



ASSOLOMBARDA



Academy Aziendali

Strategie e modelli per generare
competenze e valori d'impresa

ITP

Una chiave per lo sviluppo
L'Academy come ponte antifragile per il futuro

ITP, sin dalla fondazione nel 1972, ha l'obiettivo di creare film plastici sostenibili ed altamente performanti in grado di rispondere alle richieste in continuo cambiamento del mercato. Occupandosi in particolar modo di packaging, le sfide per ITP risultano chiare: **ridurre l'inquinamento e tutelare l'ambiente**. Per raggiungere questi obiettivi, tuttavia, non solo è richiesta una costante innovazione tecnologica, bensì anche una solida expertise in grado di interpretare continuamente gli scenari correnti ed elaborare le risposte maggiormente efficaci sulla base delle variabili a disposizione. È questo lo spirito con cui l'azienda ha avviato una propria Academy.

Risulta lampante che questa continua tensione allo **sviluppo** e alla crescita non sia né semplice né immediata da raggiungere. Se ciò risulta vero in situazioni di status quo, l'avvento del Covid-19 ha rappresentato un punto di svolta anche per ITP. La pandemia, infatti, ha contribuito ad accentuare enormemente ciò che si stava manifestando già in precedenza - dinamiche quali il cambiamento del mercato del lavoro, la trasformazione digitale e la situazione demografica italiana - accelerando e alimentando un fenomeno critico come quello dello **skill shortage**. Vale a dire una situazione permanente di mismatch di competenze a livello tecnico e comportamentale tra quanto ricercato dall'organizzazione e quanto offerto dai candidati presenti sul mercato del lavoro.

“Cominciavamo a notare un'emorragia di risorse che non ci spiegavamo, ma soprattutto una difficoltà a reclutarle. Quindi persone non in linea o che, anche a fronte di un annuncio puntuale, rispondevano con qualcosa che non c'entrava niente con la posizione ricercata. C'era un problema”.

Questa dinamica, che impatta oggi la maggior parte delle organizzazioni, per ITP si presenta sotto una **duplice sfumatura**: la prima, di tenore tecnico, è riconducibile al prodotto altamente specifico che l'organizzazione produce; la seconda, di tenore culturale invece, prende vita da un incrocio complesso tra aspettative dei candidati e caratteristiche proprie del lavoro in fabbrica.

Tuttavia, se il primo problema risulta affrontabile e risolvibile grazie all'implementazione di corsi di formazione atti a colmare i gap di competenze tecniche attraverso l'**addestramento**, il secondo si iscrive in un discorso più ampio, legato alle attitudini e caratteristiche intrinseche personali, e risulta difficile da risolvere. La pandemia, infatti, aumentando la sensibilità delle persone rispetto alla ricerca di un miglior equilibrio tra vita e lavoro, ha avuto spesso l'effetto collaterale di diminuire l'appeal di ambienti lavorativi come quello della fabbrica.

Questi ambienti, spesso accostati a immaginari che certamente necessiterebbero di essere rinnovati, rimandano a pensare al lavoro su turni e alla necessità di essere impegnati nei processi produttivi durante i giorni festivi, con relativo sacrificio della propria vita privata. Per organizzazioni come ITP questo si traduce in una difficoltà nel reperimento di personale non solo in possesso di conoscenze tecniche, ma al contempo motivato e volenteroso di entrare a far parte di questo tipo di realtà.

Di fronte a questa situazione, ITP, reagendo in maniera integrata a un problema complesso, ha dimostrato di essere in grado di superare una “semplice” postura **resiliente** - intesa come capacità di resistere a un urto senza spezzarsi - per abbracciarne una **antifragile** - intesa come capacità non solo di assorbire l’energia dell’urto bensì di reindirizzarla e trasformarla in una **traiettorie evolutiva**. Così, reagendo proattivamente alla situazione di crisi, ITP ha prima fondato il proprio ufficio HR e, dopo due anni, introdotto la prima Academy.

La più significativa particolarità riscontrabile in ITP risiede nel fatto che il contenitore denominato come Academy si riferisce solo ed esclusivamente all’impianto formativo focalizzato sull’**acquisizione di nuovi talenti** provenienti dall’esterno dell’organizzazione. Se in altre realtà, infatti, il ruolo dell’Academy è duplicemente diretto sia all’interno che all’esterno dell’organizzazione, il focus esclusivo verso l’esterno permette a ITP di creare un’istituzione molto focalizzata in grado di perseguire gli obiettivi che si pone (attraction e retention) in maniera efficace e altamente specializzata.

L’idea dell’istituzione dell’Academy per ITP nasce dalla difficoltà di riuscire a reperire delle risorse sul mercato che non solo fossero disponibili a entrare all’interno del proprio contesto, bensì che fossero disposte a ingaggiarsi all’interno di un ambiente produttivo con le caratteristiche prima citate. Partendo quindi da una profonda **consapevolezza** sia delle sfide che dovevano essere affrontate che dei bisogni a cui l’Academy doveva rispondere, ITP ha creato un’istituzione che nel suo focus **esclusivamente esterno** fosse in grado di comunicare non solo gli scopi e la missione di ITP bensì, al contempo, la propria cultura e **identità organizzativa**. Per generare infatti dinamiche di attraction e retention a lungo termine una Academy deve essere perfettamente consapevole della propria identità e capace di comunicarla con efficacia ai candidati che risultano potenzialmente in linea con la realtà organizzativa.

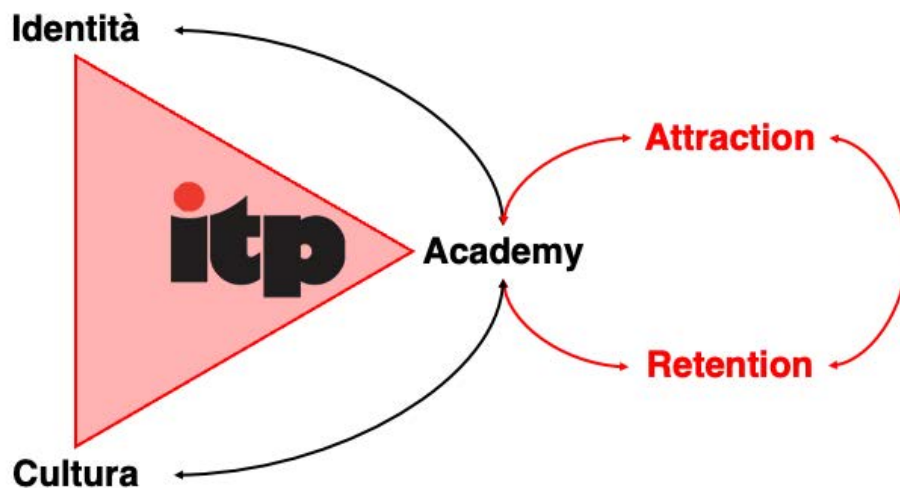
Sul sito dell’azienda si può leggere un breve testo che risulta essere la massima espressione dei valori su cui l’Academy, in quanto sublimazione degli **intenti** dell’organizzazione, di ITP si basa.

“Sono trascorsi quasi 50 anni da quando ITP, in un edificio ad uso agricolo a fianco di una vecchia fornace, ha cominciato la sua attività con solo 8 collaboratori. La crescita nella quale ci siamo impegnati in questo mezzo secolo non ci ha tuttavia allontanato dalle radici che il fondatore ha posto nel 1972. Queste radici parlano del lavoro con una finalità più grande, ovvero come un insieme di benefici anche per la nostra vita personale e la nostra crescita come individui. Ed è sulle persone che ITP investe da allora, cercando di trasmettere entusiasmo e passione per quello che ognuno di noi realizza ogni giorno. Con lo sguardo sempre puntato verso il futuro e l’innovazione”.

Un legame così saldo con le proprie radici permette a ITP di avere una forte **base culturale** da cui partire per costruire il proprio futuro. In particolare, per farlo, essa si affida a tre valori cardine: **impegno, integrità e intraprendenza**. Tali valori non solo vengono trasmessi all’interno di tutte le attività formative bensì vengono veicolati anche dai **luoghi** in cui i momenti formativi vengono svolti. Essi, infatti, sono stampati sulle pareti così che si venga a creare un allineamento strategico tra cultura espressa e artefatti presenti all’interno dell’organizzazione.

“In quel periodo c’eravamo già allargati, non come oggi, ma avevamo già degli spazi da dedicare alla formazione e quindi contestualmente abbiamo creato un’aula dedicata all’Academy, brandizzata con i nostri valori, la nostra mission, la nostra vision, insomma perfetta per fare formazione”.

Questa strategia ha l'obiettivo di superare le difficoltà imposte dalle caratteristiche intrinseche della fabbrica in quanto luogo di lavoro. L'obiettivo di ITP è infatti quello di comunicare i propri valori così chiaramente da creare una immedesimazione, una condivisione e pertanto una partecipazione sentita all'organizzazione nella sua complessità. Andare oltre il mero contenuto formativo e allargare lo sguardo anche alle dimensioni culturali, permette infatti alle persone, che condividono tali valori, di immedesimarsi e **identificarsi** con l'organizzazione creando così un solido legame di **partnership** sin dai primi momenti di onboarding.



I valori cardine di ITP non vengono solo comunicati dai luoghi, bensì da tutta la **faculty** di cui l'Academy è composta. Essa è infatti formata per la sua totalità da docenti interni. Tale scelta, che risulta essere perfettamente in linea con la strategia finora presentata, permette a ITP di generare principalmente due importanti dinamiche.

La prima è quella di generare **coerenza** tra ciò che viene presentato a parole e quanto poi effettivamente le persone si troveranno a dover affrontare nel proprio lavoro. Questa dinamica, unendosi al fatto che la maggior parte delle attività formative vengono erogate negli stessi luoghi in cui poi le persone, se assunte, dovranno svolgere la propria attività, permette di creare un primissimo legame di **fiducia** tra candidato e organizzazione.

La seconda è quella invece di comunicare efficacemente in che modo i valori culturali di cui ITP si fregia si traducono poi in azioni e situazioni lavorative quotidiane concrete, espresse tramite i racconti di chi, in quel momento nelle vesti di docente, le vive e prova in prima persona nel proprio lavoro quotidiano. Tuttavia, questa componente valoriale, per quanto importante, da sola non è sufficiente alla sopravvivenza di un business. Pertanto, l'Academy ITP ne fornisce una altrettanto strutturata di ordine tecnico garantendo al candidato tutti gli elementi necessari per entrare a far parte di questa realtà.

La formazione tecnica, nella sua profondità, si fonda su due assiomi: il primo di ordine **conoscitivo** e il secondo di ordine **pratico**. Per garantire infatti l'immedesimazione e l'identificazione che le parti culturali mirano a generare, è fondamentale che i partecipanti all'Academy conoscano senza filtri l'attività dell'organizzazione, i fini che essa persegue e le modalità che utilizza per raggiungerli.

Così, nelle aule, partendo dalla cultura della plastica, si passa dalle materie prime utilizzate, ai prodotti generati, agli standard di qualità perseguiti, fino ad arrivare alla logistica e

all'utilizzatore finale. Mostrando la filiera nella sua interezza. Questa dinamica fa sì che ogni lavoratore iscriva il suo gesto in un disegno più grande che non solo gli permetta di comprendere l'utilità del proprio singolo ruolo, bensì lo fa sentire partecipe di un processo, e in ultima istanza, di una squadra.

Per quanto riguarda l'ordine pratico invece, esso viene perseguito e raggiunto attraverso un affiancamento mirato in un rapporto mai superiore di due a uno. A ogni due partecipanti dell'Academy è infatti affiancato un tutor che, oltre a seguire i discenti nella formazione tecnica lavorativa, li accompagna all'interno degli ambienti di lavoro e li introduce agli altri membri del team. Questa attenzione permette al processo di onboarding di avvenire in maniera **graduale**, accompagnata e soprattutto non traumatica.

“È qualcosa probabilmente che i dipendenti oggi si aspettano, si aspettano di entrare in un'azienda con dei valori specifici, poi sta a loro e a noi capire se ci si incontra su questi valori, però credo che non si possa prescindere da questo. E comunque la cultura va continuamente rafforzata, va continuamente vissuta. E allo stesso modo i valori e la vision vanno continuamente ripetuti, è importante questo e noi ci impegniamo a farlo. Perché soprattutto all'inizio, con tutte le nozioni che le persone incamerano, magari il valore rischia di passare in secondo piano, per cui è un qualche cosa che noi in modo molto strutturato sottolineiamo continuamente nella nostra comunicazione interna”.

Come è evidente, l'attenzione che ITP riserva alle proprie persone, oltre che emergere perfettamente e coerentemente dai valori che essa dichiara e intende incarnare, la si può osservare anche attraverso il modo in cui l'Academy prende vita.

L'ITP Academy, consolidandosi quindi come un **pilastro antifragile** nel percorso di crescita dell'organizzazione, si proietta verso il futuro con una visione aperta e collaborativa. In particolare, l'Academy si impegna a stabilire solide connessioni con il territorio in cui l'organizzazione è inserita, stringendo legami con scuole e università per creare un ponte tra l'istruzione superiore e le esigenze del settore. Queste collaborazioni con gli istituti educativi permettono non solo un flusso continuo di nuovi talenti bensì favoriscono l'innovazione attraverso la **condivisione di conoscenze**.

Parallelamente, è interessante notare come l'approccio di ITP si estenda oltre il reclutamento di giovani talenti, puntando anche a coinvolgere professionisti senior. Lo skill shortage e la difficoltà nel reperimento dei talenti fa sì che l'obiettivo sia continuamente quello di ampliare la varietà di competenze ed esperienze all'interno dell'organizzazione, creando un ambiente di lavoro diversificato e ricco di prospettive. In questo modo l'Academy diventa quindi un **centro formativo inclusivo**, attraendo sia giovani promesse che professionisti esperti desiderosi di contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'azienda.

L'inclusività è un tema fortemente sentito dalla Direzione aziendale, che a fine 2023 ha organizzato un'edizione speciale dell'Academy riservata a sole donne. Un percorso professionalizzante gratuito rivolto alle candidate del territorio che ha formato 9 nuove addette alla produzione. Attraverso 80 ore di formazione specifica sul campo, le partecipanti hanno potuto acquisire soft skills e competenze specialistiche richieste dal settore, in particolare nell'ambito dell'imballaggio. L'iniziativa in questo caso è stata portata avanti in collaborazione con GiGroup, nell'ambito del progetto Women4, volto a favorire l'occupazione femminile in settori tradizionalmente a prevalenza maschile e a valorizzare percorsi di formazione e crescita per le lavoratrici.

Infine, ITP, facendosi ancora una volta portatrice e rappresentante dei propri valori, mira a instaurare rapporti di **partnership** con altre aziende del territorio, con l'obiettivo e la speranza di dare vita a un **milieu formativo condiviso**. Questa sinergia tra imprese, oltre a permettere la condivisione di best practices, favorisce la creazione di percorsi formativi più completi e stimola l'arricchimento dell'ambiente lavorativo complessivo creando un **circolo virtuoso autorinforzante**. L'idea di creare un'Academy a più mani riflette precisamente l'approccio collaborativo di ITP, un approccio che guarda al futuro con la consapevolezza che la formazione e lo sviluppo sono processi continui che traggono beneficio dalla diversità e dalla cooperazione tra le aziende.

Attraverso questa filosofia ITP si pone come un motore di crescita non solo per sé stessa, ma anche per il contesto territoriale in cui è radicata. La volontà di collaborazione che l'azienda persegue, oltre a non essere scontata, genera complessità in uno scenario in cui già di per sé è difficoltoso muoversi. Tuttavia, è proprio nell'affrontare queste sfide che viene generato il valore a cui le Academy tendono. Del resto, come diceva Frost: *“Due strade divergono in un bosco ed io - io presi la meno battuta, e da questo tutta la differenza è venuta”*.