



Piano Formativo

**“NUOVE METODOLOGIE DI CONTROLLO
STRATEGICO DIGITALE”**

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022

STORIE DI FORMAZIONE

**INTERVISTA SEMI STRUTTURATA PER LA RILEVAZIONE DI BUONE PRASSI
FORMATIVE**

PIANI DEL CONTO FORMAZIONE

Articolazione territoriale: Regione Marche
Numero identificativo azione: 2094746
Prof. Gabriele Micozzi
info@gabrielemicozzi.it

1. PROFILO AZIENDA

1.1 BREVE PROFILO DELL'AZIENDA E DEL SETTORE IN CUI OPERA

INDICE

1. PROFILO AZIENDA	3
1.1 BREVE PROFILO DELL'AZIENDA E DEL SETTORE IN CUI OPERA	3
1.2 ORIENTAMENTI STRATEGICI E PROCESSI DI INNOVAZIONE	7
1.3 OBIETTIVI AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE	8
2. IL PIANO FORMATIVO, IL PUNTO DI VISTA AZIENDALE	9
2.1 L'ANALISI DEL FABBISOGNO	9
2.2 FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE NELLA FORMAZIONE	10
2.3 LA PROGETTAZIONE E L'EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE	10
2.4 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE	11
3. EFFICACIA DELLA FORMAZIONE	11
3.1 I RISULTATI PERCEPITI	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUI PARTECIPANTI	13
4.1 IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI SULLE ATTIVITÀ FORMATIVE CUI HANNO PARTECIPATO	13
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	17

1.1.1 – Le tappe significative nella vita dell'azienda dalla sua fondazione

Fellowes Leonardi SPA è la sede operativa italiana dell'omonima multinazionale americana, leader nei prodotti per l'ufficio e nasce dal sodalizio tra una multinazionale di famiglia americana con la storica famiglia di imprenditori marchigiani.

Dal 1960, la Leonardi spa opera nella trasformazione delle materie plastiche, all'inizio come terzista nel settore degli accessori per gli elettrodomestici e poi, dagli anni 80, come produttore a proprio marchio di raccoglitori e accessori in plastica per l'ufficio. L'azienda ha fin da subito una forte impronta internazionale e già nel 1986 sviluppa, in collaborazione con un cliente olandese, un prodotto per l'archiviazione dei floppy disk che ebbe un enorme successo a livello europeo e allargò ulteriormente la proiezione internazionale dell'azienda. Il primo contatto con la Fellowes avvenne proprio durante una fiera a Colonia e ne nacque una collaborazione che consentì alla Leonardi di accrescere le proprie dimensioni e competenze. Nel frattempo alla Fellowes introducono sul mercato il primo distruggi documenti "personal", una grande innovazione, di cui alla Leonardi diventano distributori esclusivi per l'Italia.

La storia Fellowes dura da 4 generazioni e inizia nel 1917 a Chigago con lo sviluppo di un nuovo prodotto, le Bankers Box in cartone, molto più leggere e pratiche delle vecchie scatole impiegate nelle banche americane come contenitori per documenti. Le Bankers Box sono il prodotto icona di Fellowes, ma negli anni la gamma dei prodotti si è allargata anche alle macchine e accessori per ufficio e archivio. A cavallo tra gli anni 80 e 90, la multinazionale americana individua nella Leonardi uno dei suoi fornitori privilegiati, oltre che distributore esclusivo per l'Italia del primo distruggi documenti "personal".

Queste due storie imprenditoriali si sono sviluppate e contraddistinte parallelamente nel mercato degli articoli per ufficio, per poi fondersi nella Fellowes Leonardi SPA, nata nel 1997, appunto dalla joint venture dell'azienda marchigiana con la multinazionale della famiglia Fellowes.

Si tratta di una realtà che rappresenta 1300 persone distribuite in più di 24 Paesi, tra i primi 3 player mondiali nel settore dei prodotti per ufficio e con un fatturato di circa 600 Milioni di euro. Fellowes Leonardi opera nel settore dei prodotti per l'ufficio ed è market leader in alcune categorie di prodotto, in particolare in quella dei distruggi documenti, delle macchine per la rilegatura e plastificazione dei documenti, dell'organizzazione del posto di lavoro, oltre alle storiche scatole di archivio in cartone. Fino al 2007 la Fellowes rimane socio di minoranza e acquisisce la maggioranza nel momento in cui diventa chiaro che ciò avrebbe consentito di consolidare i numeri sul mercato italiano.

All'inizio degli anni 2000, gran parte della produzione viene delocalizzata e nel 2012, inizia l'espansione verso i Balcani con una serie di acquisizioni e l'apertura di filiali operative in Bulgaria, Romania, Croazia, Montenegro, Serbia, Bosnia, Kosovo e Albania, oltre a 2 centri di distribuzione a Zagabria e Bucarest.

La missione di Fellowes è fornire soluzioni innovative per lo spazio di lavoro in grado di aiutare a lavorare più comodamente, produttivamente e in sicurezza. L'azienda coltiva una continua attenzione nei confronti dei mutamenti sociali e delle nuove abitudini di lavoro e di vita e propone, parallelamente a una linea di prodotti innovativa e contemporanea, anche una serie di campagne ed iniziative di formazione rivolte all'utente.

Il mercato globale dei mobili per ufficio è stato in costante crescita per alcuni anni, ma con la pandemia molte imprese hanno ridotto gli spazi di lavoro e licenziato. Prima della pandemia, la domanda di mobili per ufficio rappresentava il 13,4% del mercato globale dei mobili. Nel 2020 il consumo di arredi per ufficio ha subito una contrazione del 20%, con un -22,2% mercato interno, -17,3% export, -6,3% import. Per il periodo 2021-2027, si stima un tasso di crescita annuo del 3,1%. Gli Stati Uniti rappresentano oltre il 24,4% delle dimensioni del mercato globale nel 2020, mentre la Cina raggiungerà una dimensione di mercato stimata di 31,5 miliardi di dollari nell'anno 2027 e l'Europa di 31,5 miliardi. Le maggiori opportunità per il mercato italiano dei mobili per ufficio vengono

dalle esportazioni, che rappresentano quasi il 58% della produzione totale e dall'aumento della domanda di mobili per ufficio ergonomici e sostenibili.

La crescente preferenza dei consumatori per sedie e scrivanie ergonomiche, unitamente alla forte crescita della domanda di smartworking e per l'home office offriranno nuove opportunità e stanno creando nuove strade per la crescita del settore.

Un rapporto realizzato da Ergotron su 600 dipendenti e 600 responsabili HR in quattro Paesi differenti ha evidenziato che quasi tre quarti dei dipendenti sceglierebbe un ambiente di lavoro ergonomico, in cui la salute fisica e mentale vengono considerate delle priorità. Il 75% dei dipendenti trova fondamentale essere in grado di lavorare senza difficoltà in diversi spazi dell'ufficio e la possibilità di riposizionare lo schermo per svolgere ogni attività lavorativa in maniera comoda. Il 64% dei dipendenti ritiene molto importante poter cambiare posizione, da seduti a in piedi, durante la giornata lavorativa. Uno studio pubblicato nell'agosto 2020 ha evidenziato un aumento del rischio di problemi muscolo-scheletrici e di salute mentale per chi lavorava da casa, in quanto gli ambienti domestici erano inadeguati al lavoro. L'aumento dello stress fisico e psicologico porta con sé maggiori spese sanitarie e di invalidità, perdita di tempo e di produttività e un impatto negativo sull'esperienza lavorativa: le stime di spesa per le cure muscoloscheletriche a carico del datore di lavoro sono aumentate del 40% nel 2021 rispetto al 2019. Per questo è importante diffondere una cultura del lavoro confortevole e capace di ridurre il rischio di infortuni legati all'uso del computer.

1917	Nascono a Chicago le Bankers Box Fellowes
1958	Vinicio Leonardi intuisce le potenzialità della produzione di accessori in plastica e avvia l'attività di famiglia
1972	Fellowes si espande nel Regno Unito
1980	Leonardi abbandona la produzione conto terzi di accessori per elettrodomestici e inizia a produrre a proprio marchio raccoglitori e accessori in plastica per l'ufficio
1982	Fellowes conclude un accordo di licenza con una società tedesca per la produzione di distruggidocumenti commerciali
1986	Leonardi sviluppa, in collaborazione con un cliente olandese, un prodotto per l'archiviazione dei floppy disk che ha successo in tutta Europa
1989\90	Leonardi diventa uno dei fornitori privilegiati di Fellowes e distributore esclusivo per l'Italia del primo distruggi documenti "personal".
1990	Viene presentato il distruggidocumenti per uso personale. Fellowes inizia ad espandersi in Europa, Asia e Australia
1997	Le due società si fondono nella Fellowes Leonardi SPA
1998	Fellowes lancia la linea di prodotti per rilegatura e plastificazione

2007	Fellowes esercita l'opzione per acquisire la maggioranza della partecipazione societaria
2012	Espansione verso i Balcani
2013	Introduzione della linea di purificatori d'aria AeraMax® per migliorare la qualità dell'aria in casa, in ufficio e negli ambienti commerciali
2017	Fellowes acquisisce il 20% di Posturite e ESI Ergonomic Solutions, aziende leaders nei prodotti ergonomici e volti a migliorare il benessere e la produttività sul posto di lavoro

1.1.2 – La gamma dei prodotti

Linee di prodotto

Bankers Box® - sono le scatole per archivio con cui Fellowes ha iniziato la propria attività nel 1917 e per le quali è ancora oggi leader di mercato. Il marchio Bankers Box è famoso in tutto il mondo e contraddistingue i prodotti di archivio che Aziende e consumatori apprezzano per la loro resistenza, durevolezza, praticità e leggerezza.

Distruggidocumenti - Fellowes Inc. è leader globale nella progettazione ed ingegnerizzazione di distruggidocumenti; fornisce tra i migliori distruggidocumenti per uso personale e per l'ufficio disponibili sul mercato. L'azienda è nota per aver inventato il primo distruggidocumenti per uso personale, così come per essere l'unico produttore in grado di offrire una tecnologia 100% anti inceppamento.

Nel tempo, la gamma dei prodotti si è ulteriormente allargata e comprende: rilegatrici e plastificatrici professionali per la casa o per l'ufficio, facili da usare e che forniscono risultati professionali e durevoli; taglierine e ghigliottine che permettono di tagliare e rifinire accuratamente grandi quantità di carta in un singolo passaggio.

Da circa 10 anni, Fellowes ha introdotto una linea di purificatori d'aria con Tecnologia PlasmaTrue e Filtro HEPA Vero che aiutano a ridurre il rischio di malattie ed allergie combattendo, gli inquinanti aerei che infestano l'aria degli ambienti interni.

Più di recente, anche attraverso acquisizioni strategiche, la Fellowes ha creato una linea di prodotti dedicati al benessere in Ufficio e offre una vasta selezione di accessori per computer, inclusi prodotti ergonomici per la postazione di lavoro, accessori per organizzare lo spazio sulla scrivania, tappetini mouse e molto altro; tutti gli accessori per computer sono dotati di protezione antibatterica Microban.

1.1.3 – In quali mercati opera l'azienda?

Il Quartier generale di Fellowes è a Itasca, Illinois, mentre la Sede Italiana della Fellowes Leonardi s.p.a. si trova a Camerano ed ha sedi in altri 16 paesi a livello mondiale. I prodotti Fellowes sono attualmente disponibili in oltre 100 stati, non solo Stati Uniti e Europa, ma anche Sud America, Asia Australia e Sud Africa.

A livello europeo, i ricavi complessivi rappresentano una quota di oltre il 30% del fatturato globale e almeno il 10% di questi sono garantiti dalla sede italiana, che serve anche alcuni Paesi dell'area balcanica.

All'inizio degli anni 2000, gran parte della produzione viene delocalizzata e nel 2012, inizia l'espansione verso i Balcani con una serie di acquisizioni e l'apertura di filiali operative in Bulgaria, Romania, Croazia, Montenegro, Serbia, Bosnia, Kosovo e Albania, oltre a 2 centri di distribuzione a Zagabria e Bucarest.

1.1.4 – L'andamento del settore nel quale opera l'azienda e l'intensità della concorrenza

L'azienda, anche grazie ad un costante impegno nell'acquisire nuove competenze, è leader nel settore delle forniture per ufficio ed ha saputo differenziarsi adottando azioni strategiche che le hanno consentito, da un lato, di conservare i vantaggi competitivi già conquistati, dall'altro lato di acquisire nuove aree di mercato anticipando la concorrenza. Queste azioni si sono esplicitate attraverso continui investimenti in operazioni di M&A, nonché in ricerca e sviluppo tecnologico dei prodotti. In periodi più recenti, l'attenzione dell'azienda si è focalizzata sulla salubrità dell'ambiente di lavoro e sulla qualità delle condizioni di salute e sicurezza delle postazioni all'interno degli uffici, nonché ai temi della sostenibilità. Da diversi anni l'azienda porta avanti campagne di sensibilizzazione, informazione e formazione su temi strettamente correlati al lavoro in ufficio, ad esempio in tema di protezione e sicurezza dei dati (campagne sul furto d'identità e sulla diffusione della consapevolezza del tema della privacy e del GDPR) ed in tema di salute e benessere in ufficio; in particolare, nel 2019 Fellowes ha prodotto il report **“Il collega d'ufficio del futuro”** in collaborazione con un team di esperti internazionali, volto ad analizzare le conseguenze a medio termine di anni di esposizione ad ambienti lavorativi insalubri e posture errate alla scrivania. Da tale ricerca è stata “creata” Emma, una rappresentazione a grandezza naturale delle variazioni non positive che il nostro corpo, da qui a venti anni, potrebbe subire.

Più recentemente, l'attenzione si è spostata sullo smartworking e le conseguenze derivanti da questa nuova pratica lavorativa che ha subito una enorme spinta in avanti per via della pandemia, con la redazione del report **“The new way of working”** che ha evidenziato le problematiche fisiche e psicologiche che molti lavoratori ibridi e in smartworking si trovano ad affrontare.

Tra le recenti acquisizioni, invece, le più importanti, nel 2017, sono quelle dell'inglese Posturite, azienda specializzata nella produzione di mobili e accessori per combattere i disturbi da scrivania e di ESI Ergonomic Solutions, leader nei prodotti volti a migliorare il benessere e la produttività sul posto di lavoro, inclusi piani regolabili in altezza, accessori per illuminazione e computer. Nel 2019, Fellowes Brands acquisisce Trendway, sempre nell'ottica di fornire prodotti in grado di migliorare l'ambiente di lavoro, tra cui pareti mobili, sedute, tavoli e scrivanie per la postazione di lavoro. Con queste acquisizioni Fellowes persegue l'obiettivo di rafforzarsi sul mercato sempre più strategico dei prodotti pensati per un ambiente di lavoro improntato al comfort e al benessere. Ad esempio, tra i prodotti più conosciuti dell'azienda inglese c'è Penguin, il mouse verticale per prevenire i dolori al polso. Inoltre, si osserva sempre più nel modo la tendenza dei professionisti a svolgere la loro attività in mobilità e per questo ha deciso di puntare a rispondere alle esigenze dei c.d. **“mobile workers”**.

Il continuo sviluppo delle collaborazioni ad alto livello consente di confidare nel fatto che la Fellowes continuerà anche per il futuro a conservare la propria leadership ed a competere con successo nel mercato.

1.1.5 – Qual è l'importanza dell'innovazione tecnologica e/o organizzativa per la competitività nel settore?

L'azienda è costantemente impegnata ad innovare e a sviluppare il contenuto tecnologico dei propri prodotti.

Tra i progetti di ricerca particolarmente significativi, merita di essere segnalata la collaborazione con **EcodesignLab**, spin off della Scuola di Architettura e Design dell'Università di Camerino, con cui sono stati progettati nuovi accessori green per arredare gli interni dell'ufficio. Il nome della linea è **Green2Desk** e comprende portariviste, portacorrispondenza, cestini, portapenne e cassettiere. Essa nasce dall'attenzione al rispetto dell'ambiente ed è stata sviluppata secondo i principi del **Life Cycle Design**, ottimizzando tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto, dalla progettazione all'utilizzo, allo scopo di minimizzare l'utilizzo delle risorse ambientali, le emissioni di CO2 e i rifiuti prodotti. Nella progettazione sono stati adottati principi semplici e ben definiti: ridurre

l'impiego di materiale, pesare poco, essere monomaterici e quindi facilmente riciclabili, essere impilabili, per ridurre l'ingombro durante il trasporto e lo stoccaggio.

L'impegno dell'azienda nella ricerca è testimoniato anche dalle numerose certificazioni di qualità e i brevetti che accompagnano le varie linee di prodotti, specialmente quelle dedicate alla purificazione dell'aria ed alla prevenzione per la salute e sicurezza delle postazioni di lavoro. Storicamente, Fellowes è stato il primo produttore mondiale di distruggidocumenti a lanciare, ormai nel secolo scorso, il distruggidocumenti da scrivania per uso personale; da allora, il marchio non ha mai smesso di innovare lanciando negli anni tecnologie come ad esempio **SafeSense** (per la sicurezza dell'utilizzatore di distruggidocumenti), **100% Jam Proof** (per la lotta all'inzeppamento della carta durante la distruzione) e **IntelliBar** (un sistema responsivo altamente tecnologico di controllo e verifica delle impostazioni di funzionamento del distruggidocumenti).

Altamente ~~importante~~ significativa anche l'attenzione a portare sul mercato prodotti certificati, in particolare per quanto riguarda la purificazione dell'aria divenuta estremamente importante dopo l'avvento della pandemia: Fellowes è stato tra i primi produttori di purificatori d'aria a far testare l'intera gamma dei propri prodotti per l'efficacia nell'eliminazione del virus Sars-CoV-2 aerosolizzato nell'aria, grazie ad un'importante collaborazione con il **Dipartimento di Igiene e Medicina Preventiva dell'Università di Genova**.

L'innovazione su questo segmento di prodotti non si ferma e si evolverà ulteriormente con il lancio, nel 2023, del primo sistema di purificazione multiambiente totalmente integrato e connesso con tecnologia IoT.

Infine, a livello organizzativo Fellowes sta per lanciare, prima nel settore dei prodotti per ufficio, il portale **Spazio Fellowes**: un "luogo" virtuale composto da vari ambienti dedicati all'esposizione dei prodotti, la formazione in diretta e on demand, i valori e la mission aziendale, il reperimento di documentazione, le simulazioni 3D dei prodotti all'interno di veri ambienti di lavoro. Il portale costituirà una pietra miliare nella storia dell'azienda e una novità assoluta nel settore.

1.2 ORIENTAMENTI STRATEGICI E PROCESSI DI INNOVAZIONE

L'Azienda si è posta obiettivi strategici di natura differente. Dal punto di vista puramente commerciale, la volontà è quella di muoversi verso nuovi canali che sono quelli della **Office Wellness**, quindi tutto quello che riguarda anche la parte Health nell'ambito delle forniture per ufficio, con particolare attenzione all'ergonomia, come ad esempio nell'offerta di scrivanie regolabili e di purificatori d'aria e, in generale, tutto quanto connesso al benessere in ufficio. In questo particolare momento storico, il mercato appare pronto in questo senso, si sta rapidamente diffondendo una nuova sensibilità verso questi temi e l'azienda vuole farsi trovare pronta per raccogliere i frutti degli investimenti avviati in questa direzione già da diversi anni. Prosegue anche l'impegno di espansione verso nuovi Paesi: l'internazionalizzazione è stata la scelta vincente che ha consentito all'azienda di continuare a crescere anche durante tutte le crisi degli ultimi anni e affrontare così le dimensioni globali del mercato.

Dal punto di vista invece delle innovazioni di processo, la Fellowes Leonardi ha invece deliberato investimenti nei prossimi tre anni per un ulteriore passaggio a un nuovo software che sarà **Oracle** e che consentirà di uniformare e connettere l'azienda a livello globale. Lato più marketing commerciale l'azienda sta investendo su un digital showroom, preparandosi quindi a raccogliere le opportunità e la sfida con il mondo della realtà aumentata. Da circa un anno è partito un progetto di e-commerce mirato al settore del B2B.

Anche la crisi pandemica ha rappresentato un'ulteriore spinta a modificare l'organizzazione dell'azienda, le modalità di gestione e la sua operatività. In particolare, durante il periodo del lockdown, si è fatto un intenso ricorso allo smart working e questo strumento è rimasto operativo ancora oggi, in quella potremmo definire una nuova normalità post-covid, come ci ha testimoniato **Valentina Tozzo – financial controller Fellowes**: *“oggi lo smart*

working è uno strumento che utilizziamo abitualmente, cosa che prima non veniva fatta; sicuramente per certi versi ci ha facilitato nei rapporti, fornendo un agile strumento per gestire e organizzare riunioni a distanza. Dall'altra parte però, percepisco da parte del personale una sorta di disagio e una resistenza per certi versi istintiva all'eccessivo impiego di queste nuove tecnologie che limitano l'interazione sociale e contribuiscono ad accentuare la distanza tra le persone, diffondendo un senso di allontanamento e di malessere nel vedersi un po' meno, per cui da alcuni mesi si sta cercando di recuperare le occasioni di incontro, a svolgere le riunioni commerciali in presenza e quindi a vederci un po' più spesso faccia a faccia".

1.3 OBIETTIVI AZIENDALI, PIANO FORMATIVO E RISULTATI -

Attraverso la partecipazione al Piano Formativo oggetto del presente monitoraggio, la Fellowes Leonardi si è preposta di raggiungere quali principali obiettivi aziendali il potenziamento delle competenze specifiche in tema di digitalizzazione e informatizzazione, con particolare riguardo all'implementazione in azienda di un **nuovo software ERP**. Nel caso specifico, l'azienda ha strategicamente scelto di far seguire ai propri collaboratori un percorso di formazione che precedesse temporalmente il periodo di adozione della nuova piattaforma informatica, ottimizzando i tempi di risposta e prevenendo il collo di bottiglia abitualmente rappresentato dal periodo di adattamento fisiologicamente connotato alle innovazioni di processo.

Gli obiettivi che la Fellowes Leonardi si è preposta di perseguire mediante il cambio di software erano, in primo luogo, la semplificazione dei processi aziendali e quindi la riduzione dei costi, anche in termini di tempo dedicato, una maggiore velocità di risposta, soprattutto per quanto riguarda la parte commerciale e del customer service al cliente, la riduzione degli errori, l'innalzamento del service level nei confronti del cliente. L'ERP precedente integrava già un modulo di controllo di gestione che però è stato estremamente aggiornato e indirizzato verso un percorso di business intelligence, coordinando tra loro i vari reparti, il sistema della pianificazione, quello delle spedizioni, etc. *“Ora tutto è integrato in un'unica piattaforma e il gestionale parla anche con il software di magazzino. In parte è stato integrato anche un sistema di people management e di performance control”*. Questo investimento è quindi finalizzato a sfruttare le potenzialità della nuova piattaforma informatica anche in sede organizzativa e gestionale. *“Al momento non è condiviso con tutte le filiali ma è un “su misura” per noi”*.

I processi aziendali coinvolti nella formazione hanno interessato sia l'area dell'amministrazione che il customer service, ma anche l'area acquisti e, in parte, ovviamente la connessione con il magazzino.

Rispetto agli obiettivi attesi e precedentemente esposti, la partecipazione al Piano Formativo ha consentito di conseguire i risultati sperati ed ha completamente soddisfatto le esigenze e le aspettative, andando concretamente a trasferire nuove competenze alle persone che hanno partecipato ai corsi.

Valentina Tozzò – Financial Controller – ha tenuto a puntualizzare che: “questo progetto formativo ha rappresentato un'opportunità molto interessante da parte dell'azienda di corretto impiego delle risorse disponibili allo scopo di ottimizzare l'implementazione del nuovo software”.

La valutazione dei risultati del progetto formativo è stata operata attraverso questionari gestiti dall'ente capofila dai quali è emerso da parte dei partecipanti un livello alto di soddisfazione oltre ad un concreto e verificabile innalzamento delle competenze finali, rispetto a quelle di partenza. L'unica criticità riscontrabile riguarda tuttavia la circostanza relativa al fatto che 3 su 5 dei partecipanti al percorso di formazione hanno nel frattempo lasciato l'azienda, una per pensionamento e due per dimissioni.

Il rapporto tra l'investimento in formazione - in termini di costi e di tempo - e i risultati ottenuti dall'azienda è stato comunque giudicato come adeguato da tutta l'azienda, in quanto la scelta strategica di far precedere il periodo di formazione rispetto all'entrata a regime del nuovo software si è confermata azzeccata e verrà replicata in futuro. Anche le risorse che hanno usufruito della formazione hanno apprezzato questa impostazione ed hanno potuto iniziare a lavorare fin da subito in maniera efficiente e produttiva una volta che il nuovo software è andato live.

La redazione e l'approvazione del piano formativo ha coinvolto direttamente anche le rappresentanze sindacali che hanno sottoscritto il relativo accordo apportando un contributo di condivisione, partecipazione e supporto al progetto.

In particolare, all'interno di quest'ultimo è stato istituito un **Comitato Tecnico di Pilotaggio**, formato dalle parti confindustriali da un lato e dalla parte sindacale, dall'altro. Alla base del progetto c'è stato un accordo sindacale siglato e condiviso tra le parti, mentre durante il periodo dell'attività formativa, il Comitato di Pilotaggio ha svolto il monitoraggio e la valutazione dell'attività, tenendo una serie di incontri per verificare che a mano a mano siano stati raggiunti gli obiettivi definiti in fase di presentazione del progetto. Al termine del progetto, tutta l'attività di monitoraggio e verifica è stata riassunta in una relazione finale dove sono stati indicati gli obiettivi che sono stati raggiunti in termini numerici. In questo caso specifico, buona parte delle lezioni si è svolta a gennaio e febbraio 2020, per poi subire un arresto a causa del lockdown, con la necessità di ricalendarizzare le ultime ore di formazione, per cui anziché terminare a marzo, il corso è stato ultimato a luglio 2020. In ogni caso, nonostante ciò, il Comitato di Pilotaggio ha potuto verificare che, pur essendoci stato un allungamento dei tempi, gli obiettivi formativi stabiliti nel progetto sono stati raggiunti.

2. IL PIANO FORMATIVO, IL PUNTO DI VISTA AZIENDALE

2.1 L'ANALISI DEL FABBISOGNO

Per realizzare l'analisi dei fabbisogni formativi l'azienda ha fatto ricorso ad un costante confronto tra la Direzione Amministrativa e i vari Responsabili di Funzione. L'azienda aveva in programma l'implementazione di un nuovo software ERP, integralmente customizzato e per il quale si conoscevano i tempi di migrazione.

In particolare, lo specifico fabbisogno formativo di cui alla presente survey è scaturito da esperienze precedenti in cui Fellowes Leonardi ha potuto sperimentare le inefficienze e le criticità connesse ad un approccio di **learning by doing ex post**, laddove la regolare operatività aziendale risulta rallentata e compromessa fintanto che i lavoratori non acquisiscono familiarità con il nuovo sistema informatico.

Forti di tale conoscenza, l'azienda ha intelligentemente previsto di far seguire al proprio personale un periodo di formazione antecedente lo switch on del nuovo software ed è prevedibile che tale modello sarà virtuosamente replicato in futuro. Come sostiene Emanuele Caporalini – Operation Manager - : *“senza quella formazione fatta in quello specifico momento non avremmo avuto le competenze e le conoscenze per poter utilizzare quel programma. Il software è stato migliorato all'interno di alcune funzionalità e all'interno delle nuove modalità di consultazione di utilizzo. Senza formazione ci saremmo trovati davanti ad uno strumento potenzialmente migliorativo, ma senza la possibilità di utilizzarlo”*. In questo caso specifico, la scelta e la valutazione dei programmi da attivare è stata quindi operata in base ad una esigenza concreta e attuale dell'azienda, partendo dalla diagnosi del gap di conoscenza del software da parte dei responsabili delle varie aree aziendali. Tale approccio ha permesso all'azienda di non disperdere l'investimento ed anzi avrebbe comportato maggiori costi di gestione. Conseguentemente, nel corso dell'analisi dei fabbisogni formativi che ha preceduto l'attivazione del piano oggetto della presente valutazione, non sono emersi fabbisogni inaspettati che l'Azienda non aveva mai considerato.

Ad opinione sia dell'azienda che dei lavoratori, l'azione formativa intrapresa è stata in grado di trasferire le competenze richieste.

Per quanto concerne i canali di finanziamento della formazione, l'azienda, oltre a Fondimpresa, ha utilizzato anche altre fonti per realizzare ulteriori corsi di formazione legati al fabbisogno rilevato. In particolare, una volta terminato il piano formativo oggetto di questo monitoraggio, la formazione è proseguita anche successivamente sotto forma di consulenza. Quindi la formazione finanziata ha poi creato i presupposti anche per un supporto consulenziale successivo sugli stessi temi.

2.2 FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE NELLA FORMAZIONE

Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono state individuate tra quelle direttamente coinvolte nelle attività legate al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dall'azienda. Il piano formativo ha visto la partecipazione di 5 dipendenti di cui 3 con contratto a tempo indeterminato e due con contratto di apprendistato

Le figure coinvolte sono stati il responsabile del dipartimento del customer service che era Stella Sauro, Emanuele Caporalini - responsabile del magazzino, Valentina Tozzo - responsabile amministrativa, Letizia Torbidoni – assistente della responsabile amministrativa e Cristina Turchi che era l'assistente più vicina al responsabile del customer service.

Di questi, una persona poi è andata in pensione e due si sono dimesse. Attualmente sono rimasti in azienda Valentina Tozzo – area amministrativa - e Emanuele Caporalini che è l'operation manager dell'azienda.

2.3 LA PROGETTAZIONE E L'EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE

I contenuti formativi sono stati personalizzati sulla base della specifica esigenza individuata dal fabbisogno formativo. La durata del corso è stata determinata nella misura di 60 ore e le lezioni sono state programmate seguendo un calendario piuttosto intenso, conciliando comunque le esigenze di prosecuzione dell'ordinaria attività lavorativa.

Il docente è stato **Davide Persico**, titolare della **Laser Informatica**, la software house a cui Fellowes Leonardi si era già rivolta per la precedente versione del software ed a cui ha commissionato il successivo aggiornamento, o per meglio dire, un software completamente nuovo con un'interfaccia differente, totalmente customizzato e su misura. Da un lato, si è quindi potuta sfruttare la storicità del rapporto tra fornitore e cliente, mentre, dall'altro lato, la scelta del docente non poteva ricadere che su quella figura, proprio in ragione dell'estrema unicità del sistema informatico che i lavoratori avrebbero dovuto imparare ad utilizzare.

Gli argomenti delle lezioni hanno riguardato il progressivo apprendimento del funzionamento del nuovo software, dall'interfaccia grafica, alle funzioni generali, per poi approfondire gli aspetti più avanzati e specifici delle varie aree aziendali coinvolte. Il taglio delle lezioni è stato prettamente pratico e nonostante il mancato svolgimento di una verifica finale del livello di apprendimento conseguito, l'efficacia dei corsi è stata valutata con soddisfazione in funzione del fatto che l'azienda e i lavoratori hanno potuto constatare direttamente che, una volta entrato in funzione il nuovo ERP, non si sono registrati rallentamenti o criticità, ma ciascuno ha potuto continuare a svolgere il proprio lavoro con estrema fluidità. La formazione è stata fatta in presenza presso gli uffici dell'azienda e si è svolta percorrendo due momenti distinti:

- Nella prima fase è stato allestito un monitor principale presso la sala dello showroom, dove in maniera preliminare è stato illustrato il menu generale a tutti i partecipanti collegati in remoto dai propri dispositivi
- Nella seconda fase è stato approfondito l'argomento più necessario per le diverse aree aziendali, quindi, come ci ha spiegato Emanuele Caporalini, per ognuno è stata strutturata una formazione più mirata ai menu e alle funzionalità di rispettiva competenza.

Rispetto a quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni, la progettazione del percorso formativo è dunque risultata estremamente coerente in termini di obiettivi formativi, esiti attesi e metodologie didattiche; inoltre, in fase di gestione del Piano, non è emersa la necessità di apportare cambiamenti rispetto al programma iniziale, se non per quanto concerne lo slittamento delle ultime ore di lezione a causa dell'interruzione delle attività dipesa dal Covid, unitamente alla necessità di mantenere la didattica in presenza, visto che le docenze sono state svolte in modo estremamente pratico e laboratoriale.

2.4 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE

Al termine della formazione, è stata fatta una riunione conclusiva, durante la quale è stato illustrato un riepilogo delle attività svolte e la Direzione Aziendale ha rivolto a tutti i partecipanti la raccomandazione di rappresentare eventuali ulteriori necessità formative o istanze di chiarimento, nonché di fornire suggerimenti per eventuali futuri approfondimenti.

Nell'analisi dei risultati del piano formativo è stato verificato anche il livello complessivo di gradimento dei partecipanti e la loro reazione immediata al corso. L'ente capofila ha curato di sottoporre un questionario ai partecipanti per conoscere il livello di soddisfazione da cui è emerso che quest'ultima è stata molto alta e la frequentazione del corso ha prodotto risultati immediatamente apprezzabili: grazie al taglio pratico dei laboratori, il personale si è sentito in grado in poco tempo di utilizzare la nuova piattaforma, cosa che senza la formazione ex ante non sarebbe stato possibile ottenere.

3. EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

3.1 I RISULTATI PERCEPITI

Al fine di verificare l'impatto dei corsi formativi finanziati da Fondimpresa sui processi aziendali è utile e necessario esaminare se, a seguito della formazione, si siano riscontrati cambiamenti concreti nei processi aziendali.

Sotto questo specifico profilo, assume particolare ed effettivo rilievo l'impatto che il percorso formativo ha avuto sull'**operatività aziendale**, dal momento che l'attività formativa ha avuto specificatamente ad oggetto l'apprendimento delle funzionalità del nuovo software ERP verso cui l'azienda aveva programmato di migrare. Come unanimemente riscontrato, all'esito del piano formativo, il passaggio al nuovo ERP è risultato estremamente fluido e l'azienda è riuscita a prevenire ed evitare i colli di bottiglia e i rallentamenti che invece aveva sperimentato in precedenza.

A fronte dell'attività formativa svolta, i lavoratori sono stati in grado di cambiare le procedure e le modalità di lavoro, avendo acquisito nuove competenze operative concrete che sono riusciti ad applicare fin da subito, non appena è intervenuto il passaggio al nuovo software. Va altresì rilevato che significativi cambiamenti hanno anche interessato la **sfera personale e comportamentale**, laddove il personale ha visibilmente manifestato di sentirsi maggiormente motivato e stimolato a migliorarsi per sé e per l'azienda. Infatti, i lavoratori hanno percepito che l'azienda ha investito in modo importante nella loro crescita e responsabilizzazione. Purtroppo, occorre rilevare che una parte dell'investimento in formazione è invece andata persa, in quanto, successivamente al corso, una risorsa ha raggiunto il pensionamento e altre due hanno rassegnato le dimissioni; ciononostante, i lavoratori rimasti hanno dimostrato di aver ben assimilato le nuove competenze e di poterle trasferire loro direttamente ai nuovi colleghi, senza dimenticare che l'azienda ha comunque proseguito gli interventi di formazione, anche oltre la conclusione del progetto finanziato.

Dal punto di vista dell'Operation Manager Emanuele Caporalini, in seguito alla formazione ricevuta, si sono riscontrati importanti cambiamenti sui **processi aziendali**. Nel suo reparto specifico Caporalini afferma che, per gli approvvigionamenti di prodotti urgenti ordinati dai clienti, ha potuto snellire e velocizzare l'emissione degli ordini ai fornitori e che è riuscito in maniera più rapida e veloce ad emettere un ordine a fornitore ed inviarlo in maniera più tempestiva, senza dover passare attraverso delle modalità di inserimento che in precedenza erano sicuramente più lente. Afferma inoltre che ci sono stati dei cambiamenti anche nelle modalità di lavoro dei colleghi riscontrabili nei reparti con cui si relaziona. In particolar modo, fa riferimento al customer service che è il reparto con cui ha un rapporto diretto e continuo di interfaccia di domanda e risposta: *“siamo una piccola squadra e un'attività quotidiana di confronto di richiesta tra la parte operativa e la parte che si interfaccia direttamente con il cliente è sicuramente necessaria, ma questo, fino a prima della formazione, avveniva con un approccio meno standardizzato. Ad esempio, le risposte al cliente erano solo*

in parte evase, poiché era necessario tornarci più volte per rendere una risposta completa. Adesso con l'aggiornamento del software abbiamo una nuova modalità operativa che ci consente un maggior e fluido interscambio di informazioni che può dirsi quindi migliorato, sia da un punto di vista delle tempistiche che della qualità di informazioni. Ora le risposte al cliente sono più rapide, chiare e professionali. Grazie a questa nuova modalità di lavoro, ricevendo delle richieste dal customer service più puntuali e dettagliate, anche io riesco a dare delle risposte più circostanziate e puntuali. Posso stimare che c'è stata una velocizzazione nelle operazioni di interrogazione e passaggio tra i vari menù collegati (ordini fornitore/anagrafica prodotti/dettaglio arrivi scadenziati a magazzino) nell'ordine del 15/20%”.

Successivamente alla formazione non è stato necessario da parte dell'azienda mettere in atto delle pratiche aziendali per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze sul lavoro, poiché trattandosi di una formazione operativa sul nuovo software, come ci dice Caporalini: *“è servito del tempo per prendere mano e pratica con le nuove funzionalità, realtà operative, con le nuove interfacce anche grafiche del prodotto, ma poi, strada facendo, con l'utilizzo quotidiano è stato anche facile prendere confidenza con lo strumento una volta che è andato in funzione e che è stato implementato, utilizzandolo in maniera continua e quotidiana. Post-formazione c'è stato un interscambio di conoscenze tra colleghi, abbiamo tutti dimostrato di avere come forma mentis una capacità di essere disponibili verso i colleghi, l'uno nei confronti dell'altro, pur trattandosi di uffici diversi. C'è stata disponibilità di tutti di essere di aiuto agli altri. ”*

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUI PARTECIPANTI

4.1 IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI SULLE ATTIVITÀ FORMATIVE CUI HANNO PARTECIPATO

La rilevazione dei risultati del piano formativo si è esplicitata anche attraverso un'indagine mirata circa le impressioni e le percezioni dei lavoratori direttamente coinvolti.

In prima battuta, agli stessi è stato chiesto di descrivere quali nuove conoscenze e/o competenze ritenessero di aver acquisito tramite la partecipazione ai corsi di formazione.

Valentina Tozzo – Responsabile Amministrazione e Finance Controller riferisce che: *“Per me la partecipazione al progetto di formazione è stata soddisfacente. Gli obiettivi iniziali del progetto erano comunque quelli di facilitare l'utilizzo di un nuovo strumento di ERP che stavamo immettendo in azienda e quindi la volontà era quella di non creare colli di bottiglia, chiamiamoli ex post, nell'implementazione di questo ERP. Devo dire la verità, non solo ho visto minori colli di bottiglia, perché avevo già, tra virgolette, subito un po' un precedente aggiornamento dell'ERP che, se non viene pianificato correttamente, anche in termini di formazione dei dipendenti, secondo me diventa problematico; invece, in questa maniera siamo stati in grado di anticipare quelle che potevano essere le problematiche, di semplificare i processi aziendali dal punto di vista amministrativo. Ho proprio sinceramente scoperto nuove metodologie da poter utilizzare, nuovi processi all'interno del nuovo ERP che consentono di semplificare processi amministrativi e quindi recuperare anche ore di lavoro.”*

“Un esempio concreto è l'utilizzo dei ratei e dei risconti all'interno della procedura di General accounting per il reporting; quindi, parliamo della chiusura del bilancio mensile. In precedenza, molte scritture venivano fatte in maniera manuale, ora invece siamo stati in grado di imparare ad uploadare alcuni costi, che sono quelli definiti per eccellenza fissi nel corso dell'anno, e far sì che la macchina facesse le scritture di rettifica in automatico, senza quindi bisogno di andare a farle manualmente ogni mese, recuperando così diverse ore di lavoro”

Emanuele Caporalini – Operation Manager – il quale si occupa di coordinare le attività legate alla ricezione delle merci e alla pianificazione delle attività operative del reparto magazzino, riferisce che: *“la formazione ricevuta per il nuovo aggiornamento del software aziendale è stata utile per prendere confidenza con le funzionalità aggiuntive che erano state implementate rispetto alla versione precedente del programma e, quindi, per prendere possesso in maniera completa delle potenzialità del nuovo sistema e della possibilità di nuove funzioni aggiuntive. Ad esempio, per quanto riguarda il reparto magazzino nella nuova versione, una potenzialità del programma era quella di essere più snello e più rapido nella interrogazione di menu diversi all'interno dello stesso programma e questo ci ha consentito di fare delle interrogazioni nel sistema operativo con minor tempo e più efficienza. Nel*

caso di una spedizione a cliente, siamo stati in grado di capire in maniera più rapida e veloce quelle che erano le informazioni necessarie per dare una risposta al customer service che a sua volta ovviamente doveva anche interfacciarsi direttamente con il cliente. Faccio un esempio, per alcune spedizioni dove uno o più prodotti non fossero stati disponibili in magazzino, con l'aggiornamento del software che abbiamo implementato, riuscendo a navigare all'interno sia delle giacenze di magazzino sia degli ordini a fornitore e potendo per questi conoscere le relative date di arrivo in magazzino, ho avuto la possibilità di dare una risposta più rapida e completa al customer service che a sua volta è stato anch'esso più celere nella risposta al cliente. Quindi c'è stato un miglioramento a livello di tempistiche di risposta e di velocità nell'evasione di risposta al cliente. ”

Visto il particolare e specifico scopo del corso, per lo svolgimento delle lezioni non è stato necessario ricorrere all'utilizzo di un vero e proprio materiale didattico. Si è lavorato direttamente sulla macchina per far vedere subito ai lavoratori il funzionamento del sistema e poi procedere a delle esercitazioni pratiche in modalità di affiancamento con il docente, allo scopo di simulare le reali condizioni di utilizzo che si sarebbero riscontrate durante la giornata lavorativa. Il nuovo ERP ha apportato nuove soluzioni, in termini di semplificazione e snellimento di processo, non solo nell'area amministrazione, ma anche nei reparti vendita, assistenza e magazzino, come confermatoci dal personale del customer service e del magazzino.

Tutti gli intervistati hanno confermato che la partecipazione al progetto formativo ha cambiato in meglio il loro modo di lavorare e che il corso è stato molto utile per la loro attività lavorativa. Citando Emanuele Caporalini: *“La formazione a cui ho partecipato è stata sicuramente utile e di grande aiuto anche per migliorare l'efficienza dell'attività operativa quotidiana perché adesso, essendo un programma che fa da fulcro centrale dell'attività corrente ed essendo il nostro gestionale il riferimento operativo è stata ovviamente necessaria questa formazione proprio per un uso quotidiano del programma, altrimenti sarebbe stato impossibile conoscere nel dettaglio le nuove funzionalità e le capacità aggiuntive rispetto al precedente. Ad esempio, come ho detto prima, nel caso ci fosse stata la necessità di interrogare il programma circa la disponibilità futura di un prodotto inserito all'interno di un ordine da evadere, prima dell'aggiornamento del software era necessario entrare e uscire continuamente da un menu all'altro, adesso invece abbiamo la possibilità di passare dall'ordine cliente all'anagrafica prodotto fino alla visione della data di ricezione della merce in magazzino rimanendo all'interno dello stesso flusso di informazioni”*

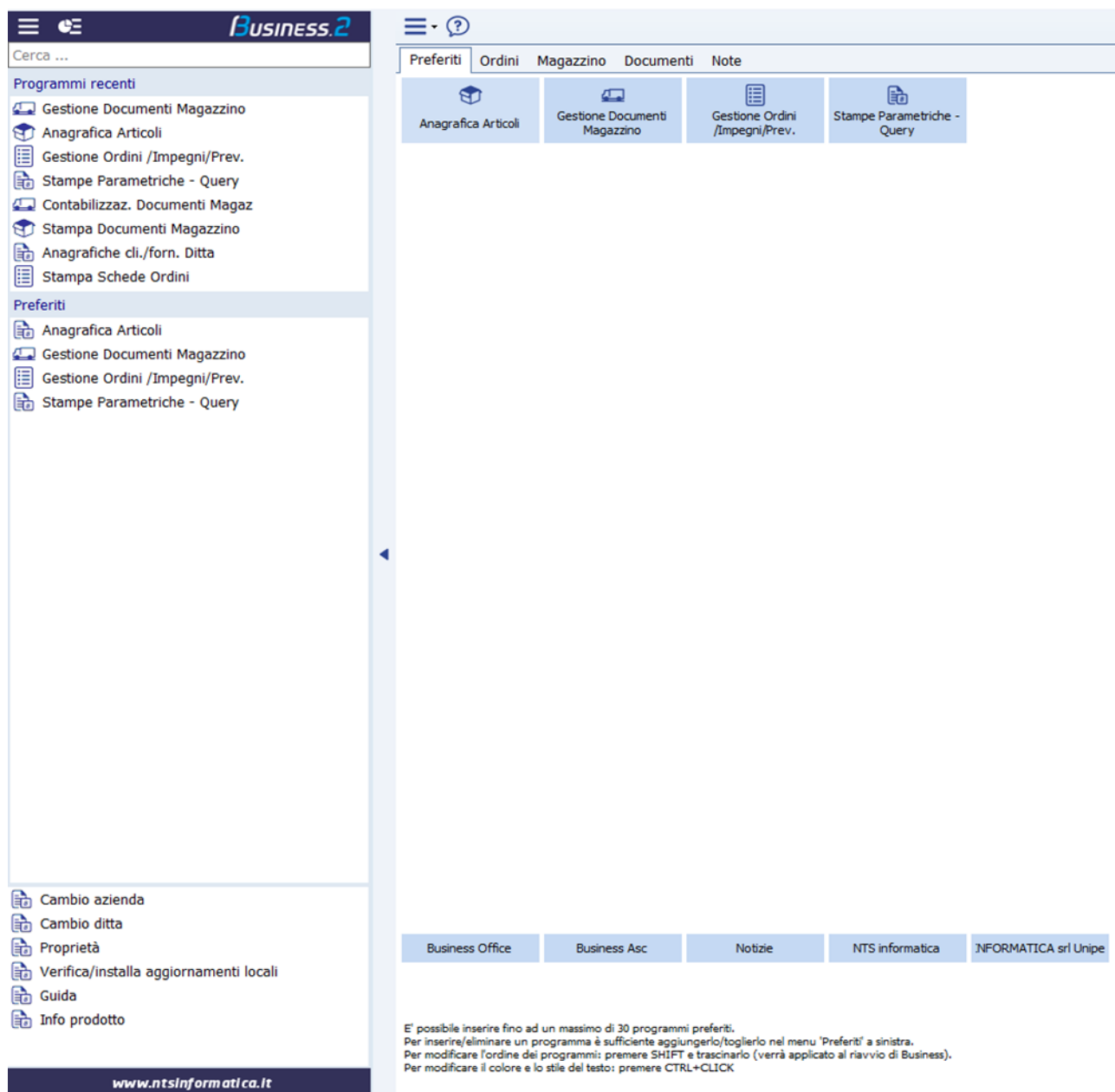


Figura 1: schermata 1 area di lavoro del nuovo ERP

GESTIONE ORDINI <LEONARDI - FELLOWES LEONARDI S.>

Trova (Alt+F1)

DOCUMENTO / ANNO / SERIE / NUMERO		Data		FELLOWES HOLDINGS BV VAT NL808405937B01		DATI ARTICOLO 0026101	
Ordine fornitore		11564		14013073		Fornitore FELLOWES HOLDINGS BV	
2022 U		11564		14013073		Sostitutivo	
1 - Testata		2 - Corpo		3 - Piede		4 - Note	
Riga	Cod. Art.	Q.tà ordin.	Prezzo	Data cons.	Dt. consegna originaria	Descrizione	
1	0026101	360,000	1,310	18/11/2022	10/11/2022	BB SYSTEM SCAT ARCHIV STANDARD (FSC)	RR Fence 10
2	0030901	130,000	1,540	24/11/2022	10/11/2022	BB SYSTEM SCAT ARCH GRANDE (FSC)	Note
3	1130902	90,000	5,080	24/11/2022	10/11/2022	CF10 SYSTEM A4+ SCAT ARCH D 100mm (FSC)	Simulazione Vendite
4	1131002	120,000	6,500	18/11/2022	10/11/2022	CF10 SYSTEM A4+ SCAT ARCH D 150mm (FSC)	Listini
5	21106	30,000	2,330	18/11/2022	10/11/2022	LEGGIO WORKSTATION NERO	Progressivi totali
6	36054	42,000	5,610	24/11/2022	10/11/2022	SACCHETTI x DISTR.DOC. 53-75 Litri Cf 50	Progressivi
7	4074101	12,000	81,460	18/11/2022	10/11/2022	450M DISTRUGGI DOC. MICROFRAMMENTO	Ultimi Ord./Movim.
8	4470201	540,000	0,330	24/11/2022	10/11/2022	R-KIVE EARTH SERIES SCAT. A4 100mm (FSC)	
9	4470301	800,000	0,440	24/11/2022	10/11/2022	R-KIVE EARTH SERIES SCAT. A4 150mm (FSC)	
10	4471801	360,000	0,440	24/11/2022	10/11/2022	R-KIVE EARTH SERIES SC LEGAL 100mm (FSC)	
11	4472205	12,000	14,320	24/11/2022	10/11/2022	EARTH SERIES SCAT MAXI RIB CF 10pz FSC	
12	4472702	15,000	6,340	24/11/2022	10/11/2022	BASIC HD 100MM A4+ TRANSF FILE 20pz FSC	
13	4473102	38,000	5,880	18/11/2022	10/11/2022	EARTH SERIES A4+ SC.ARCH 100mm CF20 FSC	
14	4698501	1,000	834,410	24/11/2022	10/11/2022	425i DISTR.DOC PROF STRISC 100% JAMPROOF	
15	5011801	48,000	4,130	18/11/2022	10/11/2022	CUCITRICE LX850 - BIANCO	
16	53152	48,000	14,020	24/11/2022	10/11/2022	Termocop.Standing D.3mm Trasp/BI Cf. 100	
17	53261	60,000	4,220	24/11/2022	10/11/2022	DORSI METALLICI 3:1 - 8mm Nero Cf. 100	
18	53270	10,000	6,490	18/11/2022	10/11/2022	DORSI METALLICI 3:1 - 12mm Bianco Cf. 100	
19	53277	20,000	7,770	18/11/2022	10/11/2022	DORSI METALLICI 3:1 - 14mm Nero Cf. 100	

INFO ARTICOLO / DOCUMENTO	
Listino	0,000
Ult. Costo	1,240
Sc.Effettivo	0,00%
Esistenza	320,000
Disponib.	680,000
Disp. Produttiva	680,000
Scorta sicurezza	0,000
Disp. netta	320,000
Impegnato	0,000
Ordinato	360,000

Figura 2: schermata 2 area di lavoro del nuovo ERP

La formazione ricevuta secondo gli intervistati è stata reputata utile per il mantenimento del posto di lavoro: il nuovo ERP è divenuto il programma gestionale di riferimento quotidiano con cui lavorano costantemente e il fatto di non essere aggiornati e di non conoscerlo avrebbe precluso la possibilità di continuare un'attività operativa in maniera efficiente dal punto di vista dei risultati ottenuti. I lavoratori hanno altresì apprezzato il loro coinvolgimento nell'intervento formativo anche rispetto alla loro carriera professionale personale, a prescindere dal luogo di lavoro, in quanto ha sperimentato benefici a livello anche di crescita individuale, perché hanno potuto conoscere una nuova potenzialità di un software che magari un giorno potrebbero utilizzare, anche se soltanto come ipotesi di progettazione, in un ambito lavorativo e professionale diverso da quello attuale.

5. CONCLUSIONI

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

Analizzando il percorso intrapreso da Fellowes Leonardi S.p.A. nella partecipazione al programma formativo in esame, possiamo sintetizzare gli elementi che l'hanno connotato attraverso una matrice SWOT che incrocia le ricadute positive e le criticità nell'ottica interna e in quella esterna all'azienda.

Fattori interni	Punti di forza - definizione di un percorso correlato con uno specifico obiettivo strategico dell'azienda - percorso formativo strutturato in coerenza con le diverse competenze coinvolte - formazione mirata a prevenire rallentamenti e colli di bottiglia - approccio didattico che ha privilegiato le esercitazioni e i casi concreti - Motivazione e coinvolgimento delle risorse impegnate nel percorso formativo - Innovazione di processo - Progettazione tailor made	Punti di debolezza Investimento formativo in parte vanificato dalle dimissioni di due lavoratori coinvolti
Fattori esterni	Opportunità - la formazione migliora il livello di autonomia dei lavoratori coinvolti nel proprio lavoro quotidiano - Miglioramento relazioni tra i dipendenti e sviluppo del commitment aziendale - Tempestività della formazione rispetto alla manifestazione del bisogno	Minacce Nessuna

Un buon piano formativo deve risultare efficace, efficiente e sostenibile. Efficace, dal momento che i risultati conseguiti corrispondono agli obiettivi prefissati. Efficiente, in quanto soddisfa un corretto equilibrio tra le risorse investite e i risultati raggiunti. Sostenibile, in quanto deve risultare compatibile con l'operatività ordinaria dell'azienda.

L'azione formativa di Fellowes Leonardi S.p.A. risulta efficace, in quanto ha generato risultati adeguati rispetto agli obiettivi prefissati e agli effetti desiderati. Il programma formativo è risultato senz'altro efficiente, in quanto il livello dei risultati raggiunti è sicuramente proporzionale e, per certi aspetti maggiore alle attese, in rapporto alle risorse impiegate. Il percorso formativo si è anche dimostrato sostenibile, poiché ha garantito all'azienda di conservare la piena operatività sia durante il periodo in cui si è svolta la formazione, sia, soprattutto, dopo l'implementazione della nuova piattaforma software, potendo iniziare a sfruttarne sin da subito le piene potenzialità, senza rallentamenti o colli di bottiglia.

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emerse delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali.

Al termine della formazione, alcune di queste hanno generato per Fellowes Leonardi S.p.a. particolare capacità di risposta alle esigenze dell'azienda. Tali prassi sono altresì dotate dei requisiti di qualità, continuità e trasferibilità.

Con uno schema possiamo così sintetizzare la buona prassi formativa di Fellowes Leonardi S.p.a.

Qualità strategica L'evoluzione degli strumenti informatici consente di ottimizzare la gestione di tutte le aree aziendali. Anticipare i fabbisogni formativi in vista di ogni upgrade informatico consente di ridurre i fisiologici tempi di adattamento e soprattutto di prevenire ed evitare rallentamenti e colli di bottiglia.	Qualità attuativa Il percorso attuato ha aumentato l'efficacia del lavoro. Il rapporto tra risorse utilizzate è stato valutato come positivo ai fini di rendere continuo e proficuo il processo di cambiamento adottato. La partecipazione al corso ha elevato gli standard qualitativi dell'azienda in termini di competitività, abilità, ottimizzazione dei tempi e riduzione delle inefficienze di processo.
Riproducibilità Gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo (azione formativa mirata per ogni area aziendale; sviluppo delle competenze trasversali; approccio formativo concreto) sono senz'altro riproducibili in altri contesti formativi simili.	Trasferibilità L'azione formativa in esame può essere riprodotta in altre aziende ed anzi costituisce una best practice che andrebbe standardizzata in presenza di problemi analoghi.

5.3 CONSIDERAZIONI FINALI

I risultati dell'intervento formativo intrapreso da Fellowes Leonardi S.p.a. sono stati analizzati attraverso le testimonianze della Responsabile Amministrazione e Finance Controller, e dell'Operation Manager che hanno direttamente partecipato al progetto in esame. Da quanto emerso all'esito delle interviste condotte per la redazione di questa survey, è opinione condivisa tra i dipendenti che il processo formativo ha avuto degli effetti positivi sia sotto il profilo aziendale che sotto quello delle risorse umane. Da un lato, infatti, è stata favorita l'evoluzione organizzativa attraverso un percorso di innovazione di processo; dal lato delle risorse umane, invece, per tutti i lavoratori coinvolti si è registrato un incremento delle loro competenze e, soprattutto, della collaborazione e della interazione tra reparti che, grazie al nuovo sistema gestionale, sono stati messi nelle condizioni di lavorare in maniera più rapida ed efficiente.

Il caso esaminato si è saputo contraddistinguere perché l'azienda è stata in grado di mettere a frutto le sue precedenti esperienze di migrazione delle piattaforme gestionali, unitamente alla propria propensione all'innovazione che, in questo caso, non ha interessato la gamma dei prodotti, bensì le scelte strategiche di organizzazione aziendale. In particolare, si è fatto tesoro delle criticità incontrate precedentemente al fine di implementare una progettualità formativa finalizzata a far conoscere in anticipo ai lavoratori la nuova interfaccia di lavoro, onde così prevenire inefficienze.

Ne risulta confermato che una costante attenzione all'aggiornamento e alla formazione del personale rappresenta un valore aggiunto percepibile sia all'interno che all'esterno dell'azienda dai propri stakeholders. La Fellowes Leonardi ha maturato ed interiorizzato la consapevolezza dell'importanza di investire costantemente nella

formazione, tanto che, ha intrapreso ulteriori analoghe iniziative anche a prescindere dalla partecipazione a progetti co-finanziati. La formazione delle risorse umane è entrata a far parte integrante degli asset strategici dell'azienda.

Da quanto emerso si può affermare che le buone prassi indicate soddisfano i criteri indicati da Fondimpresa:

- Qualità strategica che si evince dalla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Qualità attuativa riferita al buon rapporto tra le risorse utilizzate e gli obiettivi raggiunti;
- Riproducibilità che comporta la possibilità di riproporre l'azione formativa in altri contesti aziendali con problematiche simili;
- Trasferibilità ovvero la capacità di riprodurre l'azione formativa in altri contesti con problemi differenti.

SITOGRAFIA

<https://www.fellowes.com>

<https://www.fortunebusinessinsights.com/office-supplies-market-106626>

<https://www.expertmarketresearch.com/reports/office-supplies-market>

<https://www.statista.com/markets/423/topic/1062/office-supplies/#overview>

<https://finance.yahoo.com/news/global-office-stationery-supplies-market-114800142.html>

<https://glginsights.com/articles/covid-19s-impact-on-the-office-supply-market/>

<https://www.globenewswire.com/news-release/2022/05/05/2436444/0/en/Office-Supplies-Market-Size-Worth-USD-149-4-Billion-by-2028-Office-Supplies-Industry-Expected-CAGR-1-9.html>

<https://www.prnewswire.com/news-releases/global-office-stationery-and-supplies-market-report-2021-2027-new-office-starts-and-corporate-expansions---a-major-growth-determinant-for-office-supplies-market-301297659.html>

<https://www.tdblog.it/lavoro-da-remoto-a-che-punto-siamo-in-termini-di-ergonomia/#gref>