



AT LOMBARDIA

Laboratoires Boiron

**Dalla produttività in azienda all'empowerment personale. Una analisi condotta nell'ambito del
Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa**

Autore: Margherita Roiatti

Codice Piano 298505 - Titolo: MICROSOFT EXCEL 2013/2016 – LIVELLO BASE INTERMEDIO

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni riepilogative	6
IL PIANO FORMATIVO	6
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e soggetti coinvolti.....	6
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	7
3.3 Considerazioni riepilogative	8
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	8
4.1 L'impatto della formazione.....	9
4.2 Considerazioni riepilogative	9
CONCLUSIONI.....	9
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	9
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	10
5.3 Conclusioni.....	10
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	11

INTRODUZIONE

Il Piano formativo 298505 dal titolo “Microsoft Excel 2013/2016 – Livello Base Intermedio” si riferisce a una precisa matrice di obiettivi e competenze su tematiche circoscritte all'utilizzo del programma Excel. Il Piano, partendo dall'assunto per cui Excel è il più famoso e usato foglio elettronico del mondo, essenzialmente un software che permette di effettuare calcoli, elaborare dati e tracciare efficaci rappresentazioni grafiche, un software di produttività personale indispensabile ormai non solo in azienda, si proponeva di sviluppare le conoscenze e competenze necessarie per un utilizzo professionale del programma al fine di semplificare di molto il lavoro dei beneficiari del corso, efficientando i processi amministrativi, abilitando una migliore gestione delle risorse di tempo e capitale umano.

In particolare, la formazione è stata dedicata all'apprendimento di conoscenze per garantire una migliore autonomia nell'utilizzo del programma Excel con particolare riferimento alla (1) gestione elenchi di dati, (2) capacità di individuare velocemente un'informazione, (3) abilità di analizzare costi e ricavi aziendali e trasformare questi dati in una veste grafica di semplice fruizione e comunicazione, (4) capacità nel confrontare la convenienza di prodotti o servizi, (5) capacità di elaborare correttamente la fatturazione.

L'intervento formativo ha costituito anche una vera e propria fase di *pilot* per verificare l'opportunità di investire successivamente in iniziative simili, rivolte sempre al personale amministrativo-impiegatizio della funzione Gestione Risorse Umane e delle segreterie generali.

Il costo complessivo dell'azione è stato di 2856 euro di cui 952 a carico dell'azienda e 1904 a carico di Fondimpresa.

Dal punto di vista organizzativo, il Piano formativo nasce da un'esigenza raccolta ed analizzata internamente all'azienda e sviluppata, in seguito, ricorrendo a personale esterno sia per la progettazione di dettaglio ed erogazione dell'attività formativa, sia per la gestione del Piano.

Il corso si pone quindi all'interno di un processo di alfabetizzazione digitale di base e di potenziamento delle competenze tecniche per un efficientamento dei processi e delle attività svolte dal personale della funzione Risorse Umane interessato dalla formazione. Esigenza ancor più urgente se si considera che le competenze relative all'utilizzo di Excel possedute dal personale amministrativo di Laboratoires Boiron erano frutto di autoapprendimento; dunque, non in linea con le traiettorie di sviluppo tecnologico perseguite dall'azienda nel suo complesso.

La presente analisi si basa sulle seguenti fonti:

- Ambiti Tematici Strategici, Linee Guida alla Gestione e Rendicontazione del Piano (Conto Formazione), Avviso di riferimento (Fondimpresa);
- informazioni da sito internet aziendale;
- interviste semi-strutturate¹.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Dal 1967 i Laboratoires Boiron producono e commercializzano preparati omeopatici, suddivisi tra preparazioni a nome comune e specialità proprie. Accanto alla produzione di articoli omeopatici, l'azienda è attiva anche nel campo della cosmetica, degli integratori alimentari e dei dispositivi medico-diagnostici in vitro.

¹ Per la redazione del presente Rapporto è stata condotta una intervista a due rispondenti in qualità di referenti del Piano. Il testo virgolettato costituisce citazione puntuale di stralci dell'intervista. L'intervista è stata condotta nel mese di dicembre 2022.

L'attività aziendale, nata dall'intuizione dei fratelli Jean e Henri Boiron è stata portata avanti dai loro figli e, in particolare, da Christian Boiron, a capo dell'azienda per oltre 40 anni, con l'aiuto della sorella Michèle e del fratello Thierry, e di una delle figlie di Christian, Anabelle. Attualmente, Valérie Lorentz-Poinsot, che a gennaio 2019 ha preso il posto di Christian Boiron nella Direzione Generale, *“persegue con determinazione lo stesso obiettivo: dare all'omeopatia il posto che merita nella medicina, permettendo ad ogni professionista della salute e a ogni paziente di utilizzare i medicinali omeopatici”*².

Con riferimento al posizionamento internazionale dell'azienda, sebbene la presente analisi si concentri sulla sede di Segrate (MI)³, è opportuno segnalare che il 48% dell'attività è realizzata a livello internazionale e che il Gruppo Boiron conta oggi 23 filiali, principalmente in Europa e Nord America. È presente anche in Sud America (Boiron Brasile e Colombia), in Nord Africa (Boiron Tunisia) e, dal 2016, in Asia del Sud, con l'apertura delle filiali in India, Hong-Kong e Cina. La presenza a livello internazionale è inoltre garantita da una rete di distributori locali che promuovono i nostri medicinali (Paesi Baltici, Sudafrica, Marocco, ecc.).

Laboratoires Boiron può a pieno titolo essere descritta come un'azienda leader mondiale nel campo dell'omeopatia e si sta attestando come player importante nel campo della cosmetica e dei dispositivi medico-diagnostici.

Con riferimento all'andamento del settore di riferimento e al tema della concorrenza, dalle interviste condotte, è emerso come sia opportuno parlare di diversi scenari: il mercato dell'omeopatia in sé è un mercato abbastanza in flessione, mentre altri mercati a cui Laboratoires Boiron fa riferimento come quello della cosmetica o della diagnostica sono in crescita.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Dalla sua creazione, Laboratoires Boiron ha investito in maniera significativa in termini di innovazione e ha sviluppato il proprio apparato industriale per realizzare il processo di produzione del medicinale omeopatico al fine di garantirne la perfetta riproducibilità, per offrire la stessa qualità di prodotto in tutto il mondo. Per quanto riguarda il tema dell'innovazione per Laboratoires Boiron il riferimento principale è quello all'innovazione tecnologica in termini di strumenti per la diagnostica⁴ ma anche all'innovazione organizzativa che riguarda anche la filiale italiana e l'ha interessata specialmente nell'ultimo decennio. In quest'ottica è utile dar conto dell'innovazione inerente all'introduzione di un sistema di *Enterprise Resource Planning* (ERP) già nel 2010 proprio nella sede di Segrate: la filiale italiana è stata la prima del gruppo ad introdurre e testare questo sistema di gestione. Ciò ha avuto un impatto in termini di approccio tecnico ai processi aziendali ed è stato molto importante anche per l'aspetto organizzativo, consentendo, in maniera pionieristica, di approfondire aspetti decisionali e procedurali trasversali a tutte le funzioni produttive.

Con specifico riferimento all'impatto della pandemia da Covid-19 sulle trasformazioni organizzative, in maniera non dissimile da quanto accaduto in molte altre aziende del territorio non solo lombardo ma anche nazionale, l'aspetto più eclatante è stato quello dell'introduzione dello *smart working*, strumento non utilizzato nemmeno a livello di gruppo prima dello scoppio della emergenza sanitaria. Il ricorso al lavoro da remoto (organizzato sempre per il tramite di accordi individuali) è stato costante durante tutto l'arco della pandemia e rimarrà in essere fino a giugno 2023. Questa innovazione si è sostanziata non solo nella diversa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e dell'organizzazione del lavoro, ma è risultata essere particolarmente apprezzata per le sue ripercussioni positive circa la conciliazione vita-lavoro, elemento di benessere del lavoratore che l'azienda ha particolarmente a cuore.

² <https://www.boiron.it/chi-siamo/esperti-mondiali-dell-omeopatia-da-oltre-90-anni/i-laboratoires-boiron-una-storia-di-famiglia-e-di-coraggio>

³ La prima filiale in Italia del gruppo Boiron è stata aperta nel 1979.

⁴ Questa categoria di prodotti non è realizzata nella filiale italiana.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Accanto alla formazione tecnico-specialistica volta a supportare ed abilitare processi virtuosi di innovazione di prodotto e di espansione della dimensione internazionale del gruppo, è possibile affermare che il corso oggetto del Piano in esame sia stato ideato e implementato in coerenza con un obiettivo generale di efficientamento (in termini di risultati e di gestione delle risorse di tempo e capitale umano) anche di tutte le pratiche afferenti alla sfera amministrativa e gestionale della filiale italiana. Infatti, senza anticipare i dettagli del Piano che verranno discussi nei paragrafi seguenti, il corso organizzato da Laboratoires Boiron è stato rivolto al personale della funzione Gestione delle Risorse Umane.

La necessità era proprio quella di mettere i partecipanti nelle condizioni di poter lavorare con gli strumenti di calcolo *“in maniera più professionale rispetto a quanto avevano comunque fatto fino a quel momento”* anche nell’ottica di un *upskilling* di tutta la popolazione aziendale, a partire dagli operatori della sfera amministrativa, si è inteso garantire l’acquisizione delle competenze necessarie per l’utilizzo di Excel, assimilazione e aggiornamento di competenze che fino all’avvio del Piano erano state lasciate alla iniziativa dei singoli.

2.4 Considerazioni riepilogative

La propensione alla innovazione (di prodotto e di processo) caratterizza, sin dalla sua fondazione, Laboratoires Boiron. Innovazione che, se letta alla luce anche della estensione delle specializzazioni produttive dell’azienda e dei mercati internazionali di riferimento di filiali e fornitori, può essere amplificata e supportata proprio grazie alla pianificazione strategica della formazione. Una formazione che viene strutturata, testata ed erogata in maniera coerente con il bacino dei suoi fruitori. La formazione continua in Laboratoires Boiron si rivolge a tutta la popolazione aziendale e prevede l’aggiornamento e l’acquisizione di competenze -a diversi livelli- sia di tipo tecnico-specialistiche, sia di tipo trasversale e soft. In linea con la *vision* di un’azienda che si propone di essere come *“più umana e responsabile”* è utile sottolineare come le iniziative di formazione non vadano solamente nella direzione di favorire la crescita professionale dei dipendenti, ma intendono, quando possibile, contribuire anche allo sviluppo personale della popolazione aziendale.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L’analisi del fabbisogno, metodologie e soggetti coinvolti

Sebbene non vi siano delle procedure formalizzare di rilevazione del fabbisogno, l’azienda si è dimostrata essere particolarmente proattiva su questo punto, formulando in autonomia la proposta formativa e individuando i decenti/formatori più idonei e avvalendosi di una consulenza esterna per la sola gestione degli aspetti amministrativi di presentazione e di rendicontazione dei Piani nell’ambito della formazione finanziata. L’attività consulenziale si sostanzia anche nel tradurre le esigenze formative raccolte dall’azienda nella forma del Piano, assieme alla redazione e predisposizione dell’accordo che poi va in firma alla direttrice delle Risorse Umane e alla RSU.

Nonostante, dunque, non vi sia in Laboratoires Boiron un processo di analisi dei fabbisogni formativi *“vero e proprio”* è nel momento della definizione degli obiettivi aziendali e delle parallele attività di valutazione del personale condotte con cadenza annuale che si svolge un approfondimento di analisi rispetto ai fabbisogni formativi sia inerenti alle competenze tecniche che di quelle trasversali, *soft*.

Le riflessioni che scaturiscono da questi momenti di approfondimento in ambito HR vengono successivamente portate in comitato di direzione e quindi condivise con tutti gli altri dirigenti dell’azienda, in modo tale da *“garantire un buon livello di coerenza nella definizione di programma formativo complessivo”* a livello di filiale. Con specifico riferimento

ai percorsi formativi di carattere trasversale a più funzioni aziendali, essi riguardano principalmente lo sviluppo delle competenze relazionali in ambito manageriale e vengono discussi e definiti attraverso le relazioni bilaterali tra la dirigenza e i vari manager.

La tabella seguente illustra i lavoratori coinvolti e la durata (in ore) del corso oggetto del Piano.

Tabella 1 *Dimensione del Piano*

Lavoratori coinvolti	Totali
Operai	0
Impiegati	8
Quadri	0
Totale	8
N° Ore Corso	8,00
Monte ore allievo	64,00

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo, dalla rilevazione dei fabbisogni, alla progettazione, alla definizione degli obiettivi, alla fase di valutazione è sviluppato interamente in azienda. Ciò anche grazie all'interlocuzione positiva e non conflittuale con le RSU⁵. Rispetto al Piano in analisi, da parte della Direzione Risorse Umane c'è stata una puntuale condivisione delle informazioni relative al percorso di formazione che si intendeva implementare con i rappresentanti dei lavoratori.

La progettazione di dettaglio e la trasposizione delle precise indicazioni dell'azienda viene svolta da un consulente esterno che poi si occupa anche della gestione durante e alla conclusione dei Piani. Nel caso di specie non si è verificata la necessità di apportare alcuna modifica in itinere, se non rispetto ad alcune variazioni nella calendarizzazione degli appuntamenti di formazione.

Con specifico riferimento all'enucleazione degli obiettivi della formazione del Piano, i seguenti sono stati individuati in seno alla funzione Risorse Umane: capacità di utilizzo del programma Excel con particolare focus sulla (1) gestione elenchi di dati, (2) capacità di individuare velocemente un'informazione, (3) capacità di analizzare costi e ricavi aziendali e trasformare questi dati in una veste grafica di semplice fruizione e comunicazione, (4) abilità nel confrontare la convenienza di prodotti o servizi, (5) capacità di elaborare correttamente la fatturazione.

Inoltre, come anticipato al § 2.4, accanto a questi obiettivi di natura prettamente legata allo sviluppo professionale, uno dei risultati attesi del Piano è stato anche quello di contribuire alla crescita personale dei beneficiari: l'acquisizione delle competenze tecniche intercettate dal Piano ha consentito al personale di fare tesoro degli apprendimenti anche con risvolti positivi con riferimento alla loro sfera privata. Infatti, parte della formazione ha riguardato anche il tema della gestione del bilancio familiare, argomento particolarmente apprezzato dai beneficiari del Piano, appunto per la sua trasferibilità anche in contesti diversi da quello lavorativo.

Rispetto ai meccanismi di valutazione degli esiti della formazione, nella filiale italiana di Laboratoires Boiron, in assenza di procedure formalizzate di valutazione degli esiti della formazione, è sempre nell'ambito dei momenti di verifica delle prestazioni e di individuazione degli obiettivi aziendali, che viene effettuato un *assessment* delle competenze del personale, e dell'efficacia della formazione. È durante questo momento di confronto che vengono attenzionati anche eventuali fenomeni di disallineamento tra domanda e offerta di competenze e profili professionali per come essi vengono portati all'attenzione del comitato di direzione.

⁵ Ciò, anche in caso di assenza -per la mancata nomina- momentanea del referente per la formazione.

Inoltre, con specifico riferimento al Piano in analisi è stato possibile verificare in maniera indiretta l'efficacia del *training* proprio tramite la comparazione tra i risultati della valutazione delle prestazioni pre-erogazione della formazione e a seguito della stessa.

È quindi emerso che *“anche se un'azienda effettivamente non ha dei sistemi standardizzati per monitorare e per raccogliere dei feedback della formazione, è comunque possibile constatare, dati alla mano, la coerenza tra il risultato che si voleva ottenere con la formazione -nel breve, medio e lungo termine- e quanto effettivamente conseguito. Lo stesso vale anche per la valutazione del costo-opportunità dell'investimento aziendale in questo ambito”*.

In aggiunta, è anche grazie al dialogo costante tra dirigenza, *middle manager* e personale coinvolto nella formazione che è possibile *“fare un po' il punto di quello che è successo a valle della formazione”* e verificare empiricamente anche la validità degli investimenti in formazione. Rispetto a questo aspetto, e considerando anche il tema del tempo (richiesto all'azienda sia in termini di progettazione e al personale per seguire la formazione), è emerso come le innovazioni di tipo organizzativo citate in precedenza (*smart working*), implementate soprattutto a seguito della pandemia da Covid-19, abbiano avuto un impatto -positivo- anche sulle modalità di erogazione e fruizione della formazione che, gestita in maniera asincrona e a distanza, non è mai stata interrotta.

Infine, rileva segnalare che l'azienda ha sviluppato un questionario di gradimento della formazione rivolto ai partecipanti e sebbene questa attività di valutazione non sia stata azionata per il Piano in esame è comunque indice dell'interesse e dell'attenzione di Laboratoires Boiron nella verifica della qualità della formazione sia lato contenuto della stessa, che *“delle condizioni al contorno”*, dalla preparazione dei docenti/formatori alle metodologie didattiche⁶.

Rispetto al Piano oggetto del presente Rapporto, dall'intervista è stato possibile desumere che la valutazione da parte dei beneficiari è stata complessivamente positiva. L'unico aspetto di possibile miglioramento è stato individuato nella programmazione della durata della formazione a livello giornaliero, da rimodulare (in termini di riduzione) a causa dell'argomento specifico della formazione che ha richiesto un impegno considerato *“troppo gravoso”* per come era stato organizzato in prima battuta (quattro giorni a settimana con moduli di quattro ore consecutive).

3.3 Considerazioni riepilogative

Il processo formativo, dalla rilevazione dei fabbisogni, alla progettazione, alla definizione degli obiettivi, alla fase di valutazione è sviluppato interamente in azienda. Un elemento di particolare interesse può essere rintracciato nel fatto che accanto agli obiettivi di natura prettamente legata allo sviluppo professionale, uno dei risultati del Piano è stato anche quello di contribuire alla crescita personale dei beneficiari: l'acquisizione delle competenze tecniche intercettate dall'intervento formativo ha consentito al personale di fare tesoro degli apprendimenti anche con risvolti positivi nella sfera privata. Rileva evidenziare che, nonostante non siano state individuate vere e proprie prassi formalizzate né di rilevazione del fabbisogno, né di verifica ex-post degli esiti della formazione, la valutazione dell'efficacia del *training* erogato è comunque garantita da *assessment* empirici (es. riduzione delle tempistiche per rintracciare una specifica informazione) e dalla costante interazione tra responsabili della funzione Risorse Umane e il personale coinvolto nella formazione.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

⁶ Sebbene la valutazione dell'efficacia delle diverse metodologie didattiche esuli dallo scopo del presente Rapporto è stata considerata utile riportare le considerazioni degli intervistati circa il confronto tra la modalità di erogazione della formazione (sincrona e asincrona) a distanza e quella in presenza: *“(...) Non mi sento di dire che ci siano delle significative differenze rispetto all'efficacia dell'intervento (formativo) rispetto alla modalità di erogazione. Certamente quando è stato possibile siamo tornati anche ad una formazione in presenza. Questo perché viene 'sentita', vissuta come un'esperienza più, più significativa”*.

4.1 L'impatto della formazione

Sebbene, come descritto nei paragrafi precedenti, l'azienda non abbia predisposto dei meccanismi standardizzati per la verifica e valutazione dei risultati della formazione, il *set* di procedure informali che hanno luogo in questo ambito hanno comunque consentito di rilevare l'impatto della formazione del corso "Microsoft Excel 2013/2016 – Livello Base Intermedio" e questo impatto è stato giudicato in maniera tanto positiva da scegliere di replicare l'iniziativa successivamente alla conclusione del Piano.

Infatti, il Piano è stato solo il primo di una serie di iniziative di formazione finanziate tramite il Conto Formazione che poi Boiron ha deciso di sviluppare con riferimento al programma Excel. Proprio in considerazione dell'impatto della formazione nell'efficientamento dei processi amministrativo/gestionali e delle *performance* dei destinatari del *training*, i successivi interventi formativi insistenti su questo ambito tematico hanno interessato una platea più ampia di dipendenti. Inoltre, formazione relativa ai fogli di calcolo è stata successivamente aggiornata nella sua struttura suddividendo i partecipanti a seconda delle loro conoscenze pregresse: sono stati erogati sia corsi di livello base-intermedio ma anche dei corsi per l'utilizzo di Excel a livello avanzato. Infine, come azione di "*follow-up*" del Piano è stato previsto un intervento formativo integrativo dedicato al personale che aveva partecipato al primo corso, ma ampliando ulteriormente l'argomento oggetto della formazione, volto all'acquisizione di nuove competenze.

4.2 Considerazioni riepilogative

Complessivamente è stato possibile constatare, seppur in assenza di procedure sistematizzate di valutazione d'impatto, non solo una significativa aderenza tra i contenuti della formazione e i fabbisogni formativi rilevati, ma anche l'efficacia della formazione. Essa, da un lato, ha consentito ai beneficiari di essere messi nelle condizioni di lavorare meglio e di produrre migliori risultati rispetto alle attività e agli obiettivi aziendali, con maggiore celerità, puntualità e precisione e con minore dispendio di energia di tempo, dall'altro, il Piano ha costituito una vera e propria fase di test della validità dell'intervento formativo che è successivamente stato replicato ampliando sia i contenuti didattici (per temi e livelli), sia la platea di destinatari.

CONCLUSIONI

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

Sono diversi gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione. In primo luogo, il fatto che il corso sia stato proposto direttamente dalla funzione il cui personale ne avrebbe fruito e ne avrebbe potuto beneficiare nelle proprie attività quotidiane, proprio a partire da una analisi di un fabbisogno connesso alla necessità di apprendere specifiche competenze.

In sintesi, la formazione ha consentito ai beneficiari di essere messi nelle condizioni di lavorare meglio, con maggiore celerità, puntualità e precisione e con minore dispendio di energia e di tempo. Ciò, anche abilitano migliori *performance* rispetto alle attività e agli obiettivi aziendali e innescando un processo virtuoso di moltiplicazione di interventi formativi successivi destinati a un numero incrementale di beneficiari e a copertura di un ventaglio più ampio di temi e *set* di competenze. Il fatto che il corso fosse indirizzato all'apprendimento di un livello base-intermedio di competenze che sono risultate essere poi strategiche per le attività dei partecipanti ha a sua volta contribuito alla decisione di pianificare e un intervento formativo integrativo a potenziamento di quanto trattato durante il primo Piano.

Un ulteriore aspetto positivo riguarda il coinvolgimento diretto e proattivo dell'azienda, seppur non attraverso meccanismi formalizzati, nel rilevare il fabbisogno e nel definire obiettivi, risultati attesi, fasi della formazione e nel verificarne gli esiti grazie a una costante interlocuzione e confronto tra la dirigenza, il *middle management* e i beneficiari del *training*.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Alcune delle prassi che hanno portato al successo del caso fin qui analizzato possono essere replicate in altre realtà aziendali. In particolare, è risultata particolarmente interessante e con buone possibilità di replicabilità, la progettazione di interventi formativi intesi come fase di *pilot*, rivolti a un numero circoscritto di dipendenti, per verificarne l'aderenza rispetto ai risultati attesi a livello di *upskilling* individuale ed efficienza di processo.

Inoltre, considerando l'impatto del fattore tecnologico su tutte le attività del *business*, l'erogazione di formazione sulle competenze digitali (a partire da quelle di livello di base-intermedio) dedicata anche al personale proveniente dal mondo dell'amministrazione del personale e delle segreterie organizzative può essere considerato una impostazione adottabile anche da altre aziende che vogliano, in maniera incrementale e per fasi, allargare il bacino di utenti della formazione a tutte le funzioni dell'azienda e progettargliela utilizzando come variabile il livello di partenza delle competenze degli utenti (sia che esso sia rilevato in maniera formalizzata o meno, anche per il tramite di meccanismi di auto-valutazione).

In aggiunta, l'inclusione di argomenti formativi su competenze tecniche suscettibili di una valorizzazione anche nella sfera privata, può certamente contribuire all'ingaggio dei partecipanti e ad incrementare la loro propensione all'apprendimento permanente anche con riferimento a interventi formativi successivi. Sia che vengano organizzati ad integrazione di quanto appreso nel primo corso, sia che riguardino tematiche differenti.

Infine, l'attenzione rivolta ai fruitori della formazione in termini di ricognizione del gradimento della stessa (sia nel caso di *survey* più strutturate, che per il tramite di rapporti diretti tra responsabili e chi ha partecipato al corso) è certamente un elemento chiave per la programmazione e costruzione ragionata delle iniziative di formazione, attraverso un approccio *bottom-up* che tratta scientemente le percezioni e opinioni dei lavoratori quale patrimonio informativo strategico per la competitività dell'azienda.

5.3 Conclusioni

Complessivamente, il caso analizzato nel presente Rapporto è risultato di particolare interesse poiché ha costituito una fase di *pilot* per verificare l'efficacia dell'intervento formativo per poi allargare la platea di destinatari attraverso l'erogazione di formazione su temi affini e per diversi livelli di competenze in momenti successivi alla conclusione del Piano oggetto di approfondimenti. Sebbene non siano state individuate pratiche standardizzate di valutazione degli esiti della formazione, tramite le interviste condotte e il costante dialogo tra responsabili e personale che ha partecipato alla formazione, è possibile affermare che, in sintesi, i risultati della formazione da un lato si sono dimostrati perfettamente in linea con gli obiettivi della stessa, ovvero autonomia e capacità di utilizzo del programma Excel con particolare riferimento alla (1) gestione elenchi di dati, (2) capacità di individuare velocemente un'informazione, (3) capacità di analizzare costi e ricavi aziendali e trasformare questi dati in una veste grafica di semplice fruizione e comunicazione, (4) abilità nel confrontare la convenienza di prodotti o servizi, (5) capacità di elaborare correttamente la fatturazione. Dall'altro l'acquisizione delle competenze tecniche intercettate dal Piano ha consentito al personale di fare tesoro degli apprendimenti anche con risvolti positivi con riferimento alla sfera personale. Infatti, parte della formazione ha riguardato anche il tema della gestione del bilancio familiare, argomento particolarmente apprezzato dai beneficiari del Piano, appunto per la sua trasferibilità anche in contesti diversi da quello lavorativo.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Piano formativo 298505 - Titolo: MICROSOFT EXCEL 2013/2016 – LIVELLO BASE INTERMEDIO

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