



AT LOMBARDIA

DE AGOSTINI EDITORE SpA

**Innovazione digitale e tecnologica,
di processo e di prodotto**

GIANLUCA TOSCHI

**Titolo: LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE TECNICHE E DIGITALI DEL GRUPPO
EDITORIALE DE AGOSTINI**

Codice identificativo del piano: 239328

Tipologia del piano: Piano Interaziendale

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
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 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative	9
IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
CONCLUSIONI	15
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	16
4.3 Conclusioni	17
SCHEDA DI SINTESI	18
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	19

INTRODUZIONE

La digitalizzazione sta interessando tutti gli aspetti della vita: il modo in cui interagiamo, lavoriamo, acquistiamo e riceviamo servizi – così come il modo in cui il valore viene creato e scambiato. Tale livello di pervasività è dovuto al fatto che la digitalizzazione altro non è che il processo di diffusione di una tecnologia “general purpose” che ha il potenziale di alterare drasticamente le società impattando sulle strutture economiche e sociali preesistenti. Per capire l'importanza che tale fenomeno riveste va ricordato che qualcuno paragona la digitalizzazione all'elettrificazione.

In questo contesto, uno dei settori economici che è stato interessato in maniera più intensa dal processo di digitalizzazione è quello dell'editoria. La rivoluzione digitale ha modificato in maniera radicale le caratteristiche del settore. Si pensi ad uno dei fenomeni più evidenti che è stato alimentato dalla digitalizzazione: la dematerializzazione. Nell'editoria tale processo ha allontanato sempre più il lettore dai supporti tradizionali (libri e riviste) portandolo verso nuove scelte (e-book e stampa digitale). Ma la dematerializzazione è solamente la punta dell'iceberg di un cambiamento che è, appunto, molto più radicale e impatta anche sui modelli di business delle imprese del settore. Ridurre i processi in atto ad un mero cambiamento tecnologico (“dalla carta ai file”) sarebbe, infatti, un'impostazione decisamente miope: la tecnologia è uno strumento per affrontare e gestire il cambiamento ma il digitale è qualcosa di più pervasivo. Se si guarda alle imprese il digitale alimenta nuovi modelli di business, genera nuovi lavori e nuove funzioni all'interno delle organizzazioni e richiede, quindi, nuove competenze. In uno scenario come quello descritto le risorse umane non possono che essere al centro del processo: la formazione può giocare un ruolo importante di accompagnamento dei processi di digitalizzazione, rilevando nuovi fabbisogni di competenze, aiutando le imprese a esplicitarli, e poi fornendo il supporto adeguato al cambiamento.

Per tutti i motivi elencati l'analisi del progetto formativo oggetto di questo studio di caso assume un grande interesse. Le imprese che partecipano al piano interaziendale sono infatti attive nel mondo dell'editoria e da anni hanno intrapreso un percorso importante verso la digitalizzazione. L'impatto che il digitale ha già prodotto sulle attività di De Agostini è evidente fin dall'analisi della struttura del gruppo che oggi è attivo in business molto diversi (comunicazione, broadcasting, gaming...). Vedere come i processi di digitalizzazione vengano accompagnati da un punto di vista della gestione delle risorse umane in generale, e dei processi formativi in particolare, in un gruppo che opera in un settore fortemente impattato dalla digitalizzazione appare decisamente interessante e potrebbe fornire spunti di riflessione importanti sul rapporto tra formazione e digitalizzazione.

A questo si aggiunge il fatto che una parte consistente della formazione prevista nel piano è stata erogata durante la fase più acuta della pandemia, quando una parte consistente dei lavoratori stava sperimentando una situazione inedita: quella del lavoro a distanza. I corsi sono stati velocemente riprogettati nella forma (da corsi in presenza in blocchi “classici” di 7 ore a corsi a

distanza con micromoduli da 2 ore) e nella sostanza, tenendo conto anche della difficile situazione in cui si trovava una parte dei lavoratori coinvolti e quindi degli aspetti più “soft” della formazione. Analizzare gli esiti di tale processo di riprogettazione sia sulla formazione in sé che sui risultati più generali dell’intera azione assume, quindi, un interesse particolare anche in una chiave di sperimentazione di modalità, tecnologie adottate e proposta dei contenuti che potrebbero essere adottate anche in futuro o da altre imprese.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il piano formativo oggetto del caso è un piano interaziendale che coinvolge imprese del gruppo De Agostini. Il gruppo, come lo si vede oggi, è il risultato di una strategia avviata nel 1997 che ha visto l'internazionalizzazione e la diversificazione come strategie principali. La diversificazione ha portato ad un importante ampliamento delle attività che per anni avevano caratterizzato il gruppo. Per gestire i quattro settori in cui oggi è attivo il gruppo sono state costituite quattro sub-holding, ognuna delle quali gode di un'ampia autonomia operativa.

- Le attività editoriali sono in capo a De Agostini Editore (attiva in 29 Paesi) che a sua volta è organizzata in aree specializzate per tipologia di attività: De Agostini Publishing, DeA Planeta Libri, in joint venture paritetica con il Gruppo Planeta, Libromania, De Agostini Scuola e Digital De Agostini.
- Il settore "media e communication" riunisce le attività del Gruppo nel settore di broadcasting, content production e distribuzione di contenuti per la televisione, nuovi media e cinema. In tale ambito sono attive due importanti partecipazioni in Atresmedia e in Banijay Group, il primo è uno dei principali gruppi radio-televisivi spagnoli, quotato alla Borsa di Madrid, mentre Banijay Group è il più grande player indipendente nella produzione e distribuzione di contenuti audiovisivi a livello internazionale. Il Gruppo De Agostini detiene indirettamente il 13,3% di Banijay Group¹.
- Le attività nell'ambito del gaming entertainment fanno capo a IGT, International Game Technology che ha sede negli USA ed è quotata al New York Stock Exchange ed è controllata da De Agostini S.p.A. con una quota di maggioranza assoluta. IGT Lottery S.p.A. è la società italiana concessionaria statale di tutte le lotterie (Gioco del Lotto, Gratta e Vinci e Lotteria Italia) e dei servizi commerciali e finanziari.
- DeA Capital S.p.A., controllata da De Agostini S.p.A. e quotata nel segmento STAR del Mercato MTA di Borsa Italiana, è il principale operatore italiano indipendente nell'Alternative Asset Management ed è impegnata nella promozione, gestione e valorizzazione di fondi di investimento nel real estate, nel credit e nel private equity, nonché nelle soluzioni multi-asset/multi-manager per investitori istituzionali.

Il piano formativo ha coinvolto aziende che fanno capo alla sub-holding De Agostini Editore che ha responsabilità di coordinamento e di gestione strategica e operativa, in Italia e all'estero, di tutte le realtà operative del Gruppo nel settore editoriale. In particolare, sono state coinvolte De Agostini Publishing, che è la principale area di business di De Agostini Editore, presente in Europa occidentale e orientale, in Russia e Giappone che opera nella distribuzione di prodotti home entertainment (collezionabili, modellini in scala, hobby e articoli educational) e De Agostini Scuola, uno dei principali operatori di editoria scolastica in Italia, con una produzione rivolta a scuole di ogni ordine e grado.

¹ <https://www.deagostini.com/it/chi-siamo/>

Il bilancio della sub-holding evidenzia, per il 2020, ricavi in calo rispetto ai due anni precedenti ma una buona tenuta della redditività rispetto all'anno precedente.

Tab. 1 – Bilancio De Agostini Editore SPA

Bilancio non consolidato	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Ricavi delle vendite	11.852.968	14.185.271	15.681.702
EBITDA	2.140.437	2.790.246	5.564.576
Utile Netto	4.592.597	2.002.709	466.284
Totale Attività	231.933.970	197.744.603	205.828.409
Patrimonio Netto	114.315.269	76.250.055	74.259.330
Posizione finanziaria netta	58.818.692,00	56.576.268,00	72.260.047,00
EBITDA/Vendite (%)	9,95	10,04	19,97
Redditività delle vendite (ROS) (%)	-25,54	-17,25	-5,67
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	-2,37	-2,42	-0,77
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	4,02	2,63	0,63

Nel 2020 i ricavi delle altre due società che hanno partecipato all'intervento formativo si sono attestati intorno ai 50 milioni di euro per De Agostini Publishing e più di 70 per De Agostini Scuola.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'editoria è uno dei settori che sono stati interessati in maniera più intensa da processi di digitalizzazione che ne hanno modificato in maniera radicale le caratteristiche, si pensi, ad esempio, al processo di dematerializzazione che ha allontanato sempre più il lettore dai supporti tradizionali: non più libri e riviste ma e-book e stampa digitale. In questo processo di cambiamento, in atto ormai da molti anni, la tecnologia rappresenta uno strumento per affrontare e gestire il cambiamento, ma ridurre i processi in atto ad un mero cambiamento tecnologico sarebbe decisamente miope: il digitale porta con sé nuovi modelli di business generando nuovi lavori, nuove funzioni e quindi nuovi fabbisogni di competenze. Dall'analisi dei tratti essenziali delle imprese che hanno partecipato al piano formativo emerge con forza l'impatto che il digitale ha già prodotto sulle attività del gruppo De Agostini.

De Agostini Publishing, che ricordiamo opera nella distribuzione di prodotti home entertainment (collezionabili, modellini in scala, hobby e articoli educational) si pone l'obiettivo di diventare il primo operatore internazionale nel proprio settore, affermandosi nel "subscription-commerce", che ricordiamo, è un modo di relazione tra impresa e cliente incentrato, rispetto ai modelli di business tradizionali, più sul cliente e meno sul prodotto, che vede, tra gli elementi centrali, la sottoscrizione di abbonamenti che garantisce la ricorsività del consumo di beni e servizi. Per seguire tale traiettoria diventa centrale la relazione con il cliente e il ruolo che le tecnologie digitali giocano in tale contesto. Fin dall'analisi del sito emerge con forza tale direzione (vedi immagine 1),

i punti di contatto e interazione con il cliente sono molteplici e diversificati negli strumenti (da “Suggerisci un’idea” a un più classico “centro di supporto” fino alle diverse community ospitate dalle piattaforme social maggiormente diffuse).

Immagine 1: sito www.deagostini.com “punti di contatto e interazione con il cliente



Fonte: <https://www.deagostini.com/it/>

De Agostini Scuola opera nel settore dell’editoria scolastica. All’offerta tradizionale nel tempo sono state affiancati nuovi prodotti e servizi nel mondo digitale. Alla divisione scuola fa capo, ad esempio, ISEDI, ente formatore accreditato dal MIUR dal 2013, che organizza corsi e iniziative di formazione sul territorio nazionale, sia in presenza sia online, per il personale docente delle scuole. De Agostini Scuola è, inoltre, presente online con deascuola.it (contenuti digitali integrativi, eBook, portali e applicazioni), formazione.deascuola.it (proposte di aggiornamento e formazione, collegate alle tematiche didattiche emergenti e alle novità normative nel campo dell’istruzione), garzantilinguistica.it (dizionari linguistici), blackcat-cideb.com (materiali per l’apprendimento delle lingue) e dealearning.it (corsi di lingue online), e ha una capillare presenza sui social media.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Nel processo radicale di trasformazione digitale in atto nel gruppo De Agostini la formazione assume un ruolo centrale che è possibile desumere da almeno due elementi. Il primo fa riferimento al processo di analisi dei fabbisogni. Come viene illustrato nella sezione 3 del rapporto, la rilevazione dei fabbisogni coinvolge i responsabili della funzione “formazione e sviluppo” di gruppo e gli HR business partner che fanno capo alle diverse divisioni del gruppo. L’idea di coinvolgere direttamente di HR business partner risponde alla necessità di attivare un collegamento diretto tra chi la formazione deve immaginarla, progettartela, organizzarla e gestirla e chi vive sul campo le trasformazioni digitali che alimentano richieste e necessità nuove. L’interazione tra tali figure è pensata per rendere il processo di rilevazione dei fabbisogni il più aderente possibile alle necessità di sviluppo delle imprese del gruppo. Il secondo elemento fa riferimento al progetto, avviato nel 2018 finalizzato proprio alla digital transformation. Il percorso formativo ha previsto una formazione molto tecnica che aveva l’obiettivo di accrescere le competenze dei partecipanti in ambiti quali il digital marketing, l’advertising, il mondo degli analytics. I feedback raccolti a valle di tale percorso formativo hanno permesso di rilevare la necessità di approfondire il percorso che è poi sfociata nella progettazione delle attività formative analizzate.

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

Una parte rilevante del percorso formativo analizzato si è svolto durante la fase più acuta della pandemia. De Agostini si è trovata a dover adottare forme di lavoro a distanza senza averle mai sperimentate in precedenza. Questa nuova situazione ha avuto, ovviamente, un impatto importante anche sul percorso formativo che ha subito delle modifiche rilevanti sia sul fronte delle modalità di erogazione (da presenza a distanza) ma anche nei contenuti. Il dettaglio dell'impatto che la pandemia ha prodotto sulle varie fasi del percorso formativo è descritto nel paragrafo. 3.2.

2.5 Considerazioni riepilogative

De Agostini è un gruppo che opera in un settore, quello dell'editoria, che è stato pesantemente investito da intensi processi di digitalizzazione. La struttura del gruppo e le attività svolte dalle diverse divisioni evidenziano come la strategia di risposta digitale del gruppo sia molto matura. Il gruppo è infatti da tempo attivo nell'offerta di servizi digitali e, in alcuni casi, ha elaborato anche nuovi modelli di business in sintonia con la nuova situazione (es: e-subscription-commerce nel comparto Publishing).

La formazione riveste un ruolo centrale nell'accompagnare le risorse umane nel processo di progressiva digitalizzazione del business e quindi anche dei processi aziendali. La progettazione dei percorsi avviene in sintonia con chi, nel gruppo, è direttamente a contatto con il mercato e quindi riesce a rilevare in anticipo le dinamiche di cambiamento anche tecnologico (si veda anche il paragrafo 3.1). Tale impostazione denota la volontà, da un punto di vista della strategia aziendale, di allineare i processi formativi ai mutamenti.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

In De Agostini non esiste una procedura “formalizzata” di analisi dei fabbisogni ma con una frequenza che è almeno annuale i responsabili della funzione “formazione e sviluppo” di gruppo e gli HR business partner delle diverse divisioni si trovano per pianificare le attività future partendo dall'analisi degli eventi formativi organizzati negli anni precedente (si ricorda che alla sub holding fanno capo tre divisioni che hanno strategie di business diverse - si veda la sezione 1 del rapporto). È un processo che avviene “a due vie”, top down e bottom up: gli HR business partner riportano le esigenze nuove, quelle legate agli sviluppi di business, mentre i responsabili della funzione formazione di gruppo mettono a disposizione i feedback che ricavano dai questionari raccolti in coda alle attività formative svolte in precedenza. Questionari che permettono di rilevare le richieste di approfondimento o le esigenze di follow up che emergono, quindi, direttamente dai partecipanti dei corsi. La pianificazione degli interventi formativi da organizzare per l'anno entrante nasce dall'incrocio di tali informazioni.

Rispetto alla fase di valutazione dei risultati va evidenziato che in De Agostini viene utilizzato un questionario on-line per la valutazione dell'efficacia dei corsi. I risultati raccolti attraverso il questionario vengono condivisi con le società che forniscono la formazione e con il formatore per poter valutare eventuali criticità ma anche fattori di successo legate ai diversi percorsi.

Come si vedrà più avanti, la riprogettazione dei corsi avvenuta in seguito alla pandemia ha avuto un impatto (positivo) anche su questo strumento, rendendolo molto più efficace nella rilevazione non solamente del gradimento ma anche dell'efficacia dei corsi.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nel 2018 De Agostini ha avviato un progetto formativo a supporto del processo di digital transformation. Il percorso prevedeva un tipo di formazione molto tecnica che aveva l'obiettivo di accrescere le competenze in ambiti quali il digital marketing, l'advertising, il mondo degli analytics. Alcuni dei partecipanti al corso hanno richiesto dei follow up rispetto al percorso avviato nel 2018 centrati sull'impatto prodotto dai processi di digital transformation sull'organizzazione e sulla modalità dei processi operativi. Il percorso appare quindi lineare: una formazione di tipo tecnico alimenta la richiesta di approfondimenti che riguardano aspetti organizzativi e operativi. La prima formulazione del progetto formativo oggetto di questa analisi prevedeva, appunto, l'erogazione di formazione in presenza finalizzata a soddisfare la richiesta di follow up emersa in seguito al percorso sulla digital transformation condotto nell'anno precedente. Il percorso prevedeva anche formazione che aveva per oggetto il GDPR con l'obiettivo di sensibilizzare i partecipanti rispetto ai valori fondanti della legge sulla privacy muovendosi a un livello di approfondimento di base.

Il percorso formativo che non riguarda l'approfondimento sul GDPR si articolava due macro-filoni tematici: il middle management (quadri, capi dipartimento) è stato coinvolto in una formazione che aveva un taglio legato prevalentemente all'impatto digitale sulla gestione delle persone. È

stato poi previsto un “taglio verticale” per alcune famiglie professionali. Un esempio di questo approccio è il modulo progettato per la funzione HR che ha coinvolto le risorse che appartengono alla “famiglia professionale HR” con temi legati, in questo caso, all’impatto del digitale sui processi di gestione delle risorse umane. Una parte del percorso era, infine dedicata ad un approfondimento della normativa sul GDPR.

Una piccola parte di tale percorso è stata erogata prima della pandemia (in particolare quelli che avevano come tema la metodologia AGILE). Lo scoppio della pandemia ha spinto il gruppo De Agostini a gestire questa nuova situazione adottando forme di lavoro a distanza, una modalità che non era stata fino ad allora prevista e nemmeno sperimentata a livello organizzativo. A questo punto il piano formativo doveva essere riprogettato. A dover essere rivisti erano i contenuti, le modalità e ovviamente la schedulazione di erogazione. Da un punto di vista della modalità i corsi sono stati trasformati da corsi in presenza a corsi a distanza in “modalità webinar” utilizzando la piattaforma zoom.

Sul fronte dei contenuti i dubbi principali erano legati al fatto che alcune tematiche, in particolare quelle che riguardavano gli aspetti più “soft” potessero essere adattate efficacemente alla nuova modalità. La capacità, la disponibilità e la competenza dei docenti e dei consulenti della formazione hanno permesso, invece, di raggiungere il successo anche su questo fronte. Uno dei fattori che ha inciso sul risultato è stato la riorganizzazione dei percorsi: i corsi sono stati “spacchettati”, non più moduli da 7 ore ma moduli più agili (2 ore) che meglio si adattavano ad un percorso di formazione a distanza. Da un punto di vista operativo sono state utilizzate le funzionalità “room” prevista dalla piattaforma per gestire i lavori di gruppo. Sono state impostate una serie di attività che i partecipanti dovevano svolgere fuori dal tempo previsto dalla formazione e che venivano assegnate per preparare il webinar successivo.

La risposta dei lavoratori alla nuova situazione non è stata univoca. Alcuni corsi sono stati annullati perché le persone non erano psicologicamente disponibili a mettersi in gioco come richiede un processo di formazione a causa della particolare situazione che stavano vivendo. In altri casi la formazione è stata vista come un’opportunità e questo rappresenta un punto interessante che permette di valutare le diverse dei lavoratori ad una situazione inedita e imprevedibile. Uno degli elementi che è emerso come fattore positivo rispetto al successo del corso è legato alla particolare situazione che le persone vivevano che combinava lavoro a distanza e ridotta o nulla possibilità di spostamento e quindi di relazione. La formazione è stata vista da molti partecipanti con favore perché rompeva la monotonia del lavoro da casa e ha aiutato da un punto di vista psicologico a distogliere l’attenzione da una situazione densa di incertezze e paure (quella della pandemia).

Guardando alla fase finale del processo le nuove modalità adottate per affrontare l’emergenza non potevano non incidere anche sulla rilevazione del livello di gradimento dei partecipanti. Il questionario è stato modificato per tener conto della nuova situazione. Sono stati inseriti anche aspetti legati alla formazione a distanza, ad esempio questioni che fanno riferimento all’utilizzo della piattaforma (usabilità, funzioni...). Alla fine del processo di revisione il questionario è uno “strumento nuovo”: non è più solamente una valutazione di gradimento ma anche una prima

valutazione di efficacia. Questo perché con la nuova modalità i partecipanti sperimentano e mettono in pratica quello che stanno apprendendo già durante il corso e possono esprimere una valutazione che non è più quella dei vecchi questionari “sì, penso di utilizzare le conoscenze/metodologie apprese o no, non credo di utilizzare” a “ho provato a utilizzarle e funzionano o non funzionano”.

Al termine del percorso formativo non vengono organizzati momenti di debriefing con i partecipanti e non vengono rilasciate certificazioni per i corsi.

3.3 Considerazione riepilogative

La situazione che si è venuta a creare in seguito alla pandemia ha avuto un impatto rilevante sull'organizzazione del lavoro in De Agostini, e quindi, anche sui processi formativi. Solamente una piccola parte del percorso previsto dal piano analizzato è stata svolta in presenza (prima della pandemia) il resto è stata organizzata a distanza, utilizzando la modalità “webinar”. La nuova situazione è stata vissuta in maniera non univoca dai dipendenti, alcuni non si sono sentiti pronti a mettersi in gioco come richiede un percorso formativo a causa della situazione che stavano vivendo (pandemia e nuova organizzazione del lavoro) altri, invece, l'hanno vissuta in maniera assolutamente positiva.

Il corso è stato pesantemente rivisto sia nelle modalità (in presenza/a distanza, moduli da 7 ore vs. moduli da 2 ore) ma anche nei contenuti. La possibilità di apprendere e sperimentare allo stesso tempo quello che si apprendeva sulla propria pelle è stata una delle chiavi del successo.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La valutazione dell'impatto prodotto dalla formazione non può che partire dall'analisi degli obiettivi che ci si era prefissati di raggiungere grazie ai percorsi formativi. Come già ricordato il piano analizzato rappresenta un follow up di una serie di corsi organizzati nel 2018 e dedicati ad aspetti molto tecnici. In questo caso ci si voleva concentrare maggiormente su questioni "soft", legate all'impatto che la digitalizzazione produce sull'organizzazione e sui processi operativi (una parte del percorso era invece dedicata ad approfondimenti della normativa GDPR). Un esempio di questa impostazione la si ricava osservando la formazione condotta in ambito HR. A detta dei responsabili l'obiettivo che si voleva ottenere era di aumentare il livello di informazione e consapevolezza sull'impatto che la digitalizzazione produce in un'organizzazione, non di aumentare o introdurre particolari competenze su strumenti, metodologie ect. In altre parole, quello che interessava era la diffusione, tra i partecipanti, della consapevolezza di come i processi di digitalizzazione stiano mutando gli scenari. A detta dei partecipanti è stato un percorso utile perché è riuscito a trasmettere una panoramica molto ampia degli effetti prodotti dall'incontro tra tecnologia e pratica HR, un fattore che è stato considerato molto importante perché aiuta ad avere una maggiore consapevolezza dei risultati prodotti dalle scelte operate. Il fatto che durante il percorso siano stati organizzati dei momenti di benchmark con responsabili HR di altre aziende è stato considerato molto utile, perché, nei fatti, si è creata una micro-community di professional che hanno potuto confrontarsi in maniera molto aperta sui temi dei corsi.

Se si considera l'organizzazione dei percorsi, o meglio, la riorganizzazione dei percorsi avvenuta in seguito alla situazione di emergenza, quello che è emerso è che la necessità di spaccettare i moduli "smontando" il tradizionale percorso basato su blocchi da 7 ore e ricalibrandolo in interventi da due ore è stato molto apprezzato e ha prodotto una serie di risultati interessanti. Il primo è che moduli più brevi sono stati considerati molto efficaci per un percorso di formazione a distanza, che mal si prestava a blocchi di formazione lunghi, pensati per una formazione in presenza. Il secondo elemento unisce i temi della formazione e la particolare situazione che si è creata con il lavoro a distanza: considerando il tema dei percorsi (l'impatto della digital transformation sull'organizzazione e sui processi formativi) il lavoro a distanza ha permesso di sperimentare direttamente sul campo ciò che i partecipanti stavano apprendendo. In altre parole, le risorse che hanno partecipato ai corsi si trovavano a vivere sulla propria pelle la gestione della relazione e della leadership in gruppi che si trovano a collaborare a distanza mentre la stavano studiando. Questo ha permesso di avere feedback continui sulle competenze che via via si stavano acquisendo e contemporaneamente mettendo in pratica. Questo anche grazie ad una serie di metodologie introdotte dai formatori che prevedevano di coinvolgere le risorse che hanno partecipato alla formazione grazie ad una serie di attività che dovevano svolgere tra un appuntamento formativo e l'altro, creando quindi continuità nel processo formativo.

Altri elementi che sono stati valutati positivamente fanno riferimento alla logistica. In passato per molti partecipanti riuscire a dedicare 7 o 8 ore piene a percorsi d'aula organizzati in forma residenziale era considerato molto difficile a causa di impegni di lavoro che non potevano essere

derogati ma anche per la l'impegno derivante dal dover dedicare molte ore alla formazione. Oggi la nuova organizzazione dei corsi in micro-moduli da due ore aiuta rispetto a questo.

Un ulteriore punto di forza della nuova organizzazione dei corsi è che oggi un'azienda fortemente internazionalizzata come De Agostini può facilmente organizzare percorsi che coinvolgono lavoratori di paesi diversi, è molto più facile con la formazione a distanza. Questa innovazione non riguarda il piano oggetto del caso di studio ma percorsi nuovi che si stanno sperimentando.

4.2 Considerazioni riepilogative

La riorganizzazione dei percorsi formativi innescata dalla particolare situazione che si è venuta a creare con la pandemia ha creato una serie di effetti e ricadute positive che sono state sottolineate sia dai responsabili dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione che dai lavoratori stessi. Quello che sembra di poter sottolineare è che il percorso affrontato sia riuscito ad innescare una visione della formazione che non è più "l'immersione di due giorni", spesso consecutivi ma un percorso che viene svolto parallelamente rispetto alla vita lavorativa.

CONCLUSIONI

Il settore in cui opera De Agostini, l'editoria intesa in senso ampio, è uno dei settori che sono stati interessati in maniera più intensa da processi di digitalizzazione che ne hanno modificato in maniera radicale le caratteristiche. L'azienda ha avviato, già nel 1997 ha avviato una strategia che ha visto l'internazionalizzazione e la diversificazione come strategie principali. In tale strategia un ruolo rilevante l'ha giocata la digitalizzazione del business.

Nel processo di digitalizzazione dell'impresa un ruolo centrale viene giocato dalla formazione (si veda, ad esempio, la sezione dedicata al processo di rilevazione dei fabbisogni formativi), tantoché il piano analizzato è il follow up di percorsi precedenti che avevano per tema proprio la digitalizzazione. La prima formulazione del progetto formativo prevedeva, infatti, l'erogazione di formazione in presenza finalizzata a soddisfare la richiesta di follow up emersa in seguito al percorso sulla digital transformation condotto nell'anno precedente. Il percorso prevedeva anche formazione che aveva per oggetto il GDPR con l'obiettivo di sensibilizzare i partecipanti rispetto ai valori fondanti della legge sulla privacy muovendosi a un livello di approfondimento di base.

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

Lo scoppio della pandemia ha spinto il gruppo De Agostini a gestire questa nuova situazione adottando forme di lavoro a distanza, una modalità che non era stata fino ad allora prevista e nemmeno sperimentata a livello organizzativo. A questo punto il piano formativo doveva essere riprogettato. A dover essere rivisti erano i contenuti, le modalità e ovviamente la schedulazione di erogazione. Da un punto di vista della modalità i corsi sono stati trasformati da corsi in presenza a corsi a distanza in "modalità webinar" utilizzando la piattaforma zoom. In questa fase si è registrata grande disponibilità e competenza da parte delle società partner nel percorso formativo.

L'elemento di maggior novità introdotto in seguito alla pandemia è stato il passaggio da corsi in presenza organizzati in blocchi formativi classici da 7 ore a corsi a distanza con moduli da 2-4 ore (si veda il paragrafo 4.2 sulle buone pratiche aziendali).

Tra gli elementi di debolezza, o meglio, tra le criticità, va sottolineato il caso di alcuni lavoratori che non si sono sentiti pronti a partecipare a percorsi formativi a causa della situazione che stavano vivendo (pandemia e lavoro a distanza).

Due le opportunità che emergono dall'analisi del caso De Agostini: la prima fa riferimento al fatto che la necessità di dover riprogettare i percorsi in seguito ad un evento imprevisto ha portato a sperimentazioni interessanti e oggi, una parte delle esperienze vissute è stata utilizzata come base per la progettazione dei corsi per il 2021. Ancora, l'adozione della modalità "a distanza"

permette una maggiore integrazione di un gruppo internazionalizzato come De Agostini, coinvolgendo anche lavoratori delle sedi all'estero.

Punti di forza	Debolezze
• Riorganizzazione delle modalità formative: • 1. Da formazione in presenza a formazione a distanza • 2. Revisione dei moduli (da 7 ore a 2 ore con attività assegnate ai partecipanti che garantivano la continuità del processo) • Creazione di una community di professional (per il corso HR) anche esterni rispetto all'azienda (benchmark) • Revisione di alcuni strumenti (es: questionario di fine corso) per rilevare non solamente il gradimento ma anche informazioni sull'efficacia. • Grande disponibilità e competenza delle società partner nel percorso di formazione a supportare la fase di riprogettazione	• Alcuni lavoratori non si sono sentiti pronti a partecipare a percorsi formativi a causa della situazione che stavano vivendo (pandemia e lavoro a distanza).
Opportunità	Rischi
• Una parte delle esperienze vissute ha rappresentato la base per la progettazione dei corsi per il 2021. • La formazione a distanza permette una maggiore integrazione di un gruppo internazionalizzato come De Agostini coinvolgendo anche lavoratori delle sedi all'estero.	•

4.2. Le buone prassi formative aziendali

L'elemento di maggior novità introdotto in seguito alla pandemia è stato il passaggio da corsi in presenza organizzati in blocchi formativi classici da 7 ore a corsi a distanza con moduli da 2-4 ore. In seguito a questa esperienza oggi l'azienda sta sperimentando moduli di 2-4 ore erogati ogni 15 giorni che servono a dare il tempo per sperimentare le nuove competenze e poi ritrovarsi con un carico di esperienza sulle quali i partecipanti possono discutere e confrontarsi. Modalità che assomiglia più a un coaching di gruppo, dove il docente fa più il facilitatore che il formatore classico.

Altro elemento interessante che la nuova organizzazione dei corsi ha determinato è che i colleghi che partecipano al corso, tra una sessione e l'altra, si danno un supporto reciproco sul tema (formativo) che stanno affrontando, creando un "effetto comunità". Prima la logica era "apriamo il corso, facciamo e chiudiamo" come una scatola che si apriva e si chiudeva, favorita dal fatto che i

percorsi formativi erano articolati in blocchi da uno due giorni che prevedano la full immersion dei partecipanti. Oggi la formazione per come è organizzata è parte integrante del percorso lavorativo, un'esperienza che viene vissuta "all'interno" di esso.

Tale modalità evidenzia la capacità di risposta a bisogni e di soluzione di problemi; è adottata con continuità (e non occasionalità) e ha la possibilità di riproducibilità e trasferibilità in altri ambiti e contesti. Tutti questi elementi portano a indicarla come una buona prassi.

4.3 Conclusioni

La necessità di dover riprogettare un percorso formativo "classico" in seguito all'esplosione della pandemia ha portato De Agostini a sperimentare nuove modalità che hanno riguardato la forma ma anche i contenuti.

I risultati sono stati positivi, tantoché una parte delle esperienze maturate durante la fase di emergenza generata dalla pandemia è stata riutilizzata nella fase di progettazione dei corsi 2021. La necessità di svolgere i corsi "a distanza" ha portato a ricalibrare l'offerta formativa passando da moduli da 7 ore a moduli da 2 ore che meglio si adattano ad una fruizione mediata da piattaforme per l'e-learning e i webinar. Tale rimodulazione ha generato una serie di benefici:

- il percorso aumenta il contenuto di coaching, visto che i partecipanti sono coinvolti attraverso attività che devono svolgere tra un modulo e l'altro,
- si eliminano alcune barriere alla partecipazione che la vecchia modalità "full immersione" alimentava,
- si permette la partecipazione anche a risorse delle unità esterne del gruppo, che prima erano in gran parte esclusi,

Il cambiamento più rilevante è che oggi la formazione per come è organizzata è parte integrante del percorso lavorativo, un'esperienza che viene vissuta "all'interno" di esso e non come una parentesi.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	De Agostini
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	642000
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Titolo: LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE TECNICHE E DIGITALI DEL GRUPPO EDITORIALE DE AGOSTINI Codice identificativo del piano: 239328 Tipologia del piano: Piano Interaziendale
Tematiche formative, principali	Digital transformation e GDPR
Modalità didattiche	Misto: in presenza la prima parte, a distanza la seconda
Elementi di interesse	La riorganizzazione della didattica, in seguito all'adozione di forme di lavoro a distanza a portata ad un vero e proprio nuovo approccio alla formazione che prevede moduli formativi più brevi e cadenzati ma anche un nuovo ruolo del formatore che assomiglia più ad un coach che guida i partecipanti nel percorso che un formatore classico.
Elementi di successo della formazione	Coaching, riprogettazione, nuova modularità
Elementi di miglioramento	
Buone Prassi Formative	L'elemento di maggior novità introdotto in seguito alla pandemia è stato il passaggio da corsi in presenza organizzati in blocchi formativi classici da 7 ore a corsi a distanza con moduli da 2-4 ore, insieme all'assegnazione di task ai partecipanti da parte dei docenti ha fatto in modo che oggi la formazione per come è organizzata è diventata parte integrante del percorso lavorativo, un'esperienza che viene vissuta "all'interno" di esso e non come una parentesi.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA