

AT Veneto

Azienda: Vampigroup Srl

Ambito strategico: Innovazione digitale e tecnologica

ID Piano: 360702

**FORMAZIONE INDIVIDUALE, CONFRONTO
COLLETTIVO E MIGLIORAMENTO CONTINUO:
INGREDIENTI CHIAVE PER MIGLIORARE
L'ORGANIZZAZIONE**

Patrizia Daneluzzo

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. 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	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. 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	10
3.3 Considerazioni riepilogative	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	15
5. CONCLUSIONI	16
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
5.2 Le buone prassi formative aziendali	17
5.3 Conclusioni	18
SCHEDA SINTETICA VAMPIGROUP Srl	20

1. INTRODUZIONE

In questo report forniamo una valutazione del Piano formativo dal titolo “*Innovazione e trasformazione in VG7 by Vampigroup Srl*”, presentato a valere sul Conto Formazione 2023 e sull’Avviso pubblico “Fondo Nuove Competenze” del PON Sistemi di Politiche Attive per l’occupazione - Seconda edizione, da Vampigroup Srl. Il Piano prevedeva un percorso dedicato a 14 partecipanti organizzato per moduli, per un monte ore complessivo di 200 ore, interamente svolte in modalità di autoapprendimento a distanza asincrono.

Il Piano aveva l’obiettivo di formare e allineare tutte le risorse umane di Vampigroup Srl sui temi delle *twin transitions*, ovvero la rivoluzione verde e digitale. In particolare, l’accento è stato posto sulle nuove tecnologie digitali e sulle opportunità che queste creano per il settore di mercato dell’azienda, così come sulla sostenibilità ambientale, diventata negli ultimi anni un pilastro delle strategie di sviluppo. Entrambi questi ambiti sono oggi considerati fondamentali per la competitività economica dell’azienda e per il successo sostenibile nel lungo periodo.

Il presente rapporto tiene conto sia di quanto scritto nei Formolari presentati a Fondimpresa e ANPAL (per quanto riguarda il “Fondo Nuove Competenze”), sia di quanto emerso dalle interviste condotte presso Vampigroup Srl.

Quattro sono stati i dipendenti coinvolti nell’attività di rilevazione tramite intervista:

- il titolare, che ha risposto alle domande rivolte al responsabile aziendale;
- la consulente di Sirio Srl, che ha risposto alle domande rivolte al referente aziendale del Piano formativo;
- due delle partecipanti che sono state direttamente coinvolte nella formazione in oggetto: una afferente all’area Grafica e una all’area Amministrativa.

La tabella alla pagina successiva ci offre un primo quadro conoscitivo degli ambiti di intervento dell’attività formativa attivata da Vampigroup, a partire dai Framework di competenze presi di riferimento dall’azienda, che verrà approfondito nei capitoli seguenti.

AREA	PROCESSO
DigComp 2.1	✓ Informazione e alfabetizzazione dei dati ✓ Comunicazione e collaborazione □ Creazione di contenuti digitali ✓ Sicurezza informatica □ Problem Solving
E-Competence Framework 3.0	✓ PLAN (Pianificare) □ BUILD (Realizzare) ✓ RUN (Operare) ✓ ENABLE (Abilitare) □ MANAGE (Gestire)
Transazione Ecologica - ESCO	□ Innovazioni aziendali volte all'efficientamento energetico e all'uso di fonti sostenibili ✓ Innovazioni aziendali volte alla promozione dell'economia circolare, alla riduzione di sprechi e al corretto trattamento di scarti e rifiuti, incluso il trattamento delle acque ✓ Innovazioni volte alla produzione e commercializzazione di beni e servizi a ridotto impatto ambientale □ Innovazioni volte alla produzione e commercializzazione sostenibile di beni e servizi nel settore agricoltura, silvicoltura e pesca, incluse le attività di ricettività agrituristica ✓ Innovazioni volte alla promozione della sensibilità ecologica, di azioni di valorizzazione e riqualificazione del patrimonio ambientale, artistico e culturale

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Vampirgroup Srl è un'azienda con sede a Noventa Padovana (PD), che opera nel mercato italiano del settore digitale, specializzata in soluzioni integrate gestionali e di e-commerce B2B che consentono la digitalizzazione di altre aziende – in particolare del settore della stampa – snellendo il carico di lavoro, automatizzando e velocizzando i processi produttivi e tenendo sotto stretto controllo il quadro finanziario e tecnico di tutto ciò che accade all'interno dell'azienda.

Nata come studio grafico oltre 20 anni fa, con l'avvento del web ha sentito la necessità di offrire anche il servizio di realizzazione di siti internet, ma non aveva risorse interne, sia in termini di competenze che di software, adeguate allo scopo. Questa barriera all'entrata del mercato del web è stata superata con l'avvento degli strumenti di CMS (*Content Management Systems*¹), come wordpress, che richiedono competenze tecniche legate alla grafica senza il bisogno di particolari competenze informatiche. Il fatto che questi sistemi permettessero di adattare una stessa struttura grafica a diversi contenuti e *template*, hanno inoltre consentito all'azienda di offrire il servizio a diversi clienti in modo abbastanza standardizzato.

Attorno al 2010 Vampirgroup ha quindi iniziato a proporsi come fornitore di siti web, incrociando per lo più l'interesse di altri studi grafici, e specializzandosi quindi in questo mercato B2B, con una strategia di *business* basata sulla vendita del sito web da un lato e la riscossione di una *fee* annuale per il servizio di manutenzione e aggiornamento dall'altro.

Un'altra svolta è stata rappresentata dall'emergere sul mercato di *Pixart Printing*: la prima tipografia italiana online. A quel punto anche i clienti di Vampirgroup non volevano più solo un sito internet, ma un sito e-commerce. Anche perché parallelamente gli studi grafici e le tipografie avevano iniziato a dotarsi di macchine digitali che consentivano di stampare *on demand*.

Attorno al 2015 Vampirgroup si dota quindi di una soluzione software integrata per le nuove esigenze del settore della stampa: avere una vetrina web e un sito e-commerce, fornendo al contempo servizi di stampa digitale². Si tratta di VG7, una piattaforma *web-to-print* che è poi stato ulteriormente migliorato, diventando oggi una soluzione ERP integrata con tutti gli altri software aziendali del cliente.

¹ Il CMS è uno strumento usato dai webmaster per gestire il contenuto di un sito web evitando di dover programmare dinamicamente l'intero software che gestisce il sito perché offre un'interfaccia di amministrazione, con cui è possibile gestire ogni aspetto del sito, senza il bisogno di possedere particolari conoscenze tecniche di programmazione.

² Per servizi di stampa digitale si intendono le attività di stampa in cui l'immagine o il contenuto da stampare viene trasferito direttamente da un file digitale al supporto di stampa senza passaggi intermedi tipici della stampa tradizionale, come lastre o matrici.

Oggi Vampigroup conta oggi circa 20 dipendenti suddivisi nelle aree aziendali Sviluppo, Grafica, Helpdesk, Amministrativa e Commerciale, ognuna dotata di un caporeparto. Visto che l'aggiornamento del prodotto offerto va di pari passo con la continua evoluzione del settore digitale, il 50% dei processi aziendali ricadono nel settore Sviluppo, il 30% nella personalizzazione grafica del prodotto offerto e il 20% nella gestione amministrativa.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il *core business*, attorno a cui gira tutto il mercato di Vampigroup Srl, è la piattaforma *web-to-print* VG7: un software che gestisce i processi di stampa, calcolando i tempi di lavoro e la preventivazione delle aziende clienti, permettendo loro di avere sempre sotto controllo in tempo reale costi e ricavi.

I vantaggi che l'azienda offre ai suoi clienti con questo strumento proprietario rispetto alla concorrenza sono:

- la possibilità di fare preventivi di stampa per qualsiasi tipo di prodotto in modo semplice e veloce;
- la possibilità di automatizzare il processo di stampa dall'ordine alla consegna;
- la possibilità di visualizzare tutti i dati tecnici e finanziari dell'azienda in modo chiaro e in tempo reale per una panoramica completa dei costi e dei ricavi e aiutare nel processo decisionale strategico;
- la possibilità di dare un servizio completo al cliente finale che può configurare i prodotti, procedere all'ordine e consultare lo stato di avanzamento lavori direttamente dal sito.

Vampigroup offre inoltre assistenza e formazione anche da remoto, ai fini di assicurare un supporto continuo ai propri clienti.

I clienti dell'azienda sono oggi 500, tutti sul mercato italiano, in cui Vampigroup si pone in una posizione di forza. Avendo un prodotto unico che serve un settore di nicchia, l'azienda si trova infatti a competere con un numero limitato di aziende comparabili (5 su tutto il territorio italiano), che sono comunque specializzate in settori diversi da quelli della stampa.

Dal punto di vista organizzativo interno, a seguito della pandemia da COVID19 l'azienda ha inoltre adottato alcune soluzioni organizzative che permangono tuttora: da una parte hanno ridotto molto gli appuntamenti per la presentazione delle demo ai clienti in presenza: adesso si fanno quasi tutte on line con un conseguente notevole risparmio di tempi e costi per l'azienda, visto che il parco clienti di Vampigroup copre tutto il territorio italiano. Inoltre alcuni lavoratori – soprattutto quelli che fanno un lavoro di *back office* (sviluppo) e risiedono distanti dall'azienda – continuano a lavorare in *smart working*, andando in sede una volta a settimana. Più in generale è stato adottato per tutti i dipendenti il principio di lavorare per obiettivi. Infine, è stata creata una *chat* di comunicazione interna tuttora attiva.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Al momento attuale i principali obiettivi strategici aziendali, riportati dal titolare, sono:

- l'internazionalizzazione del *business*, su cui stanno lavorando con una strategia commerciale che deve essere affinata, perché al momento ha portato un solo cliente del Sudafrica;
- l'innovazione di prodotto, in termini di:
 - continuare a semplificare il prodotto per il cliente, nonostante le aziende e le tecnologie diventino sempre più complesse, grazie all'impegno e l'interazione continua tra le aree Helpdesk (che conosce il cliente), Sviluppo e Grafica (che ha il compito di migliorare la *user experience*);
 - integrare le potenzialità offerte dall'intelligenza artificiale nella piattaforma *web-to-print* VG7 e nei servizi offerti alle aziende clienti, formando qualche risorsa umana specificamente sul tema;
 - creare un *network* tra tutte le aziende clienti che offrono e-commerce di servizi di stampa, in modo che tutti possano offrire i prodotti degli altri fornitori della rete, ampliando così la gamma prodotti disponibile e la comodità di acquisto da parte del cliente;
- l'innovazione del modello di *business*, ribaltando il peso delle entrate dovute a vendita vs. alla manutenzione del prodotto – che adesso hanno un rapporto 70-30 – e andando sempre più verso un modello di servitizzazione, basato sul valore generato da manutenzione e aggiornamento in tutto l'arco della vita del cliente.

Il Piano formativo qui analizzato aveva lo scopo di preparare e aggiornare la popolazione aziendale di Vampigroup Srl su tematiche e competenze che l'azienda ritiene utili al raggiungimento degli obiettivi sopra esposti, in particolare quelle legate alle due transizioni gemelle³ che stanno pervadendo ogni settore del mercato mondiale:

- le digitalizzazione;
- la sostenibilità ambientale.

Per sfruttare adeguatamente le diverse innovazioni che il rapido sviluppo tecnologico e la spinta alla sostenibilità sta portando anche nel settore in cui opera Vampigroup, l'azienda ha ritenuto necessario accrescere le conoscenze e competenze dei propri dipendenti attraverso un percorso formativo che incrociava le opportunità messe in campo da Fondimpresa con quello del Fondo Nuove Competenze, concentrandosi in particolare sulle tematiche della conoscenza e aggiornamento del gestionale proprietario VG7, la digitalizzazione e la sostenibilità.

Per la stesura del Piano formativo ci si è concentrati sull'analisi del gap di tali competenze, al fine di determinare il divario esistente tra le competenze attuali dei dipendenti e quelle richieste per rispondere alla

³ L'Unione Europea investe nelle transizioni "gemelle" — verde e digitale — per raggiungere la neutralità climatica e garantire un futuro sostenibile, inclusivo e competitivo. Nel "*Strategic Foresight Report 2023*", la Commissione Europea evidenzia come questa doppia transizione sia cruciale per il conseguimento degli obiettivi strategici fissati per il 2030 e il 2050, sottolineando il suo impatto decisivo sulle politiche economiche e sociali dell'UE.

transizione digitale ed ecologica che l'azienda sta affrontando. Ogni azione formativa è stata quindi pensata in maniera mirata per colmare il divario, risultando in un percorso formativo composto dai seguenti interventi:

Azioni formative	Durata dell'azione formativa
Come gestire e comunicare dati e informazioni attraverso strumenti digitali	76 ore
Strumenti per migliorare il proprio posizionamento attraverso gli strumenti digitali	64 ore
Strumenti e conoscenze per agire la sostenibilità	60 ore

In particolare, i principali obiettivi aziendali che il titolare intendeva raggiungere con la partecipazione al Piano formativo erano quelli di utilizzare gli strumenti digitali per creare un flusso aziendale più efficiente ed integrato, che migliorasse il processo di produzione; una maggiore sensibilità del personale interno sull'importanza degli aspetti organizzativi, che prima venivano sottovalutati; una maggiore digitalizzazione, attraverso una migliore conoscenza ed utilizzo di alcune funzioni degli strumenti google drive ed excel.

I benefici che l'azienda si aspettava di ottenere dall'adozione di questo Piano erano molteplici:

- una migliore organizzazione e quindi un clima di lavoro più sereno grazie a un migliore utilizzo di strumenti e scambio di informazioni e dati in forma digitale;
- una maggiore efficienza/produttività grazie a un migliore posizionamento dell'impresa basato sull'utilizzo degli strumenti digitali e a processi aziendali più sostenibili;
- un maggior controllo e monitoraggio dei dati/numeri aziendali rilevanti per ciascun reparto.

2.4 Considerazioni riepilogative

Vampigroup è un'azienda del settore digitale che, nel tempo, ha saputo adattarsi alle esigenze di un mercato in costante evoluzione, rispondendo con soluzioni innovative e strategiche. Fondata come studio grafico, l'azienda ha saputo evolvere con l'avvento del web e del commercio elettronico, specializzandosi nel settore del *web-to-print* e offrendo ai propri clienti la piattaforma integrata VG7 – che consente di automatizzare e ottimizzare i processi produttivi – come centro della propria offerta.

Oggi, con circa 20 dipendenti e una clientela specializzata nel settore della stampa, Vampigroup si posiziona in un mercato in cui trova una concorrenza limitata, offrendo una proposta altamente personalizzata.

A livello strategico, l'internazionalizzazione del *business*, l'innovazione di prodotto e l'evoluzione del modello di servitizzazione sono le sfide future più rilevanti per l'azienda: Vampigroup mira infatti ad aumentare sempre di più le entrate generate dai servizi di manutenzione e aggiornamento continuo, piuttosto che sulla semplice vendita di prodotti. A ciò si aggiunge la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e alla digitalizzazione, *driver* fondamentali per rimanere competitivi in un settore in cui l'innovazione è costante.

In questo contesto si inserisce il ruolo del Piano formativo oggetto della presente analisi, che mirava a rafforzare le competenze del personale interno, colmando i gap riscontrati in aree strategiche, come la digitalizzazione dei processi e l'adozione di pratiche sostenibili. Secondo il titolare, questo percorso avrebbe

permesso all'azienda di rispondere alle sfide del mercato, migliorando il controllo dei dati aziendali e l'efficienza interna e garantendo al contempo una maggiore produttività e un ambiente di lavoro più sereno e collaborativo.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno aziendale ha consentito di rilevare i fabbisogni formativi dei dipendenti di Vampigroup Srl in un'ottica di implementazione della transizione digitale e *green attraverso* interventi di formazione continua. Questa analisi ha consentito di individuare il *gap* tra le competenze ideali e quelle effettivamente possedute dai singoli dipendenti di Vampigroup.

Per arrivare a questo risultato, l'ente formativo ha prima di tutto effettuato un'approfondita analisi dell'azienda, la sua struttura, il suo organigramma, e i nodi critici che si volevano migliorare. Questa prima analisi, volta sostanzialmente a capire gli obiettivi che l'azienda intendeva raggiungere con l'intervento formativo, è stata condotta tramite riunioni organizzate con la direzione.

A questa analisi macro ne è seguita una più dettagliata centrata sui ruoli ricoperti dai singoli dipendenti e mirata, da un lato, a rilevare l'eventuale *gap* tra le loro *performance* reali e ideali, dall'altro se vi fossero o meno le competenze necessarie a svolgere il proprio ruolo/compito nel modo ideale. In questa fase sono stati coinvolti nell'ordine: i capireparto, per capire la situazione delle diverse aree; tutti i dipendenti – tramite incontri on line – per raccogliere i bisogni personali rispetto alle tematiche di sviluppo proposte dall'azienda.

A questo punto, dopo una riunione di *feedback* per riportare quanto emerso alla direzione, si è potuto procedere a definire tanto gli obiettivi che l'azienda intendeva perseguire con il Piano formativo, quanto le competenze da sviluppare – in termini sia di *upskilling* sia di *reskilling* – per ogni partecipante coinvolto.

L'analisi dei fabbisogni ha quindi seguito un flusso metodologicamente ben preciso, suddivisibile per *step*, che ha guidato l'attività di indagine e di mappatura delle competenze, come riportato nella figura sottostante.



Dal punto di vista metodologico, la mappatura delle competenze è stata condotta seguendo standard europei. In particolare, per i percorsi di sviluppo delle competenze relative alla digitalizzazione aziendale, ci si è basati sul DigComp 2.1⁴: il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini, che definisce cinque aree e otto livelli di padronanza delle competenze digitali. Per lo sviluppo di competenze digitali

⁴ Il modello DigComp 2.1, o "Digital Competence Framework for Citizens 2.1", è un quadro di riferimento sviluppato dalla Commissione Europea per definire e descrivere le competenze digitali necessarie ai cittadini per vivere, lavorare e partecipare attivamente nella società digitale. Le cinque aree di competenza sono: alfabetizzazione su informazioni e dati, comunicazione e collaborazione, creazione di contenuti, sicurezza e problem solving.

specifiche, si è preso a riferimento la norma UNI EN 16234-1 “*e-Competence Framework 3.0*”⁵. Infine, per quanto riguarda le competenze relative alla transizione ecologica, si è utilizzata la classificazione europea ESCO⁶.

Le principali problematiche emerse da questa fase di analisi del fabbisogno sono state:

- la mancanza di un flusso di lavoro formalizzato;
- la presenza di *gap* a livello di comunicazione interna in cui i vari reparti;
- la mancanza di competenze digitali sufficienti, soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo di *Google Drive* e *Microsoft Excel*.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

A seguito della suddetta analisi si è passati alla fase di progettazione del Piano formativo. In particolare, dal punto di vista metodologico, si è optato per una formazione snella, come richiesto dai partecipanti durante la rilevazione dei fabbisogni. Nel caso di Vampigroup Srl il Piano formativo è consistito infatti in 200 ore di formazione interamente erogate a distanza con modalità in autoapprendimento asincrona replicabile. Ogni dipendente poteva quindi accedere in autonomia ai contenuti erogati da remoto nel momento in cui era più predisposto all'apprendimento e rivederli quante volte fosse necessario. Questa modalità rispettava i ritmi e le modalità di apprendimento di ciascuno, ma anche le necessità organizzative di una piccola azienda, per cui è fondamentale che il personale continui a presidiare il processo produttivo.

L'azienda ha tuttavia stabilito alcune condizioni affinché questo apprendimento non restasse a livello puramente individuale. Innanzitutto, i contenuti formativi dovevano essere preferibilmente fruiti nella stessa giornata da tutto il personale della medesima area, al fine di garantirne l'allineamento. In secondo luogo, alla fruizione individuale online seguivano riunioni settimanali di confronto – introdotte nel Piano e successivamente consolidate come prassi aziendale – che fungevano da momenti di riepilogo e confronto su quanto appreso, con particolare attenzione all'applicazione pratica dei contenuti appresi nella realtà lavorativa di Vampigroup.

Per quanto riguarda la scelta dei docenti, l'ente formativo Sirio Srl ha presentato una rosa di docenti alla direzione aziendale, che – a seguito di colloqui – ha scelto quelli più adeguati per coprire il fabbisogno formativo emerso, tenendo conto sia delle competenze richieste sia della capacità di relazionarsi con la realtà

⁵ UNI EN 16234-1 “*e-Competence Framework 3.0*” è una norma europea che fornisce un quadro di riferimento per le competenze informatiche professionali, che viene utilizzata per lo sviluppo delle competenze nel settore ICT e facilita l'allineamento tra mercato del lavoro, formazione e certificazione professionale. Descrive 41 competenze ICT suddivise in 5 aree: pianificazione, costruzione, esercizio, abilitazione e gestione.

⁶ La classificazione ESCO (*European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*) è un sistema di classificazione sviluppato dalla Commissione Europea per identificare e descrivere le competenze, le qualifiche e le occupazioni in modo standardizzato. ESCO mira a facilitare la comunicazione tra il mercato del lavoro e il sistema educativo, migliorando la trasparenza e l'allineamento delle competenze richieste con quelle offerte.

aziendale. Si trattava comunque di formatori puri provenienti dai settori tecnici di riferimento.

Le azioni formative attivate sono state quindi le seguenti:

1. *Come gestire e comunicare dati e informazioni attraverso strumenti digitali.* Si trattava di un percorso di 76 ore divise in 4 moduli, tutti di livello intermedio: Utilizzo del pacchetto office, *Digital communication*, *Team working* attraverso la comunicazione digitale e Sicurezza digitale attraverso le password. Le attività formative di questo corso volevano supportare i dipendenti e le aziende a rispondere in modo adeguato ed efficace alle nuove richieste del mercato, sempre più improntato alla digitalizzazione, attraverso l'acquisizione di competenze volte alla produzione e gestione di informazioni e dati e alle modalità di condividerle attraverso strumenti digitali. In particolare le competenze che questo percorso intendeva potenziare erano quelle di gestire dati, informazioni e contenuti digitali; condividere informazioni, comunicare e collaborare attraverso le tecnologie digitali; proteggere i dispositivi.
2. *Strumenti per migliorare il proprio posizionamento attraverso gli strumenti digitali.* Un percorso di 64 ore divise in 4 moduli, anche questi tutti di livello intermedio: Innovare nell'era digitale, *Customer care*, *Problem solving*, *Digital e social marketing*. Le attività formative di questo corso volevano in particolare supportare i dipendenti nel creare un'immagine e un posizionamento stabile e definito dell'azienda nel suo mercato di riferimento attraverso un migliore utilizzo degli strumenti digitali. Le competenze che questo percorso mirava a rafforzare sono quelle di sviluppare l'innovazione, assistere il cliente tramite gli strumenti digitali, *problem solving* digitale e *corporate/personal branding* digitale.
3. *Strumenti e conoscenze per agire la sostenibilità.* Un percorso di 60 ore divise in 5 moduli: Innovare secondo sostenibilità, Sostenibilità ambientale in Italia - Vincoli e opportunità per le aziende, *Lean production*, Promuovere la sostenibilità sociale in azienda, Ridurre gli sprechi e creare valore con una strategia sostenibile e l'economia circolare. Le attività formative di questo corso miravano a supportare i dipendenti e l'azienda nell'attuazione di una politica di sostenibilità sempre più efficace, promuovendo una maggiore consapevolezza e l'adozione di comportamenti virtuosi da questo punto di vista. Inoltre, si intendeva sensibilizzare i partecipanti, anche a livello personale, affinché diventassero ambassador della sostenibilità, trasmettendo e diffondendo i suoi principi.

Il Piano non ha subito cambiamenti durante la sua esecuzione. L'azienda ha tuttavia utilizzato altri canali di finanziamento, oltre a quelli messi a disposizione da Fondimpresa, per realizzare corsi di formazione su temi più specifici legati ai fabbisogni rilevati, in particolare sul *digital marketing* e l'utilizzo di specifici software.

Le attività di monitoraggio e valutazione del Piano erogato in Vampigroup Srl non facevano riferimento a quadri concettuali o metodologici particolari, tuttavia sono stati riconosciuti dall'azienda e dall'Ente formatore Sirio Srl come fondamentali per raccogliere dati volti a valutare la reale efficacia della formazione erogata, apportare eventuali azioni correttive e migliorative, analizzare l'impatto della formazione sui partecipanti e sull'azienda.

Gli strumenti di monitoraggio utilizzati sono stati, da una parte, quelli volti a verificare l'effettivo andamento in termini delle ore di formazione svolte da ciascun partecipante, al fine di sollecitare e riallineare le persone che non rispettavano il calendario; dall'altra quelli legati alla verifica delle competenze acquisite, attraverso test somministrati direttamente tramite la piattaforma di formazione asincrona alla fine dei singoli percorsi.

Oltre a questi strumenti quantitativi, l'azienda monitorava – quale indicatore qualitativo dell'efficacia della formazione – il grado di implementazione di quanto appreso in aula nel contesto lavorativo aziendale. In ultimo, lo “strumento” delle riunioni settimanali adottato proprio nel periodo della formazione, diventava anche il momento di raccolta di aspettative o eventuali elementi di insoddisfazione verso qualche percorso formativo da parte dei dipendenti. Non sono stati invece erogati questionari di gradimento.

L'attività di valutazione finale aveva per oggetto la verifica dei risultati effettivamente conseguiti, attraverso l'analisi dell'impatto, dell'efficacia, dell'efficienza e della sostenibilità degli interventi realizzati. A fronte di una valutazione positiva in questo senso, venivano rilasciati gli attestati di messa in trasparenza delle competenze nel rispetto delle peculiarità disposte dal bando “Fondo Nuove Competenze” di ANPAL.

Complessivamente, l'azienda ritiene che la modalità di formazione in FAD asincrona combinata con lo strumento delle riunioni settimanali si sia dimostrata particolarmente vincente per l'azienda, massimizzando tanto il profitto personale in termini di apprendimento, quanto quello aziendale in termini di produttività. Come elemento di miglioramento propone invece per eventuali corsi successivi una maggiore verticalità dei contenuti: questo Piano formativo – il primo sui temi delle transizioni gemelle – ha infatti trattato contenuti abbastanza generici, ma un eventuale piano successivo dovrebbe andare più nello specifico degli argomenti trattati. Oltre a questo, secondo il titolare, quello che deve essere ancora (e continuamente) migliorato è l'implementazione di quanto appreso a livello organizzativo per arrivare a quel flusso di lavoro integrato che consenta a tutti di lavorare in modo più efficiente, efficace e soddisfacente.

Il titolare riporta inoltre un apprezzamento generalizzato da parte dei dipendenti per i contenuti specifici del Piano, ma anche, più in generale, per il fatto stesso che l'azienda si dimostri interessata e pronta a investire nella formazione e nella crescita professionale dei propri dipendenti. Il fatto poi che molti partecipanti abbiano scaricato i video delle lezioni per rivederli in seguito è ritenuto un importante segno di *commitment* da parte loro.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano formativo adottato da Vampigroup Srl partiva da un'analisi dei fabbisogni formativi individuali e aziendali che ha rappresentato un passaggio cruciale per identificare le competenze necessarie a supportare la transizioni gemelle digitale e *green* per l'azienda. La raccolta di dati attraverso incontri con i capireparto e sessioni con tutti i dipendenti ha permesso di mettere in luce le esigenze formative su entrambi questi fronti in un'ottica di formazione professionale continua.

In risposta ai fabbisogni emersi, la progettazione del Piano ha privilegiato una modalità di apprendimento flessibile e autonoma, totalmente erogata in FAD asincrona replicabile. Tale modalità spiccatamente individuale, abbinata però a riunioni di confronto settimanali tra i dipendenti dell'azienda, ha facilitato la condivisione delle conoscenze e la loro applicazione nel contesto lavorativo.

Per quanto riguarda i singoli obiettivi formativi espressi dal titolare, vediamo come sono stati raggiunti:

- Avere un flusso aziendale più efficiente e integrato: la formazione ha introdotto strumenti digitali che hanno permesso una migliore comunicazione e collaborazione interna all'interno e fra i reparti, che ha portato a una maggiore integrazione dei processi attraverso gli strumenti digitali. L'abbinamento di questi strumenti appresi individualmente con l'interazione collettiva nel momento delle riunioni settimanali ha poi ulteriormente contribuito a migliorare i flussi aziendali, per quanto questo sia considerato dal titolare un obiettivo di miglioramento continuo su cui si deve continuare a lavorare.
- Ottenere una maggiore sensibilizzazione dei dipendenti sull'importanza degli aspetti organizzativi: la formazione ha contribuito a sviluppare una maggiore consapevolezza riguardo all'importanza di una buona organizzazione del lavoro. Attraverso le sessioni di formazione e riunioni settimanali di confronto, il personale ha iniziato a capire il valore di una buona comunicazione – sia personale sia digitale, sia interna sia esterna – ma anche della pianificazione e la gestione più strutturata e integrata dei processi organizzativi.
- Arrivare a una maggiore digitalizzazione in tutti gli aspetti aziendali: la formazione specifica sull'uso di Google Drive e Microsoft Excel ha portato a un miglioramento nella competenza digitale anche dei dipendenti più lontani dai temi digitali, come quelli che operano nel settore amministrativo o commerciale. La formazione sugli strumenti di gestione della *customer care* ha inoltre migliorato la digitalizzazione del reparto Helpdesk. Mentre la formazione sulla comunicazione e la *leadership*, anche a distanza, ha rafforzato le competenze di tutto il personale anche su questi aspetti trasversali di applicazione delle nuove tecnologie.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il percorso “*Innovazione e trasformazione in VG7 by Vampigroup Srl*” ha consentito all'azienda di ottenere diversi benefici. Secondo il titolare e la referente del Piano, tale formazione ha infatti inciso su:

- una maggiore capacità di utilizzare gli strumenti digitali;
- una maggiore sensibilità del personale sull'importanza di una buona organizzazione;
- una maggiore sensibilità del personale sull'importanza della sostenibilità.

Questi concetti si sono tradotti in nuove e migliori pratiche organizzative, quali: la già citata riunione settimanale di allineamento tra tutti i reparti; la creazione e implementazione di un flusso di processo per ogni reparto, che i dipendenti sono invitati a rivedere e migliorare continuamente; la creazione e implementazione di un flusso di processo interno-esterno con il cliente, che implica l'integrazione tra tutti i reparti e che è stato formalizzato e standardizzato. I momenti di confronto tra i dipendenti a seguito della formazione hanno inoltre portato allo sviluppo di nuove idee anche su altri fronti, come ad esempio l'introduzione di un sistema di *ticket* per la gestione dei clienti, che consente di tracciare e organizzare le richieste di supporto, facilitando una risoluzione strutturata e tempestiva delle problematiche.

Per quanto riguarda il parere delle lavoratrici coinvolte, le conoscenze e competenze che ritengono di aver acquisito tramite la partecipazione alla formazione sono state in particolare:

- competenze di comunicazione;
- conoscenze relative agli strumenti di collaborazione in team;
- competenze tecnologiche nella gestione digitale dei file, nell'utilizzo dei fogli di calcolo, nelle funzioni di archiviazione digitale;
- conoscenze relative alla *cyber security*;
- conoscenze relative all'economia circolare.

Tali competenze e conoscenze hanno cambiato il modo di lavorare dei partecipanti in azienda. In particolare:

- le competenze di comunicazione interna e le conoscenze relative alla collaborazione in team hanno aiutato a capire meglio le dinamiche dei vari uffici e a migliorare i rapporti con i colleghi;
- le competenze di comunicazione esterna hanno migliorato la comunicazione con i clienti;
- le competenze sulla comunicazione a distanza hanno trasformato le *call* da remoto da momenti improvvisati a occasioni accuratamente pianificate, in cui si tiene conto degli elementi necessari per un'ottimale interazione da dietro uno schermo;
- le competenze sulla *leadership* hanno migliorato il modo di porsi nei confronti dei collaboratori per ottenere collaborazione;
- le competenze digitali e tecnologiche hanno reso il lavoro più veloce ed efficace, snello ed efficace e hanno portato all'adozione di un flusso di lavoro che ha contribuito a migliorare l'organizzazione;

- le conoscenze relative all'economia circolare hanno aiutato a valutare e migliorare i processi aziendali anche in chiave di sostenibilità.

Sebbene solo una delle due partecipanti asserisca di avere riguardato le lezioni anche dopo la conclusione del percorso formativo, la cosa interessante è che entrambe hanno messo l'accento su come i contenuti siano stati loro utili anche sul piano personale, oltre che professionale: in particolare, le conoscenze sul fronte della sostenibilità ambientale e sociale e quelle relative all'economia circolare e altri principi economici sono state accolte dalle partecipanti come elementi di consapevolezza utili ai fini del loro arricchimento personale.

Ciò non toglie che i contenuti appresi siano stati percepiti come utili anche rispetto alla carriera professionale sia perché hanno toccato tematiche importanti con cui l'azienda si misura ogni giorno – e sono quindi ritenuti immediatamente trasferibili sul piano lavorativo – sia perché hanno consentito di superare la diffidenza di alcune persone verso la tecnologia e il mondo digitale, facendo loro capire quanto questi strumenti non rappresentino un ostacolo, ma siano anzi oggi risorse fondamentali per lavorare meglio. Infine, in generale si ritiene che le conoscenze e le competenze apprese durante il corso abbiano migliorato il clima lavorativo.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il Piano formativo adottato da Vampigroup Srl, che afferisce all'Ambito tematico strategico “Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto”, ha generato impatti positivi in azienda, sia dal punto di vista tecnico-professionale che umano-personale.

In primo luogo, l'azienda ha registrato un incremento significativo nella capacità di tutto il personale di utilizzare gli strumenti digitali. Ma il percorso ha portato anche a una maggiore sensibilità all'importanza di una buona organizzazione, contribuendo a promuovere nuove e migliori pratiche organizzative: le riunioni settimanali di allineamento tra reparti, l'implementazione di flussi di processo sia interni che esterni, nonché il loro continuo monitoraggio, revisione e miglioramento hanno reso il lavoro più efficiente ed efficace.

L'acquisizione di competenze comunicative e collaborative ha inoltre migliorato la comunicazione con i clienti e la gestione del *customer care*, ma soprattutto le dinamiche interne all'azienda, migliorando i rapporti con i colleghi e facilitando relazioni più produttive tra i collaboratori. Le conoscenze relative all'economia circolare, infine, hanno permesso di riflettere sui processi aziendali in un'ottica di sostenibilità, contribuendo così a un approccio più responsabile e consapevole, sia sul lavoro che sul piano personale.

In generale, i contenuti del percorso formativo sono stati considerati utili non solo per affrontare le sfide quotidiane dell'azienda, ma anche per superare diffidenze e utilizzare meglio la tecnologia, rendendo il personale più aperto e pronto ad affrontare le sfide digitali e la transizione ecologica. Il risultato finale è la percezione generale di un miglioramento del clima lavorativo, che si traduce in un ambiente di lavoro più collaborativo e proattivo.

5. CONCLUSIONI

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

Il Piano “*Innovazione e trasformazione in VG7 by Vampigroup Srl*” presentato da Vampigroup Srl, azienda che opera nel settore digitale del *web-to-print*, ha dato esiti positivi sia dal punto di vista dell’apprendimento rilevato, sia dei risultati e delle ricadute concrete che ha avuto per l’azienda.

Il Piano formativo nasceva per accompagnare i dipendenti nelle transizioni gemelle verde e digitale, attraverso l’erogazione di percorsi che in ultima analisi miravano a migliorare l’organizzazione e la *performance* aziendale, ma anche il clima e la collaborazione tra colleghi.

Gli elementi che maggiormente hanno contribuito alla riuscita del Piano e al raggiungimento dei suoi obiettivi sono stati molteplici e li riprendiamo qui con maggiore dettaglio:

- Una rilevazione dei fabbisogni formativi sia a livello aziendale, che di reparto e individuale: secondo quanto raccontato dalla responsabile del Piano formativo, la fase di rilevazione dei fabbisogni è stata condotta in modo completo e approfondito, attraverso una serie di step e di strumenti che hanno permesso di definire percorsi adeguati sia alla crescita aziendale che a quella delle persone coinvolte. Attraverso gli strumenti del questionario e dell’intervista, si è partiti da un’approfondita analisi della struttura e organizzazione aziendale per identificare le aree di miglioramento. Successivamente, è stata condotta un’analisi dei ruoli dei vari dipendenti per identificare eventuali discrepanze tra le loro modalità di esecuzione delle attività e il modo in cui dovrebbero essere idealmente svolte, oltre a valutare le competenze necessarie per completare i compiti in modo appropriato ed efficace. Infine, gli obiettivi aziendali sono stati incrociati con i *gap* rilevati al fine di progettare un Piano formativo che portasse a un potenziamento delle competenze e delle conoscenze che i dipendenti dovevano acquisire, in termini sia di *upskilling* che di *reskilling*.
- Una modalità di erogazione snella in modalità FAD asincrona replicabile: questa modalità formativa, apparentemente poco interattiva, si è dimostrata efficace per i dipendenti di Vampigroup. Innanzitutto perché ha consentito loro di organizzarsi rispetto alla formazione secondo i momenti della giornata in cui erano più disposti e predisposti a fruirne, senza essere legati a orari d’aula vincolanti; in secondo luogo perché la replicabilità dei contenuti che potevano essere fruiti più volte e anche scaricati in locale, ha consentito ai partecipanti di rivedere le lezioni – o parti di esse – quante volte necessario a sedimentare l’apprendimento; infine perché ha consentito all’azienda, che ha dimensioni ridotte e pochi dipendenti per area, di mantenere la capacità produttiva complessiva, senza avere troppe persone impegnate contemporaneamente nelle attività formative.

- L'adozione di momenti strutturati di confronto: nonostante l'apprezzamento per la modalità in FAD asincrona, la formazione non avrebbe sortito gli stessi effetti se non fosse stata affiancata da riunioni settimanali di discussione e confronto tra i dipendenti sui contenuti appresi singolarmente. Questa modalità è stata resa possibile tramite un vincolo nei tempi di fruizione della formazione, che permettesse a tutti i partecipanti di arrivare alla riunione settimanale in modo allineato. Tali incontri consentivano di monitorare la partecipazione del personale e l'eventuale insoddisfazione per alcuni aspetti della formazione, ma soprattutto di socializzare i risultati dell'apprendimento e le modalità della sua applicazione e implementazione nel contesto lavorativo. Da queste riunioni – attivate durante la formazione ma diventate poi prassi organizzativa – sono nati i flussi di lavoro di lavoro formalizzati e standardizzati a cui mirava il titolare e, più in generale, una condivisione sulle buone prassi di comunicazione e collaborazione interna che hanno portato a migliorare il clima aziendale.
- Una spinta al miglioramento continuo nell'implementazione concreta di quanto appreso: i dipendenti sono invitati a monitorare le soluzioni nate dai contenuti appresi durante il percorso formativo o a seguito di questo e a migliorarle continuamente. I flussi di lavoro per reparto vengono periodicamente rivisti anche in base ai *feedback* interni ed esterni ed eventualmente corretti, così come le nuove soluzioni adottate a seguito della formazione (es: il sistema di *ticket* per la gestione dei clienti). Questo elemento fa sì che quello del miglioramento continuo diventi per Vampigroup Srl un approccio aziendale che si consolida nel tempo, spingendo il personale ad aumentare costantemente efficienza, efficacia, qualità e performance aziendali.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Da tutto quanto sopra riportato, si può affermare che l'intervento di Vampigroup Srl "*Innovazione e trasformazione in VG7 by Vampigroup Srl*" possa essere qualificato come buona pratica formativa per i seguenti motivi:

- Qualità strategica: il Piano formativo erogato ha permesso all'azienda di affrontare e risolvere problematiche strategiche, facilitando la competitività nel proprio settore di riferimento. Dotare i dipendenti di competenze digitali e di sostenibilità ha reso possibile un lavoro più snello, produttivo, e orientato all'efficienza, rafforzando il posizionamento dell'azienda sul mercato.
- Qualità attuativa: dal punto di vista attuativo, il percorso ha sensibilizzato l'azienda sull'importanza di un'organizzazione del lavoro efficace, fondata sull'applicazione di competenze digitali, comunicative e *green*. Questo approccio ha migliorato la gestione dei processi, l'interazione tra colleghi e con i clienti, contribuendo a un clima lavorativo più positivo. In termini di efficienza, il bilancio tra risorse impiegate e benefici ottenuti è risultato vantaggioso, poiché la formazione in modalità FAD asincrona non ha alterato in modo significativo l'operatività quotidiana, portando nel contempo importanti miglioramenti organizzativi, diventati patrimonio comune a tutto il personale. La partecipazione al corso ha infine innalzato gli standard qualitativi aziendali,

soprattutto per quanto riguarda comunicazione e organizzazione, grazie all'adozione di flussi di lavoro formalizzati e standardizzati a seguito del percorso formativo, sia internamente sia nei confronti dei clienti.

- Riproducibilità e trasferibilità: gli elementi chiave che hanno determinato il successo del percorso (analisi dei fabbisogni formativi a livello aziendale, di reparto e individuale; modalità FAD asincrona; strutturazione di momenti di confronto sui contenuti; orientamento al miglioramento continuo) sono ritenuti applicabili con successo in contesti aziendali sia simili sia diversi da quello di Vampigroup.

5.3 Conclusioni

Vampigroup Srl è un'azienda che opera nel settore digitale, specializzata in soluzioni integrate gestionali e di e-commerce B2B. Fondata come studio grafico, l'azienda ha saputo evolvere con l'avvento del web e del commercio elettronico, specializzandosi nel settore del *web-to-print*. Il *core business* dell'azienda è la piattaforma proprietaria VG7: un software che gestisce i processi di stampa, calcolando i tempi di lavoro e la preventivazione delle aziende clienti, permettendo loro di avere sempre sotto controllo in tempo reale costi e ricavi.

A livello strategico, l'internazionalizzazione del *business*, l'innovazione di prodotto e l'evoluzione del modello di servitizzazione sono le sfide future più rilevanti per l'azienda. Per affrontare queste sfide sfruttando al meglio le diverse innovazioni che il rapido sviluppo tecnologico e la spinta alla sostenibilità sta portando anche nel settore in cui opera Vampigroup, l'azienda ha ritenuto necessario accrescere le conoscenze e competenze dei propri dipendenti attraverso un percorso formativo che incrociava le opportunità messe in campo da Fondimpresa con quello del Fondo Nuove Competenze, al fine di colmare il divario esistente tra le competenze possedute e quelle richieste per rispondere alle transizioni gemelle digitale e *green*.

Tale Piano formativo dal titolo "*Innovazione e trasformazione in VG7 by Vampigroup Srl*", afferente all'Ambito tematico strategico Innovazione digitale e tecnologica del Conto Formazione 2023 prevedeva un impegno complessivo di 200 ore per 14 dipendenti.

I principali obiettivi aziendali che si volevano raggiungere con la partecipazione al Piano formativo erano quelli di rispondere meglio alle sfide del mercato, migliorando il controllo dei dati aziendali e l'efficienza interna e garantendo al contempo una maggiore produttività e un ambiente di lavoro più sereno e collaborativo. I contenuti delle azioni formative attivate presso Vampigroup hanno riguardato l'utilizzo degli strumenti digitali per gestire e comunicare dati e informazioni, quindi anche per comunicare e collaborare meglio a livello aziendale; l'utilizzo degli strumenti digitali per migliorare il posizionamento dell'azienda, quindi anche il *corporate branding* e la *customer care*; e l'introduzione a strumenti e conoscenze per agire la sostenibilità nell'ambiente di lavoro.

Grazie a un'interessante combinazione tra una modalità di formazione altamente individualizzata come la FAD asincrona replicabile (applicata al 100% delle ore del Piano) e dei momenti di confronto settimanale all'interno e tra i reparti aziendali, l'azienda ritiene di essere riuscita a massimizzare tanto il profitto personale dei suoi dipendenti in termini di apprendimento, quanto quello aziendale in termini di produttività.

Vampigroup ha registrato un impatto positivo a seguito della formazione, sia sul fronte tecnico-professionale che su quello umano-personale: innanzitutto, un incremento significativo nella capacità di tutto il personale di utilizzare gli strumenti digitali, poi una maggiore sensibilità sull'importanza di una buona organizzazione, che è risultata nell'adozione di nuove e migliori pratiche organizzative, tuttora attive. Inoltre l'acquisizione di competenze comunicative e collaborative ha migliorato sia la comunicazione esterna con i clienti sia quella interna, migliorando i rapporti e il clima tra colleghi e tra reparti. In generale, i contenuti del percorso formativo sono stati considerati utili non solo per affrontare le sfide individuate dall'azienda, ma anche per superare diffidenze e utilizzare meglio la tecnologia, rendendo il personale più aperto e pronto ad affrontare le sfide digitali e la transizione ecologica.

Il caso di Vampigroup Srl costituisce quindi una buona pratica soprattutto perché dimostra come, con una attenzione all'integrazione tra una modalità formativa fortemente individualistica, come la FAD asincrona, momenti strutturati di confronto/interazione in azienda, e una spinta al miglioramento continuo nell'implementazione dei contenuti, si possa generare un apprendimento aziendale collettivo, che può essere riproducibile e trasferibile anche in altri contesti.

SCHEDA SINTETICA VAMPIGROUP Srl

<u>Nome Azienda</u>	Vampigroup Srl
<u>Regione</u>	Veneto
<u>Settore di Attività Economica</u>	Portali web
<u>Ambito tematico strategico</u>	Innovazione digitale e tecnologica
<u>Piano Formativo</u>	<u>Canale di Finanziamento:</u> Conto Formazione <u>ID Piano:</u> 360702 <u>Titolo Piano:</u> "Innovazione e trasformazione in VG7 by Vampigroup Srl" <u>Soggetto Attuatore (per i Piani CS)</u>
<u>Tematiche formative</u>	Come gestire e comunicare dati e informazioni attraverso strumenti digitali; Strumenti per migliorare il proprio posizionamento attraverso gli strumenti digitali; Strumenti e conoscenze per agire la sostenibilità.

<u>Modalità didattiche</u>	FAD asincrona (100%)
<u>Elementi di interesse</u>	L'integrazione tra una modalità formativa fortemente individualistica, come la FAD asincrona, e momenti strutturati di confronto/interazione in azienda come combinazione che consente di massimizzare la libertà di fruizione da un lato e la socializzazione dei contenuti e l'apprendimento collettivo dall'altro.
<u>Risultati della formazione</u>	● Digitalizzazione di tutto il personale; ● Adozione di flussi di lavoro formalizzati e standardizzati per reparto; ● Migliore organizzazione in e tra i reparti; ● Migliore comunicazione interna ed esterna; ● Migliori rapporti e collaborazione tra colleghi; ● Migliore clima organizzativo; ● Migliore gestione delle <i>call</i> da remoto; ● Processi aziendali più sostenibili.
<u>Buone Prassi Formative</u>	● rilevazione dei fabbisogni formativi sia a livello aziendale, che di reparto e personale; ● modalità di erogazione snella in modalità FAD asincrona replicabile; ● adozione di momenti strutturati di confronto sui contenuti appresi singolarmente; ● spinta al miglioramento continuo nell'implementazione di quanto appreso in azienda.