OBR Fondimpresa Lombardia

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

Giuffrè Francis Lefebvre S.p.A.

Ambito Tematico Strategico
Fondo Nuove Competenze

ALLENARE AL CAMBIAMENTO ATTRAVERSO LE DIGITAL SKILLS

A cura di Marco Leonzio
Codice identificativo del Piano: 361672
Titolo del Piano Formativo: Giuffrè in formazione

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE pag. 3

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore pag. 4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione pag. 6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione pag. 7
2.4 Considerazioni riepilogative pag. 7

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati pag. 8
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione pag. 9
3.3 Considerazione riepilogative pag. 11

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione pag. 12
4.2 La prospettiva delle partecipanti pag. 13
4.3 Considerazioni riepilogative pag. 14

5. CONCLUSIONI

5.1 La funzione abilitante della formazione pag. 14
5.2 Le buone prassi formative aziendali pag. 15

1. INTRODUZIONE

Molti milanesi associano il marchio Giuffrè alla **storica libreria di via Larga**: molte vetrine, aspetto serio e composto, nessun dubbio sull'ampiezza e sulla specializzazione del sapere di riferimento. Per qualunque questione legata al campo legale o giuridico, questo luogo è stato per molto tempo – e continua ad esserlo, seppure a qualche metro di distanza dall'ubicazione originaria – **un punto di riferimento in città**, una presenza stabile e tradizionale nella toponomastica cittadina del '900 e di questo inizio del nuovo secolo, uno di quei luoghi dove si danno appuntamento le persone: *ci vediamo davanti alla libreria Giuffrè?*

La fotografia qui a lato mostra la sede storica, in una posizione strategica, tra l'Università Statale e il Tribunale, mentre quella sottostante presenta il nuovo **Competence Hub**, a pochi metri di distanza: non un generico punto vendita, ma un luogo di formazione e di presentazione delle proposte e delle soluzioni di Giuffrè.

Giuffrè è oggi molto più di questa libreria: è un'azienda diversificata, articolata e complessa, un editore riconosciuto e un partner a tutto campo per il professionista, le sue attività e il suo studio.

La storia di questa impresa – si cercherà di mostrarlo nel primo capitolo di questo caso di studio – mostra, nel suo percorso lungo un secolo, come **l'innovazione è composta da fili diversi che si intrecciano** in modo armonico: diversificazione di prodotti e servizi, spinta commerciale, evoluzioni organizzative, nuovi strumenti di lavoro. Alla base, sempre, ci sono nuove tecnologie e nuove possibilità che l'impresa decide di utilizzare. Nel caso di Giuffrè, questo appare particolarmente evidente a partire dagli anni '80, quando il ritmo di sostituzione tecnologica diventa sempre più rapido e le soluzioni – chiamate prima *informatiche* e poi *digitali* – incominciano ad impattare su tutte le dimensioni dello sviluppo e della gestione dell'impresa. In questo lungo percorso, siamo oggi in presenza di una nuova **discontinuità**: per continuare a progettare nuove soluzioni per i clienti e utilizzare strumenti sempre più avanzati ed efficienti nel lavoro, abbiamo bisogno di un *mindset* nuovo, un nuovo modo di pensare il lavoro *in modo digitale*.

Nella progettazione e realizzazione di questo piano formativo tre componenti fondamentali testimoniano la **volontà di accelerazione** di Giuffrè in direzione digitale e contribuiscono a fare "massa critica" verso l'assunzione di quel *mindset*:

- *La percentuale della popolazione aziendale coinvolta*. Hanno partecipato ai corsi compresi nel piano formativo "Giuffrè in formazione" circa 130 persone su 240, vale a dire più del 50% dell'intera popolazione aziendale. Le persone di Giuffrè sono state spesso coinvolte in più di un evento formativo.
- *La gamma dei diversi corsi di formazione*. Il piano prevedeva 7 diverse proposte formative, per complessive 14 edizioni, in parte relative a contenuti tecnico-professionali, in parte focalizzate sulla dimensione manageriale del lavoro.
- *La concentrazione nel tempo*. L'intero programma è stato erogato in un arco di tempo limitato, tre mesi circa. Come vedremo meglio in seguito, questo elemento ha creato delle criticità nell'agenda dei partecipanti, ma ha complessivamente aumentato l'impatto del messaggio di fondo: "*il nostro modo di lavorare sta diventando sempre più digitale*".

L'esperienza di questo piano formativo è stata pienamente conforme alle finalità del **Fondo Nuove Competenze**, che ne ha permesso la realizzazione. Le iniziative formative comprese nel piano "Giuffrè in formazione" sono infatti finalizzate ad acquisire competenze digitali e a sostenere l'adeguamento dei lavoratori alle nuove condizioni del mercato del lavoro. Considerato nel suo insieme, esso è stato un utile sostegno per l'impresa nel suo processo di adattamento alle richieste dell'ambiente e ai modelli avanzati e digitali che ormai distinguono l'odierno panorama organizzativo e produttivo.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Giuffrè Francis Lefebvre è oggi in Italia **il marchio più noto dell'editoria di qualità giuridico fiscale**. Lo conoscono i professionisti che utilizzano le basi dati per il proprio lavoro, lo conoscono gli studenti che si preparano sui testi, stampati o digitali, e lo conoscono i cittadini che per qualsiasi motivo desiderano cercare una risposta puntuale e autorevole ad un quesito. Questa **credibilità** e questa **solidità** sono il frutto di un percorso di crescita che si è snodato, come dicevamo, senza soluzioni di continuità per circa un secolo.

L'attività editoriale risale infatti agli **anni '20** e si sviluppa accanto alla Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Milano, inaugurata nel 1924. In questa prima fase della sua storia, Giuffrè stampa e distribuisce le dispense universitarie. All'inizio degli **anni '30** diventa a tutti gli effetti un editore e orienta le proprie pubblicazioni sull'editoria giuridica e fiscale, focalizzandosi su contenuti tecnici per le professioni. Si tratta di volumi che idealmente seguono l'intera parabola del percorso professionale, dagli studi universitari fino al pieno esercizio della professione, con aggiornamenti continui. La missione è quella di fornire al professionista – dall'avvocato al commercialista, al consulente del lavoro - tutti gli strumenti teorici e pratici per poter rispondere al meglio alle esigenze della clientela, con una attenzione particolare a quella della continua riqualifica nel tempo.

La casa editrice Dott. A. Giuffrè Editore prosegue il suo sviluppo lungo tutta la **parte centrale del '900**. Alla pubblicazione di libri vengono affiancate le riviste periodiche come *Giustizia Civile*, e vengono avviate collaborazioni con pubblicazioni prestigiosi come la *Rivista internazionale di filosofia del diritto*. All'articolazione delle attività editoriali si accompagnano, all'inizio degli anni '50, sviluppi organizzativi, produttivi e societari, come la fondazione della tipografia Mori & C. SpA, che permetterà di realizzare l'intero ciclo tipografico delle opere della casa editrice in un unico complesso. Nel 1976 Giuffrè Editore diventa la società per azioni Giuffrè Editore SpA.

Gli **anni '80** segnano un cambiamento di passo e lo sviluppo dell'azienda procede in nuove direzioni. Apre in questi anni la storica libreria nel cuore di Milano e nasce *Juris Data*, la prima banca dati giuridica italiana su cd-rom. Sono anni di **grandi sviluppi tecnologici**, la nascente informatica mette a disposizione tecnologie di grande efficienza per la conservazione e il veloce reperimento di informazioni; Giuffrè risponde a questa potenzialità realizzando banche dati specialistiche. Al business tradizionale dei volumi editoriali, si affiancano nel tempo anche **quotidiani online**, **riviste digitali** e altre **banche dati**, tra le quali i professionisti possono, per esempio, cercare le sentenze del passato e trovare tutte le informazioni aggiornate per l'esercizio del proprio lavoro. L'evoluzione non riguarda solo tecnologie e prodotti, ma anche nuove **partnership**. Alla fine degli anni '80 nasce infatti, fra le altre, anche la joint venture con **l'Università Bocconi**, che porterà alla fondazione della casa editrice Egea. Viene anche inaugurata la sede di proprietà a Milano.

La diversificazione delle attività prosegue negli anni 2000 in altre due direzioni: nel 2008, a fianco delle attività editoriali e dello sviluppo di banche dati, nasce **Giuffré Formazione** a completamento della gamma di strumenti per l'apprendimento e l'aggiornamento professionale. Giuffrè ha infatti progettato e realizzato nel tempo nuovi strumenti per mantenere informati e aggiornati i propri clienti attraverso corsi di formazione, percorsi di aggiornamento e Master in ambito giuridico e fiscale. Disporre di strumenti diversi per sostenere l'aggiornamento continuo dei propri clienti permette a Giuffrè anche di consolidare le **collaborazioni con gli esperti** – a loro volta professionisti e/o docenti universitari – ed ingaggiarli non più solo come autori di iniziative editoriali, ma anche come docenti nei diversi percorsi di apprendimento dedicati ai professionisti.

Nel suo percorso evolutivo, gli step successivi di sviluppo del business portano alla nascita di una nuova business line che si occupa di **software**, non più finalizzato solamente al reperimento di informazioni specifiche, ma orientato alla gestione delle attività dello studio professionale. Nel 2009 nasce, infatti, la collana dei **software gestionali** per lo studio legale e viene acquisita una software house specializzata in questa categoria di prodotti.

Prosegue nel frattempo l'affermazione del prodotto digitale. Il **volume cartaceo** resiste nell'uso quotidiano accanto alla soluzione tecnologica più avanzata, scontando tuttavia, con il passare degli anni, una lenta erosione della sua presenza sulla scrivania di fiscalisti e avvocati a vantaggio dell'equivalente **prodotto digitale**. Le diverse tipologie di clientela hanno preferenze in parte diverse: mentre la consultazione quotidiana da parte del cliente professionale tende a privilegiare prodotti e soluzioni digitali, grazie ad accessi semplici e immediati, lo studente universitario, che si accosta alla conoscenza tecnica in modo più sistematico ed esteso, utilizza ancora diffusamente il volume cartaceo.

Infine, a valle di questo lungo percorso storico, la famiglia Giuffré cede nel 2017 il suo intero pacchetto azionario al gruppo editoriale francese Editions Lefebvre Sarrut (ELS); l'anno successivo nascerà il **Gruppo Lefebvre Giuffrè**. L'azienda entra così a far parte del gruppo leader europeo nel settore giuridico, fiscale e professionale, presente in diversi paesi europei con 8 aziende controllate e più di 2.400 dipendenti. Per quanto interessa alla redazione di questo caso di studio, tale collaborazione è soprattutto rilevante in una prospettiva di **innovazione**. Diventare parte del gruppo europeo ha infatti portato alla realizzazione di importanti progetti, ultimo dei quali riguarda l'applicazione dell'**intelligenza artificiale** ai prodotti editoriali Giuffrè. Proprio nel corso del 2025 è stato proposto un prodotto nominato Sapent-IA, che vuole sfruttare appieno le potenzialità dell'intelligenza artificiale applicate ai prodotti editoriali.

Rispetto ai settori merceologici, possiamo affermare che oggi Giuffrè opera in Italia in mercati diversi e si confronta dunque con competitor di differente natura. La presenza su più mercati pone sicuramente all'azienda sfide competitive impegnative; dall'altra parte, proprio la possibilità di offrire al cliente **prodotti diversificati e integrati** permette a Giuffrè di poter proporre al cliente soluzioni "complete", a maggior valore aggiunto, nate dalla sinergia tra le diverse business line.

Giuffrè è oggi presente in Italia con il suo **headquarter a Milano**, nel prestigioso building di Renzo piano in zona Lotto e con la storica libreria di via Larga. Esiste poi una piccola sede a Varese, dove vengono realizzate le attività di fotocomposizione e prestampa e una sede a Roma, nella quale operano i colleghi che si occupano di relazioni istituzionali e un gruppo di editor. Esiste anche una piccola sede nelle Marche dedicata allo sviluppo software e al relativo servizio di assistenza e supporto tecnico. Giuffrè impiega, nell'insieme, circa 240 dipendenti.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Sviluppare **innovazione**, per un'azienda come Giuffrè, significa essere in grado di fronteggiare le continue sfide di mondi molto dinamici, sia in termini di contenuti che di prodotti, soluzioni e tecnologie. Non si tratta solamente di monitorare costantemente l'evoluzione della conoscenza fiscale o giuridica, ma di proporre soluzioni e modalità più efficaci ed efficienti per accedere ed utilizzare tale conoscenza, in continuità con le richieste del mercato. La direttrice strategica porta al momento verso l'integrazione dei canali fisici e di quelli digitali, tesi alla **migliore esperienza possibile** sia nell'acquisto che nel consumo dei prodotti, in modo da consolidare sempre di più nel tempo la fiducia dei propri clienti.

Quello editoriale è infatti un **settore molto competitivo**, in continua e veloce trasformazione, che in questo periodo sta affrontando la grande sfida dell'**intelligenza artificiale**. Un gruppo leader in questo settore non può che cercare di essere pioniere di fronte a questa sfida, di sfruttare a proprio vantaggio la capacità di innovare per offrire, prima dei competitor, nuove soluzioni utili ai clienti. Un editore riconosciuto e autorevole come Giuffrè vive della propria relazione di fiducia con i clienti, e dunque **essere i primi** anche nelle soluzioni più avanzate è una esigenza primaria, non priva di rischi ma inevitabile.

L'**innovazione tecnologica** si presenta, dunque, come la condizione imprescindibile per continuare a soddisfare i propri clienti e mantenere il vantaggio competitivo attuale sul mercato, **verso l'esterno**, ma anche per consentire un funzionamento più fluido e integrato **all'interno dell'organizzazione**. Sul versante dell'innovazione strumentale per il lavoro sono state recentemente introdotte innovazioni che hanno avuto un concreto impatto sulle modalità quotidiane di lavoro; per es. nel 2023 sono stati implementati Salesforce e il nuovo CRM, ed è stato introdotto l'utilizzo di Python.

La drammatica esperienza del **Covid** ha catalizzato anche in Giuffrè molti cambiamenti. È stata introdotta una policy sullo **smartworking** che ha portato, in seguito, ad una soluzione di lavoro ibrido con tre giorni in presenza e due da remoto. L'azienda offre flessibilità ai dipendenti, ma allo stesso modo non vuole rinunciare a mantenere un contatto umano tra colleghi. Il Covid ha cambiato molte cose anche nelle relazioni e nella gestione manageriale dei gruppi di lavoro. Il ritorno alla nuova normalità, una volta conclusa la pandemia, ha posto i manager di fronte alla gestione dei gruppi ibridi – con una parte dei collaboratori in ufficio e l'altra a distanza – rendendo probabilmente ancora più complessa la gestione quotidiana delle attività e delle persone. Come vedremo, l'azienda è intervenuta tempestivamente, anche in questo caso, nel supportare i propri manager attraverso appositi interventi formativi, focalizzati proprio sulla gestione delle persone a distanza.

Uno degli aspetti interessanti di questo caso sta proprio nella chiarezza e visibilità di un fenomeno peraltro noto a manager e studiosi. Quando esiste una forte e nitida spinta strategica, basata su una visione e su principi condivisi, essa fa sentire suo impatto e la sua influenza ordinando e dando senso alle attività quotidiane, penetrando in profondità nel tessuto organizzativo e diventando elemento culturale che informa di sé, a vasto raggio, i differenti aspetti della vita organizzativa. Come abbiamo visto nella lunga storia di questa azienda, la tensione verso l'innovazione – di contenuto, tecnologica o commerciale – è rimasta stabilmente parte dei principi che hanno accompagnato il suo sviluppo, e lo è oggi più che mai. Potremmo dire, in sintesi, che l'idea di innovazione tecnologica è stata così assimilata da presentarsi, oggi, non più (solo) come spinta strategica ma come un ***mindset***

che accompagna le decisioni di qualunque caratura e investe ambiti sempre più ampi, dai prodotti e dalle soluzioni per il cliente esterno a quelle gestionali interne, all'organizzazione del lavoro e ai processi con i quali esso si realizza.

2.3 **Obiettivi** aziendali e ruolo della formazione

In un contesto molto dinamico e in presenza di una spinta così pervasiva verso l'innovazione, anche lo sviluppo delle Risorse Umane e la formazione non potevano che essere interessate da questo **generale movimento verso la digitalizzazione**. I set di competenze che compongono le diverse professionalità hanno bisogno di essere adeguate alle nuove possibilità tecnologiche attraverso piani di sviluppo focalizzati su conoscenze e abilità essenziali ad operare professionalmente con processi e in mercati sempre più digitalizzati.

A riprova della portata strategica di questo up skilling delle proprie persone può essere indicato il dato quantitativo del target coinvolto da Giuffrè in questo progetto formativo: l'azienda ha infatti deciso di coinvolgere **più della metà dell'intera popolazione aziendale** nelle iniziative previste dal piano formativo "Giuffrè in formazione". A tutte le 130 persone interessate da questa iniziativa è stato infatti richiesto di sviluppare le proprie competenze **finalizzate a** supportare le strategie di digitalizzazione dei processi editoriali, al miglioramento delle prassi di gestione delle varie attività e all'utilizzo dei nuovi strumenti di lavoro e di collaborazione tra team.

Come si diceva sopra, infatti, il piano formativo oggetto di questo caso rappresenta un ampio tentativo di massimizzare questa sorta di "**effetto spillover**" che il generale movimento di digitalizzazione sta in innescando nel Gruppo Giuffrè: una volta superata una certa soglia, la spinta verso la digitalizzazione tende a diventare pervasiva e raggiungere ogni ambito della vita organizzativa. Se mantenuta nel tempo – questa è la speranza che investe anche la progettazione della formazione – essa porterà in ultima analisi migliori risultati di business attraverso nuove tecnologie e un nuovo modo di lavorare.

A queste finalità di ordine generale corrispondono - come indicato nel Formulario del Piano Formativo - tre principali linee di sviluppo, alle quali vengono riportati i fabbisogni formativi:

- *Ottimizzazione dei processi aziendali*. Fanno riferimento a questo ambito i fabbisogni organizzativi dei dipendenti inerenti all'acquisizione di **metodologie e strumenti digitali** da applicare ai processi di lavoro;

- *Sviluppo organizzativo*. Si tratta in questo caso di individuare interventi finalizzati alla progettazione di **nuove pratiche organizzative** attraverso l'utilizzo di strumenti e soluzioni digitali. In questo caso il focus è sull'applicazione di specifiche skill digitali utili nella gestione delle relazioni interne ed esterne all'impresa.

- *Sviluppo commerciale*. Riguarda iniziative formative che assumono come obiettivo l'acquisizione di **conoscenze** e l'allenamento di **abilità** finalizzate all'individuazione dei più efficaci approcci alla vendita attraverso l'utilizzo di un'ampia gamma di strumenti digitali, finalizzati alla pianificazione strategica, alla creazione di contenuti digitali, alla gestione dei lead, attraverso un sistematico utilizzo dei **big data**.

Considerata l'importanza del piano formativo oggetto di questo caso, il coinvolgimento delle parti sociali è avvenuto a livello più alto. È stato il **sindacato** nazionale, infatti, ad avallare questo progetto. In tutte le fasi i passaggi procedurali e formali previsti dal piano sono stati gestiti non direttamente dall'azienda, ma dallo Studio Sant'Agostino, che ha curato *in toto* la predisposizione del piano e tutti gli adempimenti formali previsti.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'itinerario storico ed evolutivo di Giuffrè mostra con chiarezza la volontà dell'azienda di essere e rimanere nel tempo protagonista in un ambiente estremamente dinamico come quello dell'editoria professionale. La competenza distintiva allenata con continuità nella sua lunga storia – diversificare e integrare le attività attraverso una **costante innovazione dei prodotti e dell'organizzazione** – ha consentito all'azienda di essere oggi parte di un solido gruppo internazionale e leader in Italia nel suo settore.

Se si connettono i fenomeni presentati in sintesi in questo secondo capitolo – affermazioni sul mercato, sviluppi organizzativi, evoluzione delle professionalità e delle competenze dei collaboratori – emerge una **linea continua e coerente** che investe ogni ambito di azione dell'impresa, da quello commerciale a quello gestionale interno, fino all'attenzione verso il continuo apprendimento, con un tratto armonico all'insegna dell'innovazione. La formazione, in particolare, si pone al termine di questo **percorso tipicamente *contingency*** – dall'esterno all'interno, dal macro al micro – e costituisce il punto di chiusura del cerchio e di ripartenza: sono infatti le persone, nella loro azione quotidiana operativa o manageriale, a rendere possibile quell'azione continua di adattamento all'ambiente e di utilizzo delle nuove potenzialità offerte dai mercati e dalle tecnologie; se questo capitale non venisse continuamente "nutrito" – in particolare attraverso la formazione – esso non sarebbe in grado di svolgere la fondamentale funzione di ricezione e valorizzazione del nuovo.

A partire dalle dispense universitarie degli anni 20, verso l'ampiamento dell'imponente offerta editoriale, fino all'utilizzo delle tecnologie informatiche e poi digitali: il successo di Giuffrè, la sua capacità di fornire prodotti e servizi di eccellenza nasce sicuramente dalle capacità imprenditoriali della famiglia omonima e dall'intuito dei manager che ne hanno guidato lo sviluppo nel tempo, ma non sarebbe stata possibile se l'intero parco delle competenze professionali dei suoi lavoratori non fosse parallelamente evoluto. In questo risiede la coerenza alla quale accennavamo: se tutte le parti non procedono in armonia, l'anello più debole finisce per danneggiare l'impresa intera.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il piano formativo oggetto di questo caso di studio è abbastanza composito. Esso non è focalizzato, infatti, su una competenza o poche competenze in particolare, ma vuole interessare un ampio insieme di ambiti di sapere specialistici, che trovano tuttavia una base comune, come si diceva, nella **spinta verso la digitalizzazione**. Alcuni temi formativi che possono, ad un primo sguardo, sembrare "sparsi" – le attività di vendita, la gestione dei team, la produzione di contenuti – vengono riletti e riconsiderati alla luce della recente ondata di innovazione tecnologica, e diventano dunque, per tornare agli stessi esempi, la gestione delle attività di vendita attraverso le tecnologie digitali, la gestione dei team a distanza, la produzione di contenuti con l'utilizzo delle tecnologie digitali.

Si comprende da questi esempi come esista, in modo diffuso, l'esigenza di ridefinire ed efficientare alcuni aspetti operativi del lavoro ed introdurre nella quotidianità nuovi strumenti e pratiche digitali utili a quella finalità. L'azienda vuole una **spinta forte e diffusa** in tal senso e la formazione è chiamata a giocare la sua parte in tutti i campi con gli strumenti a sua disposizione. Quanto questa sia un'**operazione di ampia portata** lo mostrano, come si diceva, i numeri relativi alla popolazione coinvolta. Non sono stati inclusi tra i partecipanti solamente le persone con competenze molto specialistiche e parcellizzate, oppure coloro che – come i più junior – erano già stati inseriti in percorsi di apprendimento strutturati.

Un piano formativo così ampio e diversificato è sicuramente espressione della volontà dell'azienda di rispondere in modo costruttivo ai molti cambiamenti recenti, in particolar modo a quelle trasformazioni che coinvolgono le capacità operative e professionali delle proprie persone. Se non fossimo in un'epoca di cambiamenti *straordinari* – l'uscita dal periodo del Covid, l'impatto delle continue nuove ondate di innovazione tecnologica – si potrebbe quasi

parlare di un approccio orientato alla **robusta manutenzione** *ordinaria* delle competenze, che diventa invece oggi, nel suo ritmo incalzante, inevitabilmente extra-ordinaria.

Giuffrè punta molto, oggi, sulla **formazione manageriale**, in particolare sulle competenze soft, per mantenere sempre *up-to-date* il corredo di capacità professionali delle proprie persone. Accanto ad un'offerta di formazione manageriale stabilmente presente, vengono poi progettati ed erogati piani formativi dedicati a bisogni emergenti di tipo **tecnico**. Oggi, in particolare, l'attenzione si sta orientando verso la **formazione sull'intelligenza artificiale**, che coinvolgerà in primo luogo le persone che lavorano strettamente a contatto con queste tecnologie.

L'**analisi dei fabbisogni** formativi segue una sequenza top-down e avviene su base annuale. Le proposte contenute nel piano formativo nascono solitamente dall'indirizzo iniziale del vertice dell'azienda e vengono declinate attraverso un processo di confronto interno, in modo tale da mantenere coerenza con le direttrici strategiche generali dell'organizzazione. Nel caso del piano formativo "Giuffrè in formazione", a valle della prima consultazione con il vertice è emersa con chiarezza l'esigenza di **"fare un salto"** verso un modo più digitale di lavorare. Questa volontà generale ha avuto ovviamente delle declinazioni locali, perché i contesti di lavoro, le sfide e le professionalità sono eterogenea nelle diverse business unit.

Da questa fase di integrazioni e sintesi nascono solitamente anche i **percorsi trasversali**, quelli in grado, cioè, di rispondere a esigenze presenti in più di una area di business, tipicamente riferibili al campo dei comportamenti organizzativi e delle social skills. Ma non solo. Nell'ultimo periodo, infatti, uno dei bisogni trasversali emersi è proprio quello inerente la comprensione dell'intelligenza artificiale, per quanto l'utilizzo di questo strumento possa avere poi declinazioni diverse nelle singole aree. In casi come questo viene disegnato un percorso formativo comune per tutti, oppure un progetto con una parte iniziale di carattere generale, in grado di rispondere ai bisogni formativi di tutti i partecipanti, e una seconda parte con approfondimenti differenziati e contestuali. In ogni caso, il telaio con le ipotesi formative rimane visibile a tutti i Direttori, che possono poi procedere con gli ulteriori step di comunicazione verso la propria struttura. La scelta del **target specifico** per le diverse iniziative formative ricade infatti sulla funzione, oppure, nel caso dell'intervento formativo dedicato alla gestione delle persone, è stato privilegiato chi già aveva la responsabilità della conduzione di un team o chi magari era in procinto di assumerla.

Rispetto ai bisogni raccolti e agli interventi ipotizzati, le **risorse economiche** provenienti da Fondimpresa sono riuscite a coprire solamente una parte dei progetti formativi e hanno dovuto essere integrate da un budget aziendale. Per la formazione dei dirigenti in particolare l'azienda utilizza Fondir, che ha permesso il finanziamento di appositi interventi e anche di un team building realizzato in outdoor. Le fonti di finanziamento sono dunque tre: Fondimpresa, Fondir e il budget aziendale.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

L'**approccio metodologico** scelto per l'erogazione degli interventi formativi del piano "Giuffrè in formazione" è stato quello delle **sessioni sincrone a distanza**. Per quanto l'azienda, in linea di massima, preferisca attivare corsi in presenza, nel caso specifico la scelta metodologica è stata dettata dall'esigenza di **rendere efficiente la partecipazione** dei colleghi. Tre elementi diversi concorrono a tale efficienza: la volontà di convocare per la formazione persone che lavorano in sedi diverse, per le quali si cerca di abbassare l'impatto sulle giornate di lavoro e limitare il disagio delle trasferte, il poco tempo a disposizione per l'erogazione complessiva delle attività previste dal piano formativo e infine periodo estivo, nel quale è ricaduto il tempo di erogazione, ricco di turni ferie da salvaguardare. Questi tre elementi hanno vincolato la scelta dell'approccio didattico e orientato la preferenza, come si diceva, verso le sessioni sincrone a distanza.

Questo piano formativo è stato finanziato attraverso il **Fondo Nuove Competenze** e si colloca, come accennavamo nell'introduzione, in grande coerenza con le finalità di questa recente linea di finanziamenti. Esso fa infatti esplicito riferimento all'esigenza, largamente diffusa tra le imprese economiche di tutte le dimensioni, di

sostenere le imprese nel processo di adattamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi, dipendenti in larga parte dall'impatto delle nuove tecnologie. Qualche criticità è stata riscontrata dall'azienda nella comprensione di alcuni meccanismi di accesso e funzionamento del Fondo, che ha richiesto tempi rilevanti, e nell'arco di tempo concesso per poter svolgere, concludere e rendicontare le attività, più breve di quanto solitamente previsto dai piani formativi di Fondimpresa.

La principale criticità affrontata dall'azienda nell'utilizzo del fondo nuove competenze è infatti da cercare proprio nelle **tempistiche di erogazione, molto strette** rispetto ai normali ritmi di lavoro. Le scadenze previste hanno richiesto infatti la conclusione di tutte le attività di erogazione entro i mesi estivi, concentrandole di fatto entro un lasso di tempo di tre mesi. I partecipanti, che hanno dovuto concretamente conciliare i ritmi del lavoro quotidiano con il calendario dei corsi hanno segnalato delle difficoltà, relative anche alle possibilità di assimilare i contenuti affrontati durante le lezioni e di sperimentarli. Certamente essi avrebbero preferito spalmare le attività formative in un arco di tempo maggiore, per assecondare nel frattempo le attività quotidiane e per permettere agli apprendimenti di consolidarsi e di sedimentare i loro benefici.

Il piano formativo "Giuffrè in formazione" comprende i seguenti percorsi formativi:

- *Strumenti di Digital Marketing*, dedicato allo sviluppo di competenze avanzate legate all'ambito del marketing digitale e dei social media, utili per pianificare e realizzare strategie coerenti di presenza sul mercato. Il corso ha avuto una durata di 48 ore; a valle del primo incontro, che ha avuto la durata di un'intera giornata di lavoro, il tempo restante è stato suddiviso in sessioni da quattro ore per rendere più semplice e meno faticosa la partecipazione delle persone. Hanno partecipato a questo percorso sette dipendenti.

- *Digital Content Creation*, focalizzato sulle competenze avanzate legate alla creazione e allo sviluppo dei contenuti digitali e sull'individuazione di nuove idee e processi per utilizzarne appieno le potenzialità nella comunicazione. Anche in questo caso la durata del percorso è stata di 48 ore, articolate in 12 sessioni da quattro ore. Sono state erogate tre edizioni del percorso per complessivi 66 partecipanti.

- *Strumenti digitali per la Gestione delle Vendite*, centrato sugli approcci alle vendite nel nuovo scenario post Covid, rivisita alla luce delle nuove tecnologie la comprensione dei bisogni dei clienti e le tecniche negoziali, si occupa di social selling e delle specifiche attenzioni e tecniche per sviluppare attività commerciali attraverso il web. Il percorso è stato articolato in sei giornate di erogazione full time. È stata realizzata una edizione di questo percorso con 11 partecipanti.

- *Sviluppo del personale – Strumenti digitali per la Gestione delle risorse* analizza come le digital skills possano essere strumenti di grande efficacia nella gestione dei rapporti con il proprio team e sostiene i manager nell'individuare strategie di coinvolgimento e gestione della performance. Il percorso, articolato in sei sessioni da otto ore, ha coinvolto 39 persone in tre diverse edizioni. Come si analizzerà in seguito, questo percorso è stato citato e largamente apprezzato dalle partecipanti intervistate per la realizzazione di questo caso di studio.

- *Digitalizzazione Processi – Salesforce,* realizzato in due differenti versioni, è il percorso più impegnativo dell'intero piano formativo, composto da 12 giornate full time, dedicato alla rivisitazione del processo di vendita e dal pieno utilizzo delle potenzialità offerte da Salesforce e dal suo sistema di CRM. Hanno partecipato a questo percorso complessivamente 24 persone.

- *Digitalizzazione dei Processi editoriali* è incentrato sulle molteplici possibilità offerti dalle tecnologie digitali nell'elaborazione delle immagini e nella composizione grafica per attirare e mantenere l'attenzione delle persone. Il percorso parte dalla struttura del cervello umano per focalizzarsi sulle dimensioni visuali e psicologiche della comunicazione del prodotto editoriale. Esso ha avuto una durata complessiva di 48 ore, suddiviso in moduli da 4h, ed è stato erogato in tre edizioni, a favore di 66 partecipanti.

- *Big Data Analysis* è stato invece un progetto più di nicchia, dedicato a quattro partecipanti e sempre erogato nel format delle 48 ore, suddivise in moduli da 4h. La finalità fondamentale è stata quella di sensibilizzare i partecipanti rispetto alla centralità del dato come presupposto di qualunque decisione. L'affermarsi di una cultura del dato e delle pratiche efficaci per la sua comunicazione e diffusione sono stati il centro delle differenti sessioni di apprendimento.

Scendendo sul piano delle **scelte didattiche di dettaglio**, l'erogazione degli interventi formativi a distanza ha posto immediatamente la sfida della gestione dell'attenzione, che i docenti coinvolti hanno affrontato cercando di privilegiare il più possibile il **coinvolgimento diretto** dei partecipanti, attraverso esercitazioni o condivisione di esempi pratici. Alternare lo stimolo teorico generale, solitamente veicolato attraverso una lezione supportata dall'ausilio visivo delle slide, con il coinvolgimento diretto dei partecipanti permette di raggiungere obiettivi diversi: risveglia l'attenzione tramite l'attivazione, permette una prima rielaborazione e appropriazione del contenuto da parte del partecipante e infine gli permette la declinazione del contenuto nella realtà locale che egli inevitabilmente porta con sé.

I **docenti** che hanno erogato gli interventi formativi sono stati in parte scelti tra coloro che avevano già collaborato con l'azienda, in parte consigliati dallo stesso Studio Sant'Agostino che ha curato la presentazione e rendicontazione del piano, in parte ancora sono stati indicati da Salesforce per garantire la massima coerenza tra lo strumento introdotto in azienda e i contenuti della formazione a supporto (il consulente che ha curato la formazione è lo stesso che ha implementato il tool).

I corsi di formazione inclusi nel piano "Giuffrè in formazione" sono stati **molto apprezzati** dai colleghi che vi hanno partecipato; i questionari di **valutazione del gradimento**, rilevato al termine dei singoli percorsi, restituiscono una immagine di ampia e diffusa soddisfazione. L'investimento sembra essere stato dunque opportunamente indirizzato e gestito; il **livello di engagement** e di soddisfazione generato dalle iniziative formative è di per sé un valore che non va sottostimato. Se poi a questi si accompagnano dei cambiamenti concreti nelle modalità di lavoro quotidiano, allora vuol dire che il progetto formativo ha davvero raggiunto il livello di risultato più alto. L'esigenza di compattare le attività formative all'interno di un periodo limitato di tempo ha portato in alcuni casi, come si è visto, alla scelta quasi obbligata di erogare moduli a distanza di otto ore, molto impegnativi per i partecipanti in termini di gestione dell'attenzione e dell'energia e, immaginiamo, altrettanto impegnativi per il docente. Nel capitolo quattro saranno approfonditi gli impatti specifici di questo piano formativo.

3.3 Considerazione riepilogative

Sulla base delle osservazioni raccolte nelle pagine precedenti è possibile mettere a fuoco alcuni elementi di forza di questo piano formativo. Il primo è senz'altro dato dalla possibilità di coinvolgere persone appartenenti a direzioni diverse in una **formazione trasversale** sui nuovi sviluppi digitali del lavoro. Aver potuto comporre gruppi di apprendimento eterogenei ha trasformato le aule – per quanto virtuali – in luoghi di confronto non confinati alle singole aree di business di appartenenza e ha prodotto inevitabilmente un più alto livello di conoscenza del lavoro dei colleghi e delle sfide che si affrontano quotidianamente, favorendo dunque l'integrazione orizzontale delle attività.

Se la finalità generale all'origine del piano formativo era quella di **cambiare passo**, come si diceva, di accelerare le dinamiche evolutive verso la digitalizzazione dei prodotti, dei processi e delle modalità quotidiane di lavoro, l'aspetto critico della compressione del tempo di erogazione potrebbe invece, paradossalmente, essere considerato un valore. Per quanto frequentare più di una iniziativa formativa, in un lasso di tempo limitato, possa intralciare il normale ritmo del lavoro, se tutti i corsi previsti presentano, come tratto comune, la ridefinizione delle pratiche professionale alla luce delle potenzialità del digitale, allora l'impatto d'insieme potrebbe davvero produrre uno scarto nella consapevolezza delle persone: *queste nuove tecnologie stanno cambiando in maniera sostanziale il nostro lavoro*. In questa prospettiva, a prescindere dallo specifico set di competenze che il singolo evento formativo vuole allenare,

il senso generale conta più di quello particolare; in qualche modo, potremmo dire, il messaggio d'insieme supera in volume e in portata quello dei singoli eventi.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'analisi condotta nel capitolo precedente segnalava, nella sua parte conclusiva, un **diffuso e significativo livello di gradimento** per l'offerta formativa compresa nel piano "Giuffè in formazione". L'intervista realizzata per la realizzazione di questo caso di studio ha permesso di far emergere alcuni contesti nei quali l'apprendimento ha avuto un riscontro diretto sui cambiamenti attualmente in corso in azienda. L'esempio più eclatante di **impatto concreto** riguarda l'implementazione di **Salesforce**: a valle della formazione la gran parte della popolazione aziendale ha iniziato a prendere confidenza con il nuovo CRM, usandolo quotidianamente al posto del sistema precedente, sviluppato internamente e molto basico. Hanno iniziato ad usare questo nuovo strumento non solo i colleghi delle vendite, i più interessati direttamente allo strumento, ma anche coloro che si occupano di analizzare i dati, coloro che inseriscono nuove informazioni nel sistema e gli agenti sul territorio nazionale.

Naturalmente, nella prospettiva metodologica di *dare a Cesare quel che è di Cesare* e di essere rigorosi nella distinzione di cause ed effetti, non è possibile separare con precisione il contributo della formazione dalla generale indicazione dell'azienda – più o meno perentoria – di usare il nuovo CRM in sostituzione del precedente. La formazione può aver aiutato, ma **non possiamo certamente attribuirle il merito di essere stata la causa decisiva** di questo cambiamento. È pur vero, d'altra parte, che il ritrovarsi in aula, insieme ai colleghi, ad apprendere logiche e vantaggi nell'utilizzo di un nuovo strumento tecnologico non porta solo verso la capacità di utilizzo operativo delle diverse funzionalità, ad un livello esclusivamente tecnico, ma genera anche un importante momento di **condivisione del senso del nuovo cambiamento**, dei suoi vantaggi anche individuali, e dunque **smussa le inevitabili resistenze** che ogni cambiamento solitamente genera. La formazione consente in questo modo ai partecipanti di confrontarsi ed elaborare l'eventuale momento di perplessità (o di difficoltà) e di concludere l'esperienza, al termine del percorso formativo, con un livello di energia e motivazione diversi e più consistenti rispetto a quelli di partenza.

Un secondo esempio di impatto concreto riguarda la formazione dedicata a **Python e ai big data**. In questo caso la Formazione ha portato ad un cambiamento nel modo di analizzare i dati e ad una maggiore comunicazione tra l'area del Controllo di Gestione e quella di Business Intelligence. Python è infatti uno strumento utilizzato da entrambe le aree. I corsi di Digital marketing – per continuare con gli esempi – hanno iniziato a far cambiare la prospettiva ai vari editor rispetto alla creazione di contenuti editoriali digitali e chi ha la responsabilità dei contenuti online fa maggiore attenzione a produrli in ottica SEO.

Il discorso è ovviamente più complesso rispetto all'**impatto della formazione sulla gestione delle persone** e dei team. Per valutarne l'impatto l'azienda ha considerato i sondaggi sul livello di engagement realizzati annualmente, che hanno riportato un livello di soddisfazione positivo rispetto all'esperienza di lavoro in Giuffrè. Anche in questo caso, come si diceva sopra, non è possibile separare e analizzare in modo distinto l'impatto dovuto alla formazione, ma è sensazione diffusa che essa abbia contribuito attivamente ad alzare il livello di soddisfazione percepito dalle persone. **Riconfigurare una parte della propria pratica manageriale** quotidiana alla luce delle trasformazioni in atto dell'esperienza di lavoro, dovuta all'impatto delle nuove tecnologie ma non solo, costituisce per chi ha responsabilità di gestione una sfida di medio periodo, complessa e articolata. Una esaustiva valutazione dell'impatto della formazione sull'efficacia manageriale richiede probabilmente la considerazione di un lasso di tempo consistente, maggiore di quello che separa la conclusione del piano formativo in oggetto dell'analisi possibile ad oggi. Bisognerà vedere quale sarà nei prossimi anni il "rilascio lento" dell'apprendimento sviluppato dai partecipanti nel corso di questi seminari.

4.2 La prospettiva delle partecipanti

Una dei partecipanti che ha frequentato il corso relativo allo sviluppo del personale, quello dedicato ai big data – per lei un tema specifico considerato che si occupa di Business Intelligence – e quello dedicato alla digitalizzazione dei processi con Salesforce, esprime un **alto livello di soddisfazione complessiva** per queste esperienze formative. Ad aver generato particolare interesse è stato il corso dedicato allo sviluppo della managerialità, con riferimento particolare alla comunicazione con i collaboratori, tema quantomai delicato, considerata la diffusione del lavoro a distanza. Nella prospettiva di questa partecipante il corso ha permesso di approfondire alcuni aspetti connessi alla gestione delle situazioni critiche quotidiane, mettendo a confronto le esperienze dei partecipanti con le indicazioni dei docenti, così facilitando la consapevolezza personale e l'apprendimento di alcuni spunti, utili anche a chi ha già maturato esperienza nella gestione dei team. L'organizzazione della didattica è stata dinamica e interattiva, i contenuti della formazione si sono mostrati molto pertinenti e di immediata utilizzabilità.

Il training dedicato a Salesforce ha mostrato, a parere di Miriam, una panoramica generale delle potenzialità dello strumento – e per questo è sicuramente apprezzabile – mentre ha dedicato meno attenzione alle applicazioni specifiche dedicate alle diverse aree di business dell'azienda, risultando nel complesso efficace anche se un po' "generalista". L'integrazione nel percorso didattico di alcuni casi specifici avrebbe potuto motivare maggiormente i partecipanti e aiutare la memoria a conservare un maggior numero di informazioni. Tutti i docenti coinvolti si sono mostrati a suo parere competenti sui contenuti ed efficaci nella gestione della didattica e nel coinvolgimento dei partecipanti.

Le osservazioni di questa partecipante ci riportano a quanto si diceva nelle considerazioni conclusive del capitolo precedente rispetto all'**impatto d'insieme** di questo piano formativo come acceleratore verso il lavoro digitale. La scelta di includere tra i partecipanti anche colleghi non direttamente e immediatamente interessati al contenuto tecnico di un corso risponde proprio alla volontà – *informativa*, prima ancora che *formativa* - di produrre "impatto complessivo" verso il digitale, di passare il messaggio: *anche se non ti occupi direttamente di questo, sappi che l'azienda sta riconvertendo le sue pratiche quotidiane verso il lavoro digitale.* Il messaggio generale, come si diceva, può essere più importante del contenuto particolare.

Un'altra partecipante ha frequentato il corso dedicato allo sviluppo del personale, oltre a quello sulla creazione di contenuti digitali e quello sulla digitalizzazione dei processi editoriali; in tutti questi casi ha apprezzato innanzitutto la preparazione e le competenze dei docenti. Anche Adriana, come Miriam, ha trovato di particolare interesse il corso dedicato allo sviluppo delle persone. Anche lei è una manager, ha la responsabilità di guidare un team di persone e sottolinea soprattutto il **valore del confronto e della condivisione** con i colleghi. L'organizzazione della didattica ha dedicato considerevole spazio a questo confronto ed ha coinvolto i partecipanti nello scambio di esperienze. Il racconto di questa partecipante si concentra in particolare sull'importanza della parola e sull'impatto del linguaggio verbale nella relazione con i propri collaboratori e sottolinea l'importanza di un assorbimento di spunti preziosi, a volte non utilizzabili immediatamente, ma che possono riemergere ed essere preziosi nel momento del bisogno, quando il manager si trova concretamente ad affrontare alcune criticità. In questo senso parlavamo poco fa di apprendimento "a rilascio lento".

Ampio apprezzamento è stato espresso da questa partecipante anche rispetto ai due corsi più tecnici, quello dedicato alla digitalizzazione dei processi editoriali e quello focalizzato sulla creazione di contenuti digitali. Il primo si è presentato agli occhi di Adriana come un'introduzione generale, meno focalizzato rispetto alla sua attività specifica ma in ogni caso ricco di spunti di interesse come l'utilizzo dei colori delle pagine o il posizionamento sui siti. Più pertinente rispetto all'attività professionale specifica è stato invece il corso dedicato ai contenuti digitali. La produzione di Giuffrè è sempre più orientata verso il prodotto digitale e questo corso ha offerto molti spunti utili per la ricerca, come l'utilizzo delle parole chiave per l'utilizzo del web o una serie di spunti sulla brand awareness.

4.3 Considerazioni riepilogative

L'analisi degli impatti del piano formativo "Giuffrè in formazione" e le testimonianze dirette di due partecipanti mostrano come il percorso evolutivo delle organizzazioni, in particolare quello verso la digitalizzazione, sia composto sia da messaggi di carattere generale, strategico, sia da indicazioni operative inevitabilmente più specifiche, locali, inerenti alle diverse business unit e alle singole professionalità. La sinergia tra questi due piani, quello della **visione strategica e quello della concreta realtà quotidiana,** è cruciale affinché il percorso del cambiamento abbia la traiettoria e il ritmo necessari.

In questo percorso, nel quale anche le diverse parti dell'azienda, oltre alle persone, hanno ritmi diversi, **la formazione gioca un importante ruolo di connessione e di facilitazione del cambiamento**, oltre a sostenere l'aggiornamento delle competenze professionali. Mentre da una parte essa porta alla condivisione di conoscenze e all'allenamento delle skill necessarie all'utilizzo delle nuove tecnologie, dall'altra costituisce **il laboratorio protetto nel quale i colleghi possono confrontarsi sul senso** di ciò che sta accadendo, oltre che sul modo di far funzionare il loro lavoro e l'organizzazione tutta con i nuovi strumenti. Le attività formative hanno sicuramente sostenuto Giuffrè nell'allenamento delle *digital skills* delle sue persone, ma il fatto che esso avvenga in un contesto collettivo e in maniera incalzante in un lasso di tempo limitato fa sì che la formazione giochi attivamente il ruolo di una **luogo di compensazione e riconciliazione** tra slanci in avanti e inerzie conservative, tra le richieste dell'azienda di riconvertire competenze professionalità e il contraccolpo inevitabile della fatica e del rischio di reimparare.

5. CONCLUSIONI

5.1 La funzione abilitante della formazione

La **formazione raggiunge il suo massime contributo al cambiamento** quando agisce **in sinergia e in sincronia con altre leve**, in particolare con l'innovazione degli **strumenti di lavoro** e l'evoluzione degli **stili manageriali.** Solo quando la spinta al cambiamento utilizza tutte le leve a sua disposizione – tra le quali la formazione ha sicuramente un ruolo di rilievo – essa riesce davvero ad essere incisiva e a lasciare tracce permanenti. Non è un caso che le partecipanti intervistate per la stesura di questo caso ricordino con chiarezza sia alcuni contenuti tecnici affrontati in aula, sia alcuni elementi del seminario dedicato alla gestione dei collaboratori nell'era digitale: due leve utilizzate insieme producono un effetto sinergico, l'effetto si moltiplica e si propaga. Solo così si può produrre quel **salto evolutivo** di cui si diceva nelle pagine precedenti e si facilita l'adozione di quel *digital mindset* che è la prima finalità a monte, non dichiarata nel piano formativo ma sottesa a tutta la sua realizzazione.

Si comprenderà meglio ora l'impatto d'insieme dei tre fili di quella treccia annunciata nell'introduzione a questo caso: la percentuale cospicua della popolazione aziendale coinvolta nelle diverse proposte, l'ampia gamma di *digital skills* inclusa nell'offerta formativa e l'arco di tempo ristretto per l'erogazione. Essi compongono il generale impulso verso l'innovazione digitale in tutte le aree aziendali: ognuna di esse ha il suo focus di contenuto, ma così tante persone coinvolte nello stesso stretto periodo di tempo possono portare davvero l'organizzazione a «fare una salto» evolutivo in modo integrato.

Anche la collocazione temporale di questo piano formativo ha il suo significato e raggiunge il suo scopo. Un importante investimento in formazione manageriale in un periodo delicato – l'uscita dal difficilissimo periodo del Covid – ha contribuito sicuramente a mostrare l'impegno e la disponibilità dell'azienda nel **prendersi cura** dello sviluppo professionale delle proprie persone e questo ha avuto un impatto sul livello di **engagement** della popolazione aziendale.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

I punti seguenti indicano in sintesi tre buone pratiche rilevate nel corso della stesura di questo caso:

- **L'adeguata sincronizzazione tra l'introduzione dell'innovazione e la formazione sull'innovazione stessa**. L'integrazione stretta tra i due elementi facilita l'inserimento a vasto raggio in azienda dell'innovazione e il suo uso diffuso (per es. Salesforce e CRM efficacemente inseriti permettono una gestione digitale e integrata di più funzioni.)
- Il piano formativo viene organizzato attraverso una costellazione di interventi con oggetti specifici diversi, ma **tutti in qualche modo riferiti ad un bisogno organizzativo di fondo:** la spinta evolutiva verso la digitalizzazione. Una sorta di schema **Hub and Spoke** per la formazione. Questo permette di intervenire su contenuti specifici e allo stesso tempo di trasmettere un messaggio di fondo di tipo strategico e culturale.
- L'analisi dei bisogni inizia con un **colloquio preliminare con il Direttore Generale** per mettere la formazione al servizio del raggiungimento degli obiettivi di sviluppo dell'impresa. Solo in seconda battuta vengono coinvolti i direttori di funzione.

SCHEDA SINTETICA - 2025

Nome Azienda	GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE S.p.A.
Regione	LOMBARDIA
Settore di Attività Economica	EDITORIA PROFESSIONALE
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 361672 Titolo Piano: Giuffrè in formazione
Tematiche formative	• Strumenti di Digital Marketing • Digital Content Creation • Strumenti digitali per la Gestione delle Vendite • Sviluppo del personale – Strumenti digitali per la Gestione delle risorse • Digitalizzazione Processi - Salesforce • Digitalizzazione dei Processi editoriali 48 • Big Data Analysis
Modalità didattiche	Formazione a distanza sincrona
Risultati della formazione	• Generale **spinta verso l'innovazione digitale** in tutte le aree aziendali: ogni area ha il suo focus di contenuto, ma gli interventi formativi avvengono tutti nello stesso periodo di tempo in modo da portare l'organizzazione a «fare una salto» evolutivo in modo integrato (effetto «spillover») • L'investimento in formazione manageriale in un periodo delicato post COVID ha contribuito in modo determinante a **livello di engagement** della popolazione aziendale, misurato attraverso servey strutturate • Consapevolezza del **valore dell'apprendimento «a rilascio lento»**: il partecipante non razionalizza immediatamente il valore del contenuto, ma questo rimane memorizzato e conservato in forma latente per essere «riattivato» da uno stimolo ambientale. Vale in particolare per la formazione manageriale e comportamentale.
Buone Prassi Formative	• **L'adeguata sincronizzazione tra l'introduzione dell'innovazione e la formazione sull'innovazione stessa**. L'integrazione stretta tra i due elementi facilita l'inserimento a vasto raggio in azienda dell'innovazione e il suo uso diffuso (per es. Salesforce e CRM efficacemente inseriti permettono una gestione digitale e integrata di più funzioni.) • Il piano formativo viene organizzato attraverso una costellazione di interventi con oggetti specifici diversi, ma **tutti in qualche modo riferiti ad un bisogno organizzativo di fondo:** la spinta evolutiva verso la digitalizzazione. Una sorta di schema **Hub and Spoke** per la formazione. Questo permette di intervenire su contenuti specifici e nel contempo di trasmettere un messaggio di fondo di tipo strategico e culturale. • L'analisi dei bisogni inizia con un **colloquio preliminare con il vertice dell'azienda** per mettere la formazione al servizio del raggiungimento degli obiettivi di sviluppo dell'impresa. Solo in seconda battuta vengono coinvolti i direttori di funzione.