



AT LOMBARDIA

NUR S.r.l.

Voucher formativi per NUR S.r.l.

Autore: Filippo Prativiera

Codice piano 258000 – Voucher formativi per NUR S.r.l.

Sommario

INTRODUZIONE	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni riepilogative.....	7
IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3. Considerazioni riepilogative.....	10
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative.....	12
CONCLUSIONI.....	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2. Le buone prassi formative aziendali	13
5.3. Conclusioni.....	13
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA	14

INTRODUZIONE

NUR S.r.l. nasce nel 1999, agli albori del web, con l'obiettivo di progettare e realizzare siti web aziendali.

Nel corso degli anni, tuttavia, intuendo le evoluzioni della rete e grazie alle nuove tecnologie, ha cominciato ad ampliare il proprio portafoglio di offerta di servizi alle aziende. Ciò ha determinato una rapida espansione che oggi consente all'impresa di configurarsi quale player significativo nell'ambito delle web agency.

Originariamente nata in Veneto, si è poi trasferita su Mantova.

Nello specifico, la società fornisce supporto e consulenza per avviare o proseguire il percorso di Digital Transformation delle imprese clienti.

Le principali aree competenze distintive che esprime sono da ricercare in soluzioni di:

- e-commerce,
- lead generation,
- visibilità online,
- internazionalizzazione,
- digital transformation.

Ad oggi occupa 30 dipendenti con un tasso di crescita positivo anno su anno.

Le principali aree di business sono cinque, in particolare:

- analisi dei dati,
- strategie tailor made,
- consulenza e formazione,
- ricerca e sviluppo,
- social presence.

Il piano formativo in esame si è articolato in 12 moduli, di cui 11 voucher individuali ed un modulo finale di team building che ha coinvolto tutti i partecipanti al piano.

Il piano risponde all'esigenza di un miglioramento continuo e di un coinvolgimento attivo delle risorse umane nel raggiungimento di obiettivi quali miglioramento del clima aziendale e aggiornamento continuo di carattere tecnico. L'iniziativa formativa ha come obiettivo quello di migliorare le performance del personale coinvolto, rispetto a tematiche attuali ed eventualmente spendibili in altri contesti lavorativi.

L'impresa è interessata da cambiamenti strategici importanti indirizzati tanto al miglioramento continuo delle soft skill, che all'acquisizione di contenuti tecnico/professionali che le evoluzioni del web marketing e della digital communication richiedono, in aderenza a quanto sviluppato con il progetto formativo in esame.

La formazione costituisce un driver fondamentale per il raggiungimento di una crescita aziendale sostenibile. L'attenzione alla formazione continua e la frequente partecipazione ad iniziative formative/informative appaiono due degli elementi per i quali l'azienda risulta certificata quale Great Place to Work.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia aziendale comincia, come detto, nel 1999 in Veneto.

Successivamente, per ragioni legate ad una rapida crescita c'è stato un trasferimento in Lombardia, a Mantova, cui ha corrisposto un nuovo head-quarter più ampio e funzionale.

L'azienda ha vissuto negli ultimi anni un cambiamento della compagine sociale che ha visto uno dei co-founder liquidare i precedenti soci ed aprire l'azionariato al responsabile commerciale/vendite.

NUR ha anche un presidio a Milano, ora presidiato dalla funzione commerciale, prima della pandemia anche dalla parte tecnico/produttiva.

L'andamento del settore è quello del web marketing e comunicazione. Esiste una numerosa ma, a detta della proprietà, *“non particolarmente qualificata. Aprono tante agenzie ma altrettante chiudono”*. Si sottolinea come i *“siti web di agenzia di 2 persone propongano gli stessi servizi di NUR”*, ma *“l'elemento per sopravvivere è la massa critica oppure serve differenziazione, non si compete sul prezzo”*. Sul punto si sottolinea come in NUR alla definizione del *“sito web lavorino 6 persone”*.

L'azienda non compete sul design e sulla creatività, ma si propone come una *“agenzia data driven, in grado di generare una strategia digitale completa per grandi clienti”*, gli stessi che poi danno referenze positive e consentono la scalabilità del business. La convinzione del management è che il dato va misurato e utilizzato per farlo *“performare”*.

NUR opera tanto sul mercato nazionale che su quello internazionale e dispone di un portafoglio clienti di medie e grandi imprese molto significativo. Nel prossimo futuro si prevede l'acquisizione di un ulteriore ufficio di 300 mq e l'assunzione di oltre 20 unità personale.

L'azienda è strutturata in funzioni distinte: SEO, Digital Advertising, Social Media, Siti web e e-Commerce e Marketing automation e offre strategie digitali per i seguenti ambiti: e-Commerce, Lead Generation, Visibilità online, Internazionalizzazione, Digital Transformation, Analisi dei dati, Strategie Tailor Made, Consulenza e formazione, Ricerca e Sviluppo e Social Presence.

L'organizzazione del lavoro prevede per ogni funzione un team leader con i propri collaboratori e una figura trasversale con il ruolo di account e project manager.

Inoltre esiste una sorta di comitato direttivo che si riunisce settimanalmente, cui partecipano il socio AD, il socio responsabile vendite, il CFO e il Responsabile della produzione. Le decisioni vengono prese all'unanimità, interessante come nei meccanismi di funzionamento il voto espresso valga quanto quello di ogni componente, indipendentemente dal fatto di possedere quote azionarie.

La società gode delle seguenti certificazioni:

- Google Partner,
- TEM – Temporary Export Manager,
- The Global compact,
- Microsoft Advertising Certified Professional,
- Semrush Certified Partner,
- Great Place To Work Certified.

Rispetto a quest'ultimo punto, come già anticipato nell'introduzione, NUR è riconosciuta come un ambiente di lavoro di qualità

Nei fatti è recente la certificazione da parte di Great Place to Work da parte dell'omonima società di ricerca e consulenza, il riferimento globale per la cultura organizzativa e per il riconoscimento delle migliori condizioni di lavoro.

La certificazione si ottiene tramite le analisi della società sul clima aziendale, dopo aver ascoltato le opinioni di dipendenti e collaboratori, aver verificato la people experience e la qualità dell'ambiente, delle condizioni e del clima di lavoro. Ciò conferma quanto NUR si configuri come azienda che assicura ai propri collaboratori un ambiente di lavoro di qualità, stimolante, inclusivo, aperto, formativo e in crescita.

La qualità della propria cultura organizzativa e dell'ambiente di lavoro si qualifica quale elemento di vantaggio competitivo di questa azienda data driven.

Le interviste e in questionari somministrati hanno rilevato la presenza di un modello relazionale basato su fiducia reciproca.

Questo importante riconoscimento oltre ad evidenziate efficaci processi HR, relazioni di fiducia tra i collaboratori, costituisce un elemento di attrattività nei confronti del mercato del lavoro e dei migliori talenti. Porsi quale ambiente inclusivo, che offre pari opportunità a persone di talento, dove il merito è riconosciuto e con viene posta grande attenzione all'innovazione, consente di essere fortemente attrattiva verso la Generazione Z (nati tra il 1997 ed il 2012).

Per quanto attiene The Global compact, ovvero il Patto mondiale delle Nazioni Unite, si evidenzia come si tratti di un patto non vincolante delle Nazioni Unite, nato per incoraggiare le aziende e imprese di tutto il mondo ad adottare politiche sostenibili e osservanti la responsabilità sociale d'impresa, e per rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese. Il Patto fornisce una cornice che riunisce dieci principi nelle aree dei diritti umani, lavoro, sostenibilità ambientale e lotta alla corruzione. Il fine risulta quello di intraprendere azioni strategiche per promuovere obiettivi sociali più ampi, come gli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, con particolare attenzione alla collaborazione e all'innovazione.

NUR ne supporta le attività dal 2016.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione tecnologica e organizzativa viene considerata decisiva per poter restare competitivi ed essere veloci nel dare risposte alle richieste del mercato.

L'azienda ha radicate innovazioni tecnologiche 4.0, soprattutto in termini di digitalizzazione dei processi produttivi. NUR utilizza Artificial Intelligence, studiando se e in che modo si possano realizzare sistemi informatici intelligenti in grado di simulare la capacità e il comportamento del pensiero umano e Machine Learning, studiando l'apprendimento automatico della macchina e, in particolare, l'abilità di apprendere qualcosa dai dati in maniera autonoma, senza istruzioni esplicite

L'Amministratore Delegato riferisce come *“il principale obiettivo strategico aziendale sia la formazione, ovvero riuscire a calare nell'azienda tutto quello che di innovativo arriva sul mercato”*. Lavorare sulla scoperta di novità e sulle proposte provenienti dall'organizzazione garantisce una *“crescita azienda in termini di fatturato”*.

Sul punto appare interessante il ruolo attribuito ai dipendenti, che come team dispongono di un budget specifico da spendere in formazione tecnica, a patto che poi relazionino su quanto hanno appreso e propongano modifiche operative o di business in azienda.

Il Comitato direttivo esprime, invece, solo le indicazioni su parte legata alle soft skills.

L'orientamento strategico appare *“legato ad una forte comunicazione dell'azienda verso le istituzioni, le associazioni quali Confindustria, etc”* ciò perché NUR lavora *“molto sulla presenza e sul riconoscimento della propria professionalità”*.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

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

L'amministratore delegato afferma con chiarezza che il risultato del piano formativo è stata la crescita della consapevolezza delle persone coinvolte, con conseguente maggiore soddisfazione personale, maggiore capacità di rispondere alle esigenze aziendali, miglioramento del clima aziendale e conseguente incremento della produttività.

Da rilevare come il percorso formativo oggetto di indagine abbia coinvolto tutte le funzioni aziendali, compresi i due soci ed alcuni team leader. Un team leader ha riportato l'importanza di *“creare una visione comune nell'azienda in funzione dell'organizzazione e dei valori aziendali”*.

Traspare una radicata fiducia nel ruolo della formazione del personale, essa è ritenuta fondamentale ed in grado di garantire un ritorno *“sempre superiore all'investimento e non solo in termini economici ma in generale in termini di beneficio e crescita delle persone dell'azienda e quindi dell'azienda stessa”*. Tale convinzione anche in assenza di un sistema specifico per la misurazione di questi benefici, ma suffragata dai positivi riscontri del personale intervistato, rilevati anche nelle interviste relative al piano formativo in esame.

NUR ritiene che avere persone in costante aggiornamento/miglioramento risulti un fattore distintivo e competitivo non indifferente, spendibile con i clienti.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo presenta diverse tipologie di interventi con l'obiettivo di “rinfrescare” conoscenze tecniche ascrivibili alle mansioni dei singoli lavoratori coinvolti, con il fine di innescare curiosità e cambiamento nelle prassi lavorative.

A ciò si affianca un percorso comune di in tema di team building, quale mezzo per creare un gruppo di lavoro affiatato e produttivo, soprattutto con riferimento alle figure trasversali e non con competenze prettamente tecniche.

Sono stati realizzati 11 moduli in modalità singola (voucher) on-line che hanno coinvolto un totale di 7 lavoratori:

- guida agli strumenti di controllo dei costi in azienda,
- guida alla redazione del budget,
- guida operativa al controllo di gestione,
- hr manager 4.0,
- management 4.0 e digital transformation,
- la valutazione d'azienda: come si misura il valore,
- l'arte di comunicare e public speaking,
- innovare organizzazione e processi aziendali: velocità e agilità,
- gestire le relazioni e il servizio al cliente,
- leadership e gestione dei collaboratori,
- l'agenda digitale: implementare e gestire la trasformazione digitale in azienda.

Inoltre si è tenuto un corso di team building, in presenza, della durata di 6 ore che ha coinvolto 12 dipendenti.

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

Attraverso intervista diretta o compilazione di questionario a risposta aperta sono stati raccolti i dati relativi a management, referenti aziendali e lavoratori coinvolti nella formazione di ogni modulo.

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

- miglioramento delle competenze relazionali dei partecipanti;
- miglioramento nella circolazione delle informazioni..

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

NUR non si è ancora dotata di “modalità per misurare i benefici della formazione”, ad ogni modo come già accennato al personale in formazione viene chiesta una relazione rispetto alla diretta applicabilità delle conoscenze acquisite nel contesto aziendale.

Infine, relativamente al rapporto tra l’investimento in formazione (in termini di costi* e tempo) e i risultati ottenuti dall’azienda, la proprietà ritiene esso sia adeguato.

In tema di pandemia sanitaria originata da Covid-19, l’AD afferma come la stessa abbia abituato a lavorare a distanza, in luoghi diversi e con strumenti diversi, portandoci ad evidenziare la necessità di condividere meglio ed in tempo reale le informazioni.

Inoltre afferma come “non tutte le figure professionali sono rientrate in presenza e questo mutamento rimarrà per sempre”.

La modalità di formazione on-line rimarrà presente anche per il futuro, così come avvenuto con i voucher fruiti presso la Business School del Sole24Ore, a valere sul piano formativo de qua.

Tuttavia i moduli applicativi e che si basano su particolari tecniche ed esperienzialità si ritiene verranno svolti e trattati con formazione in presenza.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

NUR, come accennato, crede fortemente nel valore della formazione delle proprie risorse umane e per questo motivo ha deciso di lasciare ad ogni divisione aziendale piena flessibilità nella gestione del budget assegnato per la formazione e nella scelta degli ambiti formativi.

Ora, vi è da rilevare, come la referente del Piano formativo -ex responsabile HR- non lavori più in azienda. Per tale ragione alcune informazioni utili alla compilazione del presente paragrafo, non sono di facile reperibilità. Si evidenzia come la nuova responsabile HR sia stata assunta da NUR dopo la conclusione del piano formativo.

Va sottolineato, comunque, come il piano formativo abbia coinvolto personale appartenente alle diverse funzioni aziendali.

L'analisi dei fabbisogni formativi, come evidenziato dall'AD e da un team leader è stata condotta anche attraverso *“la raccolta delle preferenze formative del personale dipendente”*.

Nello specifico il management ha proposto della macroarea di formazione su cui orientare il piano formativo, tra di esse il lavoratore poteva però operare una scelta tra i diversi moduli proposti.

La scelta di affidarsi ad una business school è rinvenibile in positive precedenti esperienze con l'Ente da parte della proprietà.

Il comitato direttivo ha proposto, invece, il modulo di team building, perchè ritiene il miglioramento del clima aziendale e delle relazioni interpersonali un obiettivo prioritario.

Sul punto si sottolinea come, nel 2020, NUR contasse 20 addetti contro i 30 del 2022; ciò unito alla giovane età del personale impone di costruire una modalità relazionale e di circolazione delle informazioni unica e riconoscibile.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del piano formativo pare coerente all'analisi del fabbisogno e non ha subito cambiamenti.

Dopo un'attenta valutazione condotta dalla funzione HR, una condivisione con la proprietà e sentiti i responsabili degli uffici, sono state scelte figure professionali provenienti da tutte le funzioni aziendali, tenendo in considerazione le richieste provenienti tanto dai team leader, che dai loro collaboratori.

Il piano formativo è stato strutturato in 11 voucher, di cui 9 della durata di 2 ore, tenute da docenti della Business School24 S.p.A. di 6 lavoratori. E' stata scelta la modalità *“pillola, per evitare di fermare il processo produttivo”*.

Da rilevare, invece, come i restanti 2 moduli abbiano coinvolto la referente del Piano, responsabile HR dell'azienda; questi moduli più orientati alla trasformazione industriale conseguenze della transizione 4.0, sono risultati i due percorsi più impegnativi in termini di impegno orario (hr manager 4.0 - 40h e management 4.0 e digital transformation - 20 h).

Anche in ragione della pandemia Covid-19, solamente il modulo team building è stato realizzato in presenza, il resto dei corsi si sono tenuti on-line. Quest'ultima modalità ha permesso di non interrompere il programma di formazione anche durante il periodo di emergenza sanitaria. A voler testimoniare l'intenzione aziendale di non trascurare i propri collaboratori anche nella situazione difficile che si stava attraversando.

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

Considerata la tipologia e la durata delle maggior parte dei voucher non è stato attivato un sistema di monitoraggio e valutazione ad hoc degli apprendimenti.

Vi è comunque una prassi aziendale che prevede una relazione/rapporto che ogni dipendente stila dopo la partecipazione a percorsi formativi, in cui lo stesso è chiamato a proporre innovazioni legate all'applicazione delle conoscenze e abilità apprese.

Il responsabile dell'area produzione ha evidenziato che *“per rilevare gli obiettivi didattici si è provveduto ad un dibattito finale con gli allievi, un briefing finale di tutte le cose imparate durante la formazione nonché la verifica orale delle conoscenze acquisite”*. Inoltre è stato somministrato un questionario di soddisfazione sulle tematiche, sui risultati attesi e sui risultati prodotti che ha avuto delle votazioni molto lusinghiere, *“soprattutto per quanto attiene il middle management”*.

3.3. Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha coinvolto personale appartenente a tutte le funzioni aziendali, segno di specifica attenzione al personale dell'azienda.

Nonostante le dimensioni di organico da sottolineare la presenza di un responsabile HR.

Da evidenziare anche la considerazione riservata alle varie divisioni ed al personale dipendente nella formulazione e proposta di fabbisogni formativi.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

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

Di seguito alcuni esempi.

La dipendente coinvolta nel modulo “Gestire le relazioni e il servizio al cliente” sostiene il corso abbia permesso uno *“sviluppo delle capacità di organizzazione e di come approcciare ai colleghi e a clienti”* *“... più che competenze, ho appreso dei consigli da utilizzare giornalmente in ambito lavorativo. es. le mail guardarle una volta all'ora non in ogni momento oppure come rispondere a telefonate, come gestirle con alcuni clienti, quindi consigli pratici che sono serviti sull'organizzazione lavoro”*.

La lavoratrice che ha frequentato i moduli “Guida agli strumenti di controllo dei costi in azienda, guida alla redazione del budget, guida operativa al controllo di gestione” riferisce che *“le competenze che mi hanno dato i corsi, non sono state pratiche ma mi hanno aiutata a capire meglio come organizzare il mio lavoro per la redazione del budget del controllo di gestione”*. Inoltre ha ritenuto utile *“rinfrescare nozioni che avevo e capire novità”*, grazie a cui ho cominciato ad *“implementare un unico file per budget e controllo di gestione”*.

Molto apprezzato anche il modulo di Team building: di seguito il pensiero di 3 dipendenti: *“un ambiente di lavoro diventa bello quando ognuno si prende cura di tutto e pensa in prima persona all'ambiente di lavoro, quindi collaborazione”* o ancora *“ritengo di avere acquisito maggiori competenze sul corretto approccio ai colleghi. Mi è rimasto impresso quando il formatore ha parlato della gestione del tempo/organizzazione. Mi ha aiutato anche in questo”*, per finire con *“la prima cosa che mi viene in mente è una migliore organizzazione del lavoro, ho avuto diversi spunti”*.

Rispetto al quesito se le nozioni apprese avessero cambiato il suo modo di lavorare, la maggior parte ha dato risposta negativa, ciò è da rinvenire nella brevità dei moduli che possono aver fornito solo spunti operativi.

Chi ha risposto positivamente ha evidenziato come *“la relazione tra le persone e la comunicazione aziendale sia migliorata”*, mentre un collega afferma di aver cambiato il proprio *“modo di lavorare in quanto ho migliorato le mie capacità organizzative”*.

Solamente una dipendente afferma di aver consultato il materiale didattico (slide) fornito all'interno dei corsi della business school, affermando di aver fatto tesoro di qualche suggerimento su libri di testo *“sono andato a riperscarlo perché certe cose lette in un momento in cui mi sentivo in un modo e rilette poi a posteriori, assumono una forma diversa”*.

La quasi totalità dei dipendenti ha ritenuto che i corsi di formazione a cui ha partecipato siano stati utili per la propria attività lavorativa.

Soprattutto in tema di *“rapporto titolare dipendenti”* e *“rapporto con colleghi”*, oltre che sulla *“consapevolezza sulle responsabilità oltre a quelle della propria mansione”*.

Il personale coinvolto nella rilevazione, per la gran parte, ritiene che la formazione in oggetto possa essere utile rispetto alla carriera professionale in NUR, oltre che per il mantenimento del proprio posto di lavoro. La diretta *“spendibilità”* di quanto appreso nel contesto aziendale appare come tratto comune.

E' emersa piena soddisfazione soprattutto per chi svolge ruoli trasversali e non opera nelle divisioni aziendali, in quanto vi è stata occasione di approfondire la conoscenza con colleghi e occasione di networking.

È stata evidenziata allo stesso tempo la necessità di ulteriori approfondimenti, conseguenti alla natura di corsi brevi come quelli in analisi. Da più voci è stato sottolineato, durante le interviste, come a fianco di corsi tecnici siano utili anche moduli legati al benessere aziendale e al condividere uno stile di comunicazione omogeneo.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto della formazione sembra essere stato positivo e sembra aver innescato positivi processi all'interno dell'azienda, seppur in presenza di moduli brevi e di un modulo afferente a soft skills.

Positiva la partecipazione congiunta di management, middle management e dipendenti tanto ai moduli singoli che a quello di gruppo. L'azienda appare molto unita e propensa ad un'osservazione critica per migliorare i processi comunicativi ed il clima aziendale

Le esigenze di aggiornamento e la "fame" di formazione appaiono molto utili per chi lavora con le nuove tecnologie digitali e vuole rimanere al passo con le evoluzioni dei software e hardware.

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

CONCLUSIONI

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

NUR si configura come Digital Agency, specializzata nell'analisi, progettazione e realizzazione di un piano di comunicazione digitale: a cominciare dalla definizione di una strategia e dall'individuazione di un concept in grado di conferire un valore distintivo alla brand identity, fino alla costruzione di un framework di azioni coordinate e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Da quanto detto deriva la necessità di un'attenta osservazione del mercato, nonché di disporre di una struttura agile da poter sviluppare in ambienti di lavoro molto collaborativi.

Sono diversi gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione. In primo luogo il fatto che alcuni corsi siano stati proposti direttamente da chi ne avrebbe fruito –d'intesa col proprio team leader - attraverso un meccanismo consolidato di condivisione del budget afferente ai progetti formativi delle singole business unit.

Un secondo aspetto positivo riguarda il coinvolgimento di Business School 24 S.p.A., scelta dopo attenta analisi dell'offerta formativa.

Un terzo elemento riguarda l'aver svolto il corso unendo più aree aziendali: ciò ha consentito di sviluppare interessanti sinergie tra business unit, area commerciale ed area amministrativa/finanza, che non sempre dialogano con costanza, ma per le quali la comunicazione può essere centrale.

Proprio l'area commerciale in cui coesiste la funzione account, con quella di project manager che dialoga tanto con il cliente quanto con le diverse divisioni aziendali, si ritiene possa aver beneficiato in misura significativa dei percorsi seguiti.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Molte delle prassi che hanno portato al successo del caso fin qui analizzato possono essere replicate in altre realtà aziendali. L'ampiezza e la trasversalità dei temi trattati, infatti, consente una applicazione anche in contesti settoriali differenti di alcune buone prassi. Il primo elemento di forza è legato all'obiettivo per il quale il corso cumulativo è stato pensato e riguarda l'implementazione di un metodo d'azione per la gestione dei processi di costruzione di fiducia, senso di gruppo e di comunicazione. Per quanto attiene ai voucher la valenza travalica il mercato delle web agency o delle digital agency e può essere valido per ogni organizzazione strutturata.

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

Anche la costruzione di una periodica analisi dei fabbisogni, che parte dal coinvolgimento diretto delle diverse funzioni aziendali e dei lavoratori, appare un approccio vincente.

5.3. Conclusioni

Il Piano oggetto di esame si presenta semplice, ma bene articolato.

Sono stati alternati momenti di formazione singola con un modulo in presenza, attraverso un sistema di organizzazione dell'attività formativa che ha contribuito alla costruzione di un clima di fiducia e di benessere organizzativo.

Il percorso ha interessato un'azienda dinamica e consapevole di come l'innovazione rappresenti un driver strategico di crescita, anche in termini di maggiore spazio alla costruzione bottom-up di percorsi di arricchimento delle competenze.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Piano formativo 258000 – Voucher formativi per NUR SRL

Sito aziendale <https://www.nur.it/>

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