivamente, sia in termini di gradimento che di impatto sulle competenze.

Anche in assenza di un sistema formale di valutazione post-formazione, i riscontri verbali e i feedback operativi, inclusi i miglioramenti nelle valutazioni annuali, hanno confermato l'efficacia dell'intervento formativo.

In sintesi, il progetto formativo si è dimostrato un valido strumento di supporto alla transizione aziendale, rispondendo in modo flessibile, organizzato e concreto a una sfida complessa, non solo dal punto di vista organizzativo, ma anche umano e relazionale.

Non mancano certo spunti di riflessione su **Elementi da Migliorare**, che potrebbero essere utilmente considerati per la pianificazione di future iniziative.

In particolare:

- **Durata troppo breve di alcune attività formative:** è stato ritenuto che la programmazione di una sola giornata per i workshop sia risultata limitante.
- **Assenza di un follow-up strutturato:** non è stata prevista un'attività di follow-up a distanza di tempo (es. dopo 4-5 mesi), che avrebbe potuto consolidare gli apprendimenti, rilevare eventuali criticità emerse nell'applicazione delle competenze acquisite e favorire un monitoraggio più puntuale dell'efficacia formativa nel medio termine.
- **Situazione emotiva dei partecipanti non pienamente supportata:** durante le attività formative, soprattutto quelle legate al tema dell'integrazione post-acquisizione, sono emerse numerose domande e preoccupazioni di natura emotiva e relazionale. I docenti, pur offrendo strumenti utili per gestire il cambiamento, non potevano rispondere in modo esaustivo a quesiti legati al futuro dell'azienda, generando in alcuni momenti una percezione di incertezza non completamente gestita.
- **Assenza di un sistema formale di valutazione dell'efficacia formativa:** non è stato implementato un sistema strutturato per la valutazione degli apprendimenti né per la rilevazione del gradimento da parte dei partecipanti (con l'unica eccezione del corso di lingua inglese). Questo ha limitato la possibilità di raccogliere dati oggettivi e sistematici sull'impatto effettivo della formazione.

Tra i principali **Punti di Forza** dell'intervento formativo si evidenziano invece:

- **Aderenza alle esigenze reali e immediate dell'organizzazione:** il fabbisogno formativo è emerso da un contesto oggettivo e rilevante – l'acquisizione da parte di un gruppo internazionale – rendendo superflua un'analisi preventiva dettagliata, ma garantendo al contempo un allineamento concreto tra contenuti formativi e obiettivi strategici;
- **Progettazione personalizzata e partecipativa:** la collaborazione tra l'ufficio Risorse Umane e l'ente di formazione ha permesso la costruzione di percorsi su misura, calibrati sul profilo e sul numero dei partecipanti, con particolare attenzione al coinvolgimento delle figure chiave dell'organizzazione.
- **Approccio metodologico pratico e orientato all'applicazione:** l'utilizzo di sessioni interattive, workshop e attività esperienziali ha favorito un apprendimento immediato e spendibile nel contesto lavorativo, risultando particolarmente efficace in un momento di transizione.
- **Scelta mirata dell'ente di formazione e dei docenti:** la collaborazione con un ente già conosciuto e la selezione di docenti con esperienza pregressa in azienda hanno assicurato una continuità metodologica e una qualità didattica elevata.
- **Valore aggiunto della testimonianza interna:** la presenza di uditori esterni, provenienti da sedi già integrate del gruppo, ha rappresentato un'importante risorsa sia sul piano operativo sia da un punto di vista emotivo e motivazionale, fungendo da modello positivo per i partecipanti.
- **Impatto positivo percepito:** nonostante l'assenza di un sistema strutturato di valutazione post-formazione, i feedback raccolti – sia verbali che attraverso osservazioni nelle valutazioni annuali –

confermano l'efficacia del percorso, in particolare sullo sviluppo di soft skills come l'ascolto, la comunicazione e la gestione delle relazioni.

In sintesi, il percorso formativo ha rappresentato un elemento chiave nella gestione del cambiamento, distinguendosi per la sua concretezza, personalizzazione e capacità di risposta alle esigenze contingenti dell'azienda.

Tali caratteristiche hanno consentito di affrontare la fase di transizione in modo strutturato, efficace e con un impatto positivo tangibile sia a livello individuale che organizzativo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione oggetto del monitoraggio ha quindi avuto quale scopo quello di favorire l'integrazione di ICA con il nuovo gruppo americano che l'aveva appena acquisita o quantomeno di rendere più fluido e meno traumatico il passaggio soprattutto a livello organizzativo.

Le competenze sviluppate si collocano prevalentemente nell'ambito delle soft skill, quelle abilità trasversali legate alla sfera relazionale, comunicativa e organizzativa e hanno riguardato soprattutto spunti e suggerimenti, metodi e in generale approcci a situazioni e contesti che potrebbero verificarsi con il post integrazione.

Dalle interviste ai partecipanti è emerso che l'aspetto più rilevante tra quelli proposti durante la formazione è stato l'approccio all'ascolto attivo, che hanno riconosciuto come particolarmente utile e applicabile a 360° nel loro contesto lavorativo.

Il collaboratore intervistato ha fornito un esempio pratico: prima del corso di formazione, di fronte alla richiesta da parte di un collaboratore di avere spazio per parlare e dare dei suggerimenti operativi sul suo lavoro, lui come responsabile avrebbe rimandato alla prima occasione utile, invece ora, assimilando i suggerimenti della formazione, è spinto a dare subito spazio a quel collaboratore e alle sue necessità. Secondo il suo punto di vista, questo nuovo approccio, si risolve positivamente anche dal punto di vista del collaboratore ascoltato perché mostra un'apertura del responsabile e di conseguenza favorisce la quotidiana collaborazione da ambo le parti, mostrandone gli effetti positivi nel medio-lungo termine.

Altro elemento che è stato messo in luce tra i riscontri positivi della partecipazione al corso di formazione è stato l'aspetto comunicativo inteso come chiarezza della comunicazione da entrambe le parti e cioè la possibilità di comunicare in prima persona ma anche per l'altra parte essere in grado di ricevere le comunicazioni.

La formazione ha quindi fornito strumenti concreti per migliorare la qualità del lavoro, condurre valutazioni più complete, nonché favorire il dialogo tra i diversi dipartimenti e tra l'azienda tutta e il nuovo gruppo.

I collaboratori, infatti, hanno dimostrato di aver acquisito una maggiore attenzione ai dettagli, soprattutto a livello di comunicazione e ascolto, il che ha reso tutti i processi aziendali più fluidi ed efficienti.

Il principale cambiamento riscontrato ha riguardato infatti l'adozione di nuove competenze trasversali (soft skills), con un focus particolare su approcci e metodi utili per affrontare in maniera efficace situazioni complesse, relazionali e di gestione del personale, tipiche di un contesto in evoluzione.

Tra gli elementi trasformativi più significativi emersi dalle interviste ai partecipanti, spicca l'introduzione dell'ascolto attivo come pratica concreta nel quotidiano lavorativo.

Questo approccio, proposto durante la formazione, è stato percepito come altamente rilevante e immediatamente applicabile.

Il cambiamento poi non ha riguardato solo le modalità di ascolto, ma ha interessato anche la qualità della comunicazione interna, intesa come scambio bilaterale.

I partecipanti hanno evidenziato un miglioramento nella chiarezza comunicativa: non solo nella **capacità di esprimersi in modo efficace**, ma anche nella **disponibilità all'ascolto** e nella **ricezione attenta dei messaggi** da parte dell'interlocutore.

Questo approccio comunicativo più consapevole e bidirezionale rappresenta un ulteriore risultato positivo della formazione, che si traduce in relazioni professionali più aperte, trasparenti e produttive.

4.2 Considerazioni riepilogative

In sintesi, la formazione ha rappresentato non solo un momento di trasmissione di contenuti, ma un'occasione concreta di trasformazione delle pratiche relazionali, generando un impatto tangibile nei comportamenti quotidiani e nei modelli di leadership adottati in azienda.

Il percorso formativo monitorato si è dimostrato un valido strumento a supporto del processo di integrazione tra ICA e il nuovo gruppo americano, contribuendo a rendere il passaggio organizzativo più fluido e meno critico.

La formazione ha avuto un impatto significativo sul piano delle competenze trasversali, fornendo ai partecipanti strumenti concreti per affrontare con maggiore consapevolezza situazioni relazionali complesse e dinamiche organizzative in evoluzione.

In particolare, l'introduzione e l'applicazione dell'ascolto attivo e di una comunicazione più chiara e bidirezionale sono stati percepiti come elementi trasformativi del comportamento lavorativo.

Questi approcci hanno migliorato le relazioni tra responsabili e collaboratori, favorito un dialogo più aperto tra reparti e rafforzato il senso di collaborazione all'interno dell'azienda.

I riscontri emersi dalle interviste evidenziano un cambiamento reale nei comportamenti quotidiani, con una maggiore attenzione alla comunicazione, all'ascolto e alla gestione delle relazioni interpersonali, che, a differenza di prima, non vengono più solo da persone ben conosciute, ma da colleghi che vivono in un altro continente.

La formazione non solo ha facilitato il processo di cambiamento in atto, ma ha anche contribuito al rafforzamento della cultura organizzativa, promuovendo un ambiente di lavoro più inclusivo, partecipativo ed efficace.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'efficacia del percorso formativo monitorato è stata sostenuta da una serie di fattori che ne hanno facilitato la riuscita e l'impatto positivo sul personale e sull'organizzazione.

In particolare, si evidenziano i seguenti elementi chiave:

- 1) **Esistenza di un bisogno formativo chiaro e oggettivo:** la formazione è nata da una necessità reale e condivisa: l'acquisizione di ICA da parte del gruppo americano The Sherwin-Williams Company, per cui obiettivi, destinatari e contenuti sono stati immediatamente chiari, anche senza un'analisi formale;
- 2) **Progettazione condivisa e partecipata:** il coinvolgimento attivo dell'ufficio HR, in stretta collaborazione con l'ente formativo, ha garantito una progettazione mirata e coerente. È stata prestata grande attenzione alla selezione dei partecipanti, privilegiando ruoli chiave e figure di coordinamento capaci di trasferire quanto appreso ai propri team;
- 3) **Approccio didattico pratico e personalizzato:** l'ente erogatore è stato scelto per l'approccio concreto e flessibile, già sperimentato con successo in precedenti collaborazioni. Le metodologie impiegate (lezioni frontali, team building, attività interattive, workshop) sono risultate efficaci, con una netta prevalenza di sessioni pratiche, adattabili alle diverse situazioni lavorative, presenti ma anche future;
- 4) **Coinvolgimento di uditori esterni:** la partecipazione di dipendenti provenienti da un'altra sede del gruppo Sherwin-Williams, che avevano già vissuto un processo di integrazione simile, ha rappresentato un valore aggiunto. Il loro contributo ha fornito un supporto concreto sia sul piano organizzativo sia su quello emotivo, facilitando l'identificazione e la comprensione del cambiamento;
- 5) **Selezione mirata dei docenti:** l'azienda ha potuto indicare formatori già noti, scelti per la loro competenza e per la conoscenza del contesto aziendale, con un impatto positivo sulla qualità dell'intervento.
- 6) **Pianificazione attenta ai carichi di lavoro:** la formazione è stata calendarizzata tenendo conto delle esigenze produttive e delle scadenze aziendali, permettendo un'effettiva partecipazione senza interferire con l'operatività quotidiana.
- 7) **Riscontri positivi post-formazione:** anche in assenza di un sistema formale di valutazione, i feedback verbali e i miglioramenti osservati (es. nelle valutazioni di fine anno) hanno confermato l'efficacia dell'intervento, soprattutto in termini di: adozione dell'ascolto attivo, miglioramento della comunicazione interna, maggiore attenzione alle relazioni e alla gestione dei collaboratori.

In conclusione, la formazione è stata positivamente influenzata da una combinazione di fattori organizzativi, metodologici e relazionali, che ne hanno garantito coerenza, coinvolgimento e impatto concreto sul contesto lavorativo.

La scelta del corso da attivare insieme alle modalità didattiche applicate, dimostrano inoltre la lungimiranza e la sostanziate attenzione che ICA ha sempre dimostrato nei confronti dei lavoratori e delle dinamiche non solo di processo, ma anche relazionali.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Indubbiamente nell'approccio della ICA Group si possono individuare delle buone prassi formative.

Prendendo in esame le modalità con cui l'azienda ha gestito la formazione oggetto di monitoraggio e distinguendone le aree di intervento, possiamo valutare l'esperienza formativa di ICA secondo le seguenti prospettive:

- **Qualità strategica (soluzione ai problemi)** → i corsi di formazione proposti e attivati hanno consentito di risolvere problemi altamente strategici per l'impresa: fare in modo che l'integrazione all'interno del nuovo gruppo fosse fluida e la più completa possibile, ha favorito anche la fluidità dei processi aziendali e delle relazioni in generale;
- **Qualità attuativa (in termini di efficacia, efficienza e qualità)** → l'applicazione della pratica ha consentito di ottenere il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte sia dei partecipanti sia degli organizzatori: i partecipanti si sono sentiti supportati e hanno dichiarato di aver ricevuto degli strumenti utili per gestire il difficile passaggio d'integrazione;
- **Riproducibilità (in contesti formativi simili)** → L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi uguali o simili: l'approccio avuto durante il corso di formazione, è stato scelto proprio con questa finalità, dimostrando grande consapevolezza e lungimiranza da parte dell'azienda;
- **Trasferibilità (in contesti formativi diversi)** → la pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi, cioè anche in altri progetti e in presenza di problemi di natura diversa: il valore di questa tipologia di formazione è stato riposto infatti nell'approccio molto pratico, caratterizzato da workshop e sessioni pratiche, declinabili in ogni contesto del loro lavoro.

5.3 Conclusioni

Il percorso formativo attuato da ICA si è rivelato un intervento efficace e ben strutturato, in grado di rispondere in maniera puntuale a una necessità strategica aziendale: gestire con successo il processo di integrazione all'interno del nuovo gruppo internazionale Sherwin-Williams.

Diversi elementi abilitanti hanno contribuito in modo determinante al buon esito dell'iniziativa, tra cui: la chiarezza del bisogno formativo, la progettazione condivisa tra HR ed ente erogatore, l'impiego di metodologie didattiche pratiche e personalizzate, nonché l'inclusione di figure esterne con esperienze dirette di integrazione.

La capacità di pianificare tenendo conto delle esigenze operative e produttive ha inoltre garantito anche un'elevata partecipazione e un basso impatto sull'operatività quotidiana.

Un ulteriore punto di forza risiede nei riscontri post-intervento, che, seppur informali, hanno evidenziato miglioramenti concreti in termini di comunicazione, ascolto attivo e gestione delle relazioni interne.

Dal monitoraggio emerge con chiarezza come ICA abbia saputo valorizzare le proprie competenze organizzative e relazionali, adottando un modello formativo orientato all'efficacia, alla trasferibilità e alla riproducibilità.

Le buone prassi individuate dimostrano un approccio alla formazione non solo risolutivo rispetto a problemi specifici, ma anche lungimirante e replicabile in contesti futuri, analoghi o differenti.

In sintesi, l'esperienza formativa monitorata può essere considerata un esempio virtuoso di gestione della formazione aziendale, capace di coniugare obiettivi strategici ed attenzione alle dinamiche umane ed organizzative, ponendo solide basi per affrontare con successo i futuri cambiamenti.