



RAPPORTO SULLE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO
VALUTATIVO – ANNO 2017

Analisi delle attività formative finanziate con l'Avviso 4/2014 e realizzate nel 2016



A cura di

*Ufficio Monitoraggi e Valutazioni Attività Finanziate e
Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università degli Studi di Napoli
Federico II*

Direttore Area Monitoraggio Valutativo Aiuti di Stato e Servizi di Supporto di Fondimpresa

Maurizio Bernava

Ufficio Monitoraggi e Valutazioni attività finanziate

Nausica Iencenelli, Alessia Foglietta

Responsabile Scientifico del DII dell'Università di Napoli Federico II

Guido Capaldo

Si ringrazia l'Ufficio Studi e Statistiche di Fondimpresa per le estrazioni dei dati dal sistema FPF

Si ringraziano le Articolazioni Territoriali di Fondimpresa che hanno collaborato alla realizzazione dell'indagine sui propri territori

Un ringraziamento particolare a tutte le Aziende (referenti aziendali e dipendenti) e ai soggetti attuatori dei piani formativi che hanno partecipato all'indagine

Per informazioni contattare: monitoraggiovalutativo@fondimpresa.it

Finito nel maggio 2018

Il Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa è realizzato a partire dal 2012, anno della prima sperimentazione. Tali attività riguardano un campione ragionato di piani territoriali finanziati tramite il Conto di Sistema e conclusi nell'anno precedente a quello di analisi. Si tratta di un monitoraggio *ex-post* volto ad evidenziare elementi di successi nella gestione delle attività formative e soprattutto a mettere in luce i risultati delle attività formative per le aziende beneficiarie e per i lavoratori che hanno usufruito della formazione.

Le rilevazioni sui territori sono realizzate con il coinvolgimento delle Articolazioni Territoriali di Fondimpresa e l'Ufficio Monitoraggi e Valutazioni delle Attività Finanziate garantisce una metodologia d'indagine unitaria e il coordinamento delle attività a livello nazionale.

Il Rapporto relativo alle attività di monitoraggi valutativo svolte nel 2017 – su piani formativi finanziati tramite l'Avviso 4/2014 Competitività e conclusi nel 2016 - riguarda un **campione ragionato di n. 231 azioni formative**. L'attività ha coinvolto **n. 224 aziende beneficiarie della formazione, n. 338 referenti di piano e docenti e n. 826 lavoratori beneficiari della formazione**

Il Rapporto si compone di tre parti:

1. Nella prima parte si riportano le **realizzazioni dei piani formativi finanziati tramite l'Avviso 4/2014 Competitività**. Si evidenziano in particolari i dati descrittivi delle aziende beneficiarie della formazione, i dati demografici dei lavoratori partecipanti alla formazione, alcuni aspetti della formazione finanziata, quali le tematiche formative e le modalità didattiche. In particolare per le tematiche formative si è tentato di approfondire i contenuti delle azioni formative.
2. Nella seconda parte si riportano i **risultati dell'indagine campionaria realizzata sul territorio nazionale** - presso aziende beneficiarie della formazione tramite l'Avviso 4/2014 - con la collaborazione delle Articolazioni Territoriali di Fondimpresa. **Si riportano le percezioni dei rappresentanti dei soggetti attuatori e docenti, dei referenti aziendali e dei dipendenti partecipanti alla formazione raccolte tramite interviste standardizzate.**
3. Nella terza parte si riportano alcuni risultati rispetto a **n. 26 studi di caso** realizzati dalle cinque Articolazioni Territoriali precedentemente riportate. I casi di studio sono stati realizzati presso **"aziende formatrici"**, ossia che hanno partecipato ad almeno n. 3 piani del Conto Formazione nel periodo 2012 – 2016 con un ridotto contenuto dei temi relativi alla formazione obbligatoria. I rapporti sono tesi a verificare l'esistenza di un collegamento tra la formazione, gli obiettivi strategici aziendali e la continuità nei livelli occupazionali.

Il presente rapporto rappresenta inoltre un **volano rispetto al nuovo monitoraggio valutativo 2018** che vedrà coinvolto l'Ufficio Monitoraggi e Valutazioni delle attività finanziate di Fondimpresa e le Articolazioni Territoriali in un progetto ambizioso di **ri-funzionalizzazione** dello stesso sistema di monitoraggio.

Su scelta di Fondimpresa **dal 2018** sarà effettuata un tipo di campionamento diverso dei piani formativi: saranno presi in considerazione sia i piani del **Conto di Sistema che i piani del Conto Formazione** sulla base degli **Ambiti Tematici Strategici** declinati dal Comitato di Indirizzo Strategico del Fondo.

I parte – le realizzazioni dell’ Avviso 4/2014 competitività

1.	Le specificità dell’Avviso	5
2.	I piani finanziati	6
3.	Le aziende beneficiarie	7
4.	I lavoratori destinatari della formazione	8
5.	La formazione finanziata	10
	1. Azioni formative e monte ore allievo	10
	2. Tematiche formative	11
	3. Contenuti delle tematiche formative	12
	4. Distribuzione delle tematiche formative	14
	5. Modalità formative	15

II parte – Rilevazione campionaria: analisi dell’impatto della formazione finanziata con l’Avviso 4/2014

1.	Obiettivi, metodologia e strumenti	16
2.	Dati di contesto del campione di riferimento	17
3.	Percezione dei Soggetti Attuatori e dei docenti	18
	1. Raggiungimento degli obiettivi formativi	18
	2. Certificazione delle competenze	19
4.	Percezione dei referenti aziendali	20
	1. Settori aziendali sui quali ha impattato la formazione	20
	2. Impatto delle tematiche formative sui settori aziendali	21
	3. Miglioramento delle performance dei lavoratori	22
5.	Percezione dei lavoratori sulla formazione erogata	24
	1. Gradimento dei partecipanti	24
	2. Valutazione dell’apprendimento	25
	3. Utilità per il proprio lavoro	26
	4. Ricadute nel contesto di lavoro	27

III parte - Focus su alcune esperienze di formazione continua finanziata da Fondimpresa

1.	Introduzione	28
2.	Finalità e metodologia	29
3.	Le aziende oggetto dei casi di studio	30
4.	Il contributo della formazione agli obiettivi strategici aziendali	33
5.	Il presidio dei processi di analisi del fabbisogno, programmazione, realizzazione e valutazione della formazione	34
6.	Follow – up e relazione tra “Governance della formazione” e livelli occupazionali	35

1. LE SPECIFICITÀ DELL' AVVISO 4/2014 COMPETITIVITÀ

o Tipologie ed aree tematiche finanziate:

- A. INNOVAZIONE TECNOLOGICA DI PRODOTTO E DI PROCESSO
- B. INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE
- C. DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI
- D. COMMERCIO ELETTRONICO
- E. CONTRATTI DI RETE
- F. INTERNAZIONALIZZAZIONE

Tutte le azioni formative (corsi) devono essere direttamente connesse ad una o più tipologia ed area tematica

o Modalità formative ammesse:

- A. AULA
- B. SEMINARI
- C. ACTION LEARNING
- D. FAD
- E. AFFIANCAMENTO
- F. TRAININGI ON THE JOB
- G. COACHING

Sono ammesse più modalità di erogazione della formazione, anche nella stessa azione formativa (corso)

o Priorità dell'Avviso 4/2014:

- ❑ Livello di integrazione e specializzazione del piano formativo su un numero massimo di tre tipologie ed aree tematiche
- ❑ Presenza di azioni formative interaziendali, ossia con il coinvolgimento di lavoratori provenienti da più imprese aderenti
- ❑ Presenza di azioni formative che prevedono la certificazione delle competenze, nelle forme indicate dall'Accordo di Condivisione alla base del piano formativo
- ❑ Lavoratori prioritari:
 - Donne
 - over 50, lavoratori sospesi e lavoratori stranieri
 - lavoratori giovani con età compresa tra i 18 e i 29 anni
 - lavoratori provenienti da PMI per almeno il 50% del totale dei destinatari del piano
- ❑ Aziende beneficiarie che non hanno mai partecipato a Piani finanziati dal Fondo
- ❑ Finanziamento medio per azienda partecipante inferiore a € 7000,00
- ❑ Presenza nella compagine di progetto di Istituti Tecnici, Università, enti di ricerca, laboratori inclusi nell'albo MIUR, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

2. I PIANI FINANZIATI AVVISO 4/2014 COMPETITIVITÀ

Finanziati complessivamente n. **175** piani formativi per un finanziamento stanziato complessivo di quasi **50 milioni di euro**:

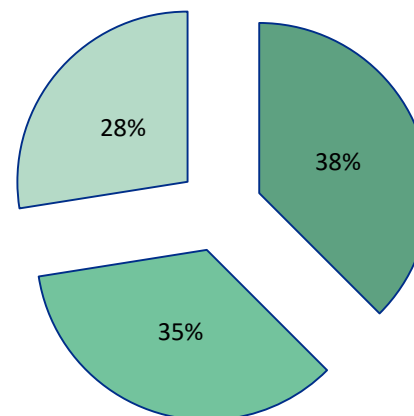
- N. 100 ambito I “territoriale” (57%), regionale o Prov. Aut.
- N. 38 ambito II “settoriale, di reti e filiere produttive” (22%), su base multi regionale
- N. 37 ambito III “iniziativa aziendale” (21%), territoriale o multi regionale

Il rapporto si focalizza sui **piani territoriali** afferenti agli ambiti “territoriale” e “aziendale” per effettuare un confronto con i risultati della rilevazione campionaria.

In questa sede non sono analizzati i piani dell’ambito “settoriale, di reti e filiere produttive” e i piani dell’ambito “aziendale” a carattere multi regionale.

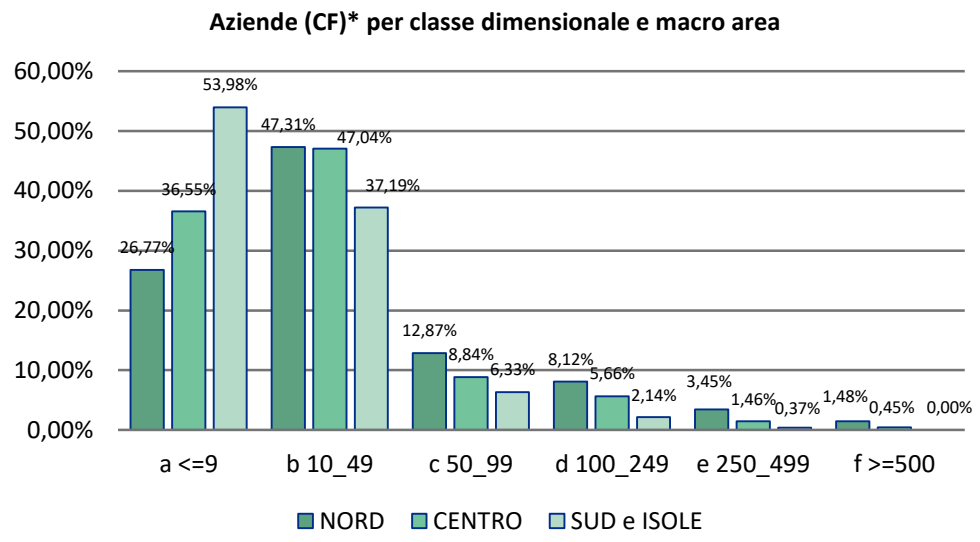
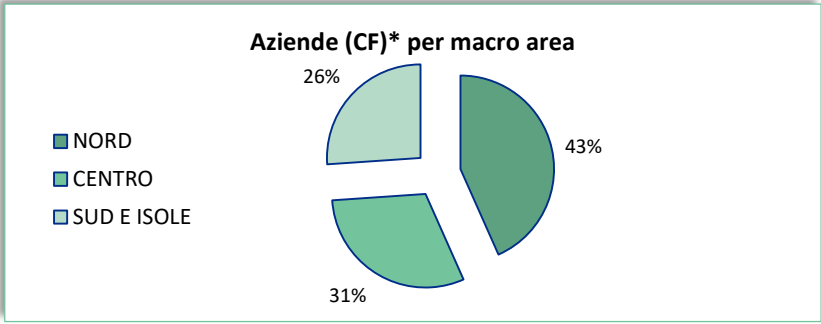
% Piani territoriali finanziati per macro area

■ NORD ■ CENTRO ■ SUD E ISOLE

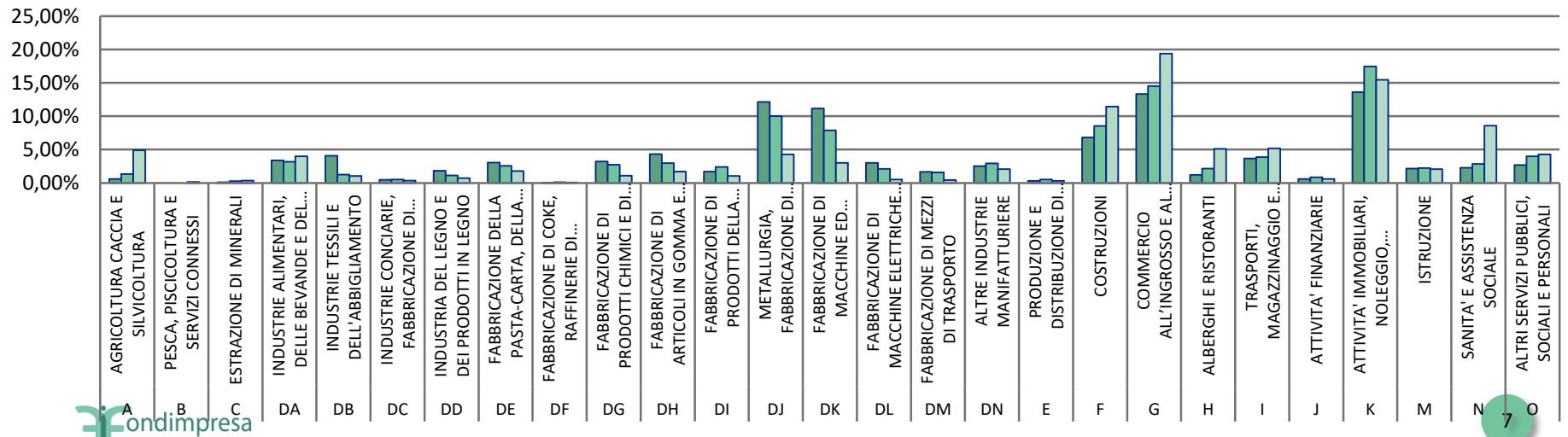


3. LE AZIENDE BENEFICIARIE - MACRO AREA, CLASSE DIMENSIONALE, SETTORE ATTIVITÀ ECONOMICA

- Coinvolte n. 5162 aziende contate per CF
- Il 43% delle aziende è collocato al Nord
- Le aziende beneficiarie sono per circa l'80% PI
- I settori economici maggiormente presenti sono il "commercio" (15,25%), le "attività immobiliari, noleggio, informatica" (15,23%), la "metallurgia" (9,40%), le "costruzioni" (8,54%). **Il settore manifatturiero, complessivamente raggiunge il 41%.**



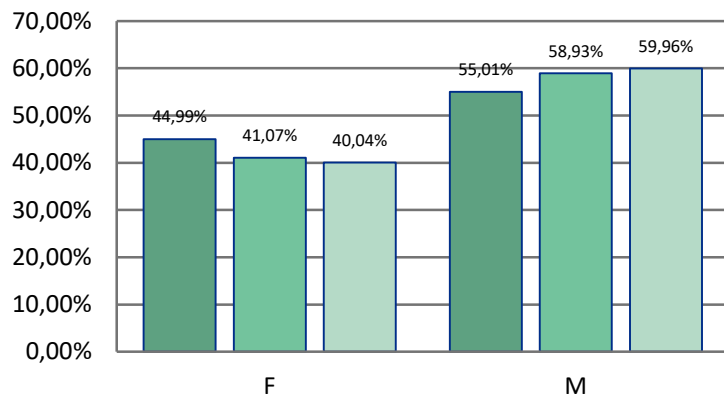
Aziende (CF)* per settore di attività economica (Ateco 2002) e macro area



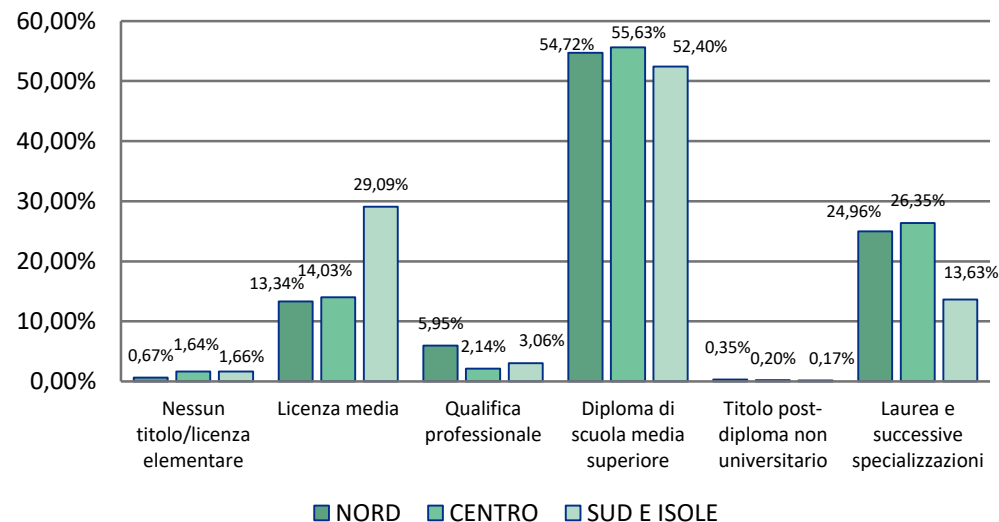
* Le aziende sono considerate una sola volta per CF

4. I LAVORATORI DESTINATARI DELLA FORMAZIONE (1/2) – DATI DEMOGRAFICI

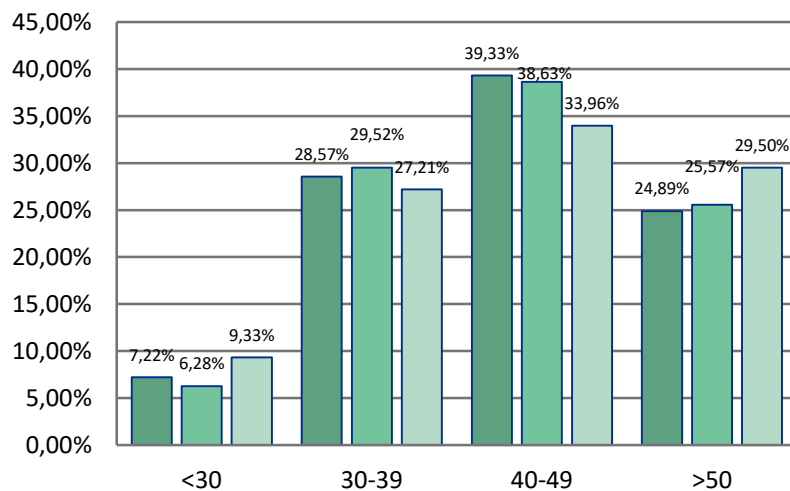
Lavoratori (CF)* per genere e macro area



Lavoratori (CF)* per titolo di studio e macro area



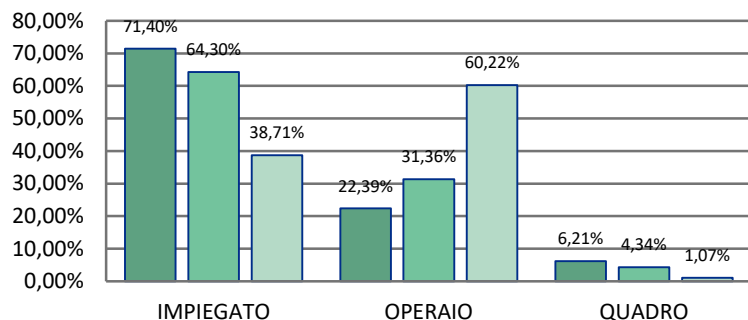
Lavoratori (CF)* per classe di età e macro area



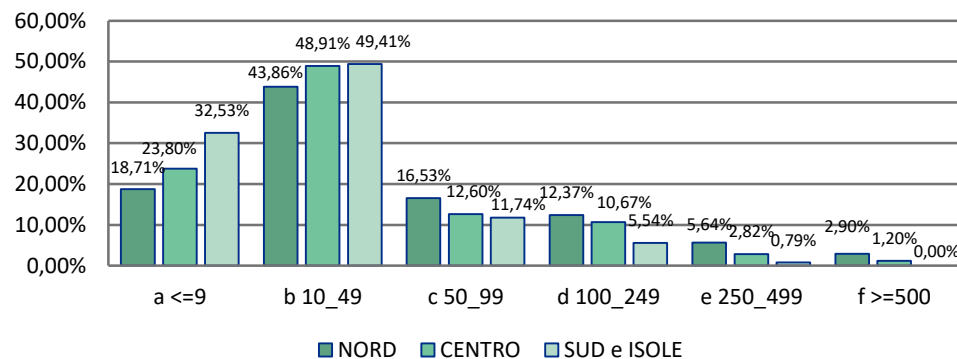
- **Formati n. 33.484 lavoratori contati per CF**
- **Partecipanti n. 52.994**
- La partecipazione delle donne è stata minore rispetto a quella degli uomini, soprattutto nell'area Sud e Isole dove la differenza è di circa 20 punti percentuali
- Più del 50% dei partecipanti ha come titolo di studio il diploma
- **Il 35% dei partecipanti ha un'età compresa tra i 40 e i 49 anni; pochi gli under 30 che costituiscono circa il 7% del totale.** Il dato sulle classi di età potrebbe significare che la formazione non ha riguardato le competenze in ingresso quanto piuttosto l'aggiornamento e la manutenzione di quelle competenze necessarie per fare fronte agli attuali processi di cambiamento e innovazione e consentire alle aziende di essere competitive sui mercati.

4. I LAVORATORI DESTINATARI DELLA FORMAZIONE (2/2) – DATI AZIENDALI

Lavoratori (CF)* per inquadramento e macro area

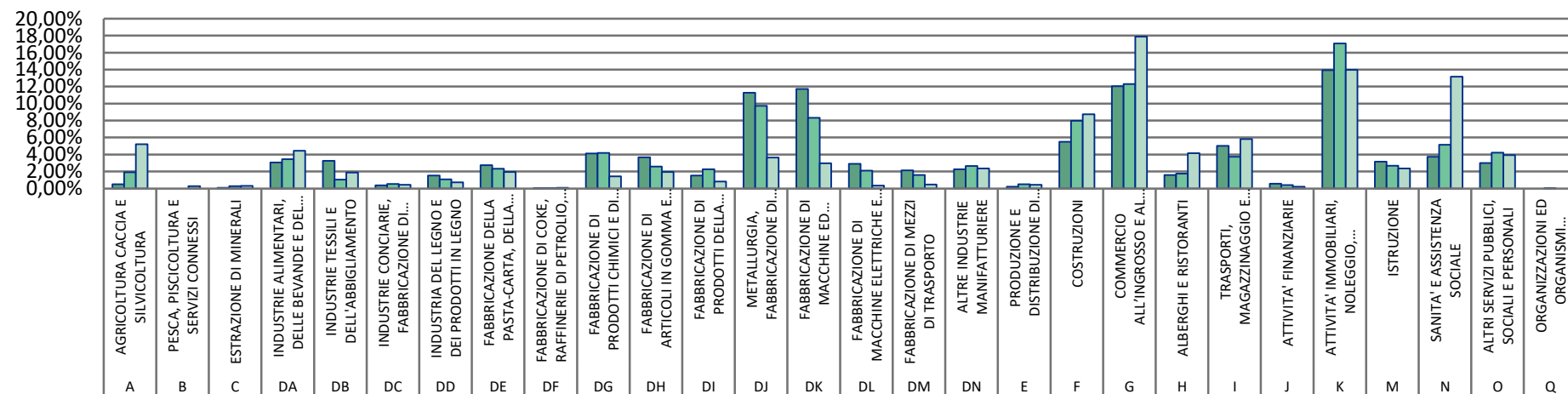


Lavoratori (CF) per dimensione aziendale e macro area



- circa il **60%** dei lavoratori che ha partecipato alla formazione è impiegato, il **36%** operaio e il **4%** quadro. Si evidenziano differenze significative nella composizione dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione: nel Nord prevalgono in maniera significativa gli impiegati che raggiungono il 71,40% mentre nel Sud e Isole gli operai con il 60,22%
- circa il **70%** dei lavoratori proviene da PI e complessivamente il **95%** da PMI
- la distribuzione dei lavoratori per settori di attività economica è in linea con quella delle aziende (vd. slide 5)

Lavoratori (CF) per settore economico e macro area

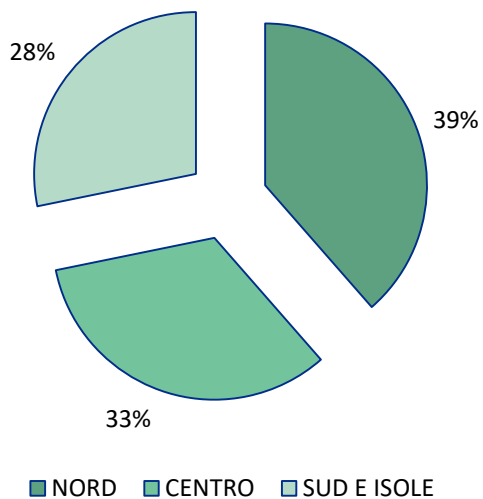


5. LA FORMAZIONE FINANZIATA (1/5) – AZIONI FORMATIVE E MONTE ORE ALLIEVO

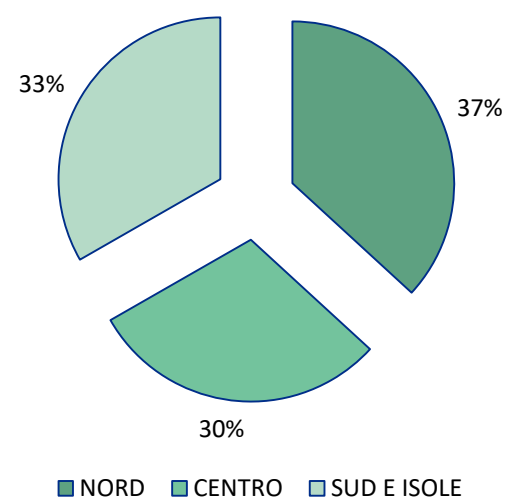
- **Realizzate complessivamente: 8.367 azioni formative**, distribuite per il 39% nell'are Nord, per il 33% nell'are del Centro e per il 28% nell'area Sud e Isole.
- **Monte ore allievo complessivo: 1.069.705**, distribuito per il 37% nell'area Nord, per il 33% nell'area Sud e Isole e per il 30% nell'area del Centro.
- Questi dati indicano che nel Sud e Isole si realizzano meno azioni formative rispetto alle altre aree territoriali, ma con un maggior numero di partecipanti e/o con una durata dei corsi più lunga.

Per restituire i reali volumi della formazione finanziata ed erogata tramite l'Avviso 4/2014 prenderemo a riferimento il **monte ore allievo**, ossia le ore di formazione di cui ciascun lavoratore ha effettivamente usufruito.

Distribuzione n. azioni formative per macro area



Distribuzione monte ore allievo per macro area



5. LA FORMAZIONE FINANZIATA (2/5) – TEMATICHE FORMATIVE

La formazione di cui hanno beneficiato i lavoratori rientra principalmente nelle seguenti tematiche formative:

- **Informatica 22,79%**
- **Gestione aziendale – amministrazione 22%**
- **Tecniche di produzione 18,68%**
- **Marketing e vendite 12,29%**
- **Lingue 9,89%**

A seguire le altre tematiche formative.

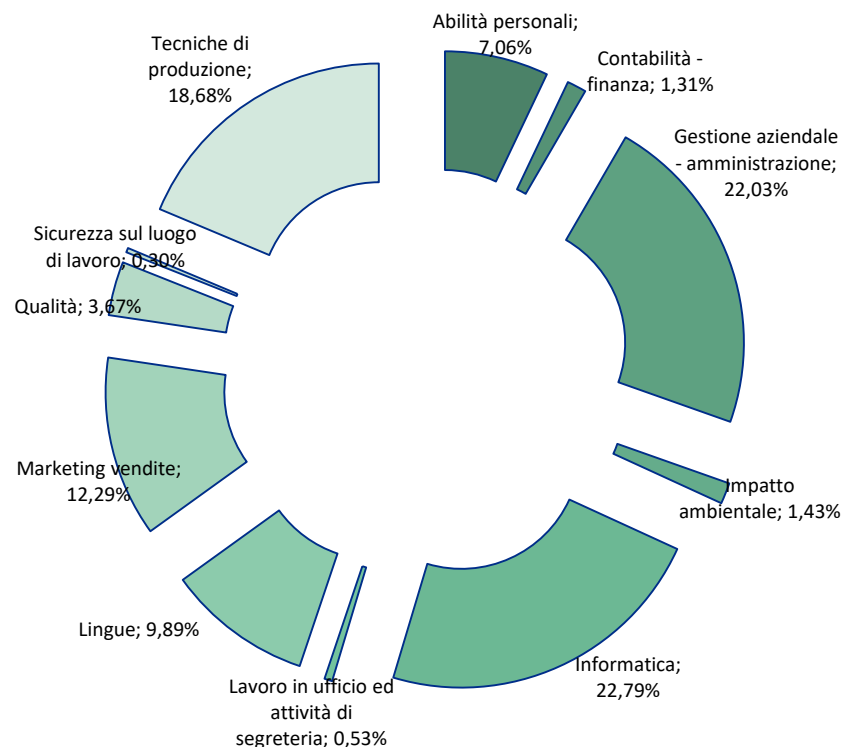
Le principali tematiche formative sopra riportate sono riconducibili, a prima vista, alle tipologie ed aree tematiche dell'Avviso:

- **digitalizzazione dei processi aziendali**
- **commercio elettronico**
- **innovazione tecnologica di prodotto e di processo**
- **internazionalizzazione**

Entrando nel merito dei titoli delle azioni formative emergono alcuni elementi chiave delle tematiche dell'Avviso, quali:

- CAD per la simulazione del processo e sviluppo del prodotto
- Web marketing
- E – commerce
- B2B
- B2C
- Marketing internazionale
- Management interculturale
- Piano di internazionalizzazione
- Contrattualistica internazionale
- Problematiche doganali

Distribuzione del monte ore allievo per le tematiche formative



5. LA FORMAZIONE FINANZIATA (4/6) – CONTENUTI DELLE TEMATICHE FORMATIVE

Di seguito le **principali parole*** contenute nei titoli delle azioni formative (corsi) per le principali tematiche formative e nei box sottostanti **alcuni titoli ricorrenti**:

Gestione aziendale – amministrazione

archiviazione (11) azienda (16) **aziendale** (61)
business (30) **controllo** (41) digitale (10)
digitalizzazione (37) documenti (12) doganali (12) **erp** (20)
gestione (177)
 estero (15) gestionali (10) implementazione (19)
 governance (11) governare (11) **informatici** (34)
impresa (37) indicatori (17) **innovazione** (41)
 informativi (23) internazionale (26)
internazionalizzazione (32) introduzione (14)
lean (32) magazzino (11) **management** (45)
 metodi (16) modelli (16) monitoraggio (10) **nuovi** (37) organizzativi (12)
 performance (12) principi (12) procedure (11) **processo** (152)
 prodotti (13) produzione (11) **project** (19) risk (11) **sistema** (85)
software (44) spc (11) statistico (11) **strategie** (18)
strumenti (41) sviluppo (18) **tecniche** (22) tecnologica (11)
 utilizzo (10)

- Gestione della documentazione
- Digitalizzazione dei processi
- Digitalizzazione dei documenti
- Contrattualistica internazionale e adempimenti doganali
- Modelli di sviluppo e strategie di internazionalizzazione
- La gestione delle relazioni internazionali
- Business Plan e mercati esteri
- Controllo di gestione
- Lean logistic – gestione del magazzino
- Controllo statistico di processo (SPC) per governare gli indicatori Lean
- Project Management
- ERP

Informatica

amministrativi (23) applicativo (15) **archiviazione** (19)
avanzato (22) **base** (20) **business** (18) cloud (14) **competenze** (13)
 competere (15) conservazione (13) crm (14) **dati** (20) dematerializzazione (14)
digitale (58) **digitalizzare** (30)
digitalizzazione (108) documenti (15)
 elettronica (28) excel (15) **fatturazione** (19) firma (14) gestionali (13)
gestione (100) **informatici** (46)
informativi (44) informazioni (12) integrazione (12) **Intelligence** (12)
 it (21) **logistica** (14) **management** (19) migliorare (14) **monitoraggio** (24)
 normativa (12) **nuovi** (28) **ottica** (17) **paperless** (16)
processo (136) **produttivo** (39)
 progettazione (14) **riferimento** (12) **sanita** (22) **sicurezza** (16)
sistema (100) **software** (74)
 sostitutiva (30) **strumenti** (29) **supporto** (19)
tecniche (55) **tecnologie** (14)

- Digitalizzazione dei processi e dei sistemi di gestione
- Lavagna interattiva multimediale (LIM)
- AudtocaD
- ITIL V3 Foundation
- Software gestionali
- Infrastrutture IT a supporto dei processi aziendali
- Strumenti informatici per la gestione digitale dei processi
- CRM
- Tecniche di archiviazione ottica sostitutiva
- Strumenti e tecnologie di CLOUD storage per la condivisione dei dati

5. LA FORMAZIONE FINANZIATA (5/6) – CONTENUTI DELLE TEMATICHE FORMATIVE

Tecniche di produzione

adeguamento (12) approach (13) cad (14) competenze (15) **controllo** (39)
 digitalizzazione (25) energetico (13) erogazione (14) **flussi** (26)
 fondamentali (13) **gestione** (92) impianto (15)
 implementazione (34) industrializzazione (15) **innovare** (25)
 innovativa (14) **innovazione** (121) integrata (12)
 introduzione (18) **lean** (83) logistica (20) macchine (12) magazzino (13)
 management (14) materiali (16) **metodi** (25) migliorare (14) modelli (12)
 norme (12) **nuovi** (78) operativa (15) ottimizzazione (12) pianificazione (12)
processo (183) **prodotto** (72)
 produttivo (56) **produzione** (86)
 progettazione (25) programmazione (12) servizi (15)
sistema (82) software (18) **strumenti** (47)
 supporto (14) **sviluppo** (26) **tecniche** (45)
 tecnologica (38) **tecnologie** (51) tempi (14)
 utilizzo (19)

- Lean production
- Logistica e flussi di produzione
- Innovazione di processo e di prodotto
- Tecniche di innovazione per il risparmio energetico e per l'utilizzo razionale delle fonti rinnovabili
- Software di gestione tempi e metodo di lavoro
- CAD 2D e 3D
- Tecniche e metodi innovativi di gestione degli impianti
- Evoluzione tecnologica delle macchine utensili
- Materiali innovativi e sviluppo di nuovi prodotti
- World Class Manufacturing (WCM)
- Software di modellistica 2D e 3D per la progettazione
- Supply Chain Management

Marketing e vendite

analisi (14) **business** (28) clienti (10)
commerciale (27) **commerciaizzazione** (10) **crm** (19)
 customer (14) digitale (11) **e-commerce** (19) **esteri** (17) **fiera** (16)
gestione (24) **inglese** (17) **innovazione** (25)
internazionale (27) **internazionalizzazione** (17)
 lingua (11) **management** (17)
marketing (95) **mercato** (34)
 metodi (16) mix (11) **nuovi** (21) **pmi** (10) **preparazione** (15)
processo (19) **prodotto** (11) **produzione** (16) **social** (10) **strategico** (12)
strategie (21) **strumenti** (26) **sviluppo** (14)
tecniche (25) **tempi** (13) **vendita** (33) **web** (30)

- Web marketing and e-commerce for B2B
- Web marketing and e-commerce for B2C
- Web marketing e social media marketing
- Dal marketing mix al managing mix: tecniche e tecnologie
- Il piano di azione commerciale a livello internazionale
- Marketing operativo e marketing strategico nei mercati esteri
- Tecniche di vendita all'estero e negoziazione interculturale
- Brand management
- Marketing digitale
- Strategie di marketing per l'innovazione
- La preparazione di una fiera
- Software per il CRM

Lingue

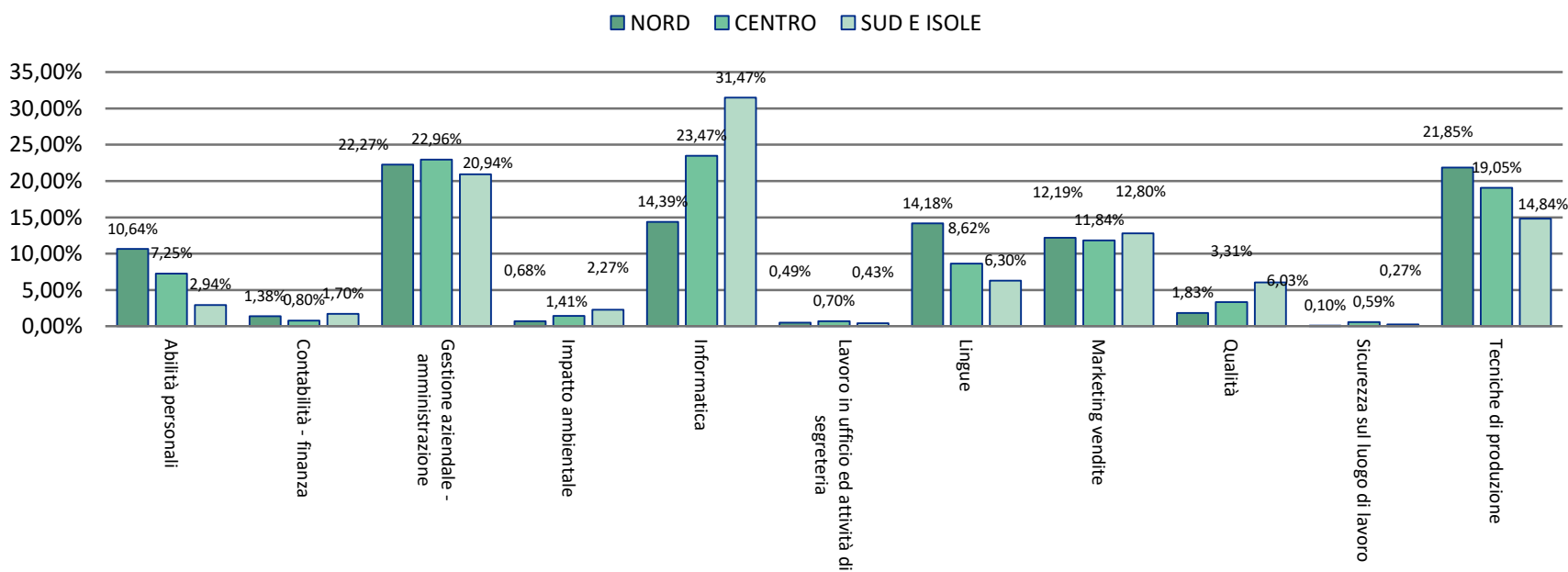
avanzato (20) base (27) **business** (100)
commerciale (48) **competenze** (18)
 comunicazione (29) **export** (11) **formazione** (11)
inglese (314) **intermedio** (30)
 internazionale (25)
internazionalizzazione (64)
lingua (142) **linguistica** (35) **processo** (17)
 straniera (16) **supporto** (17) **tecnico** (39)

- Formazione linguistica a supporto del processo di internazionalizzazione
- Business English
- Inglese commerciale
- Inglese tecnico
- Inglese sanitario
- Inglese per la digitalizzazione
- Lingua inglese per l'internazionalizzazione
- Lingua francese
- Lingua tedesca

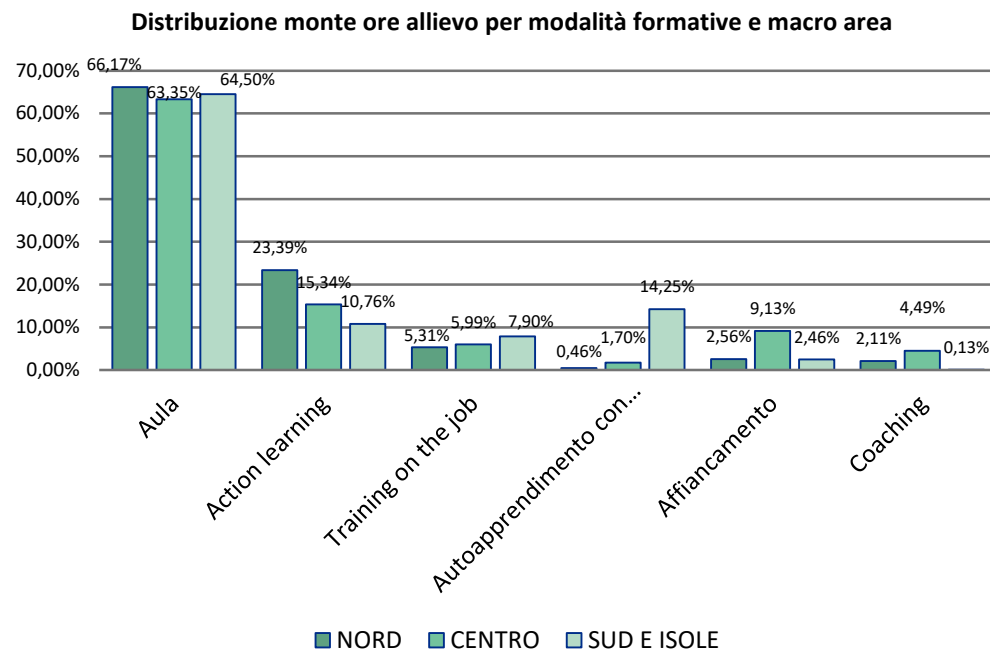
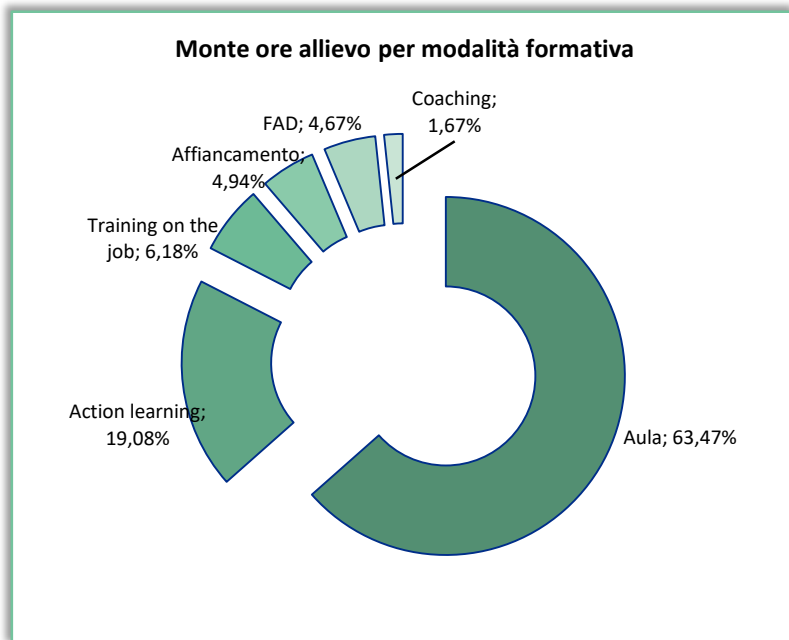
5. LA FORMAZIONE FINANZIATA (3/5) – DISTRIBUZIONE PER MACRO AREE DELLE TEMATICHE FORMATIVE

- La tematica **Informatica** è presente soprattutto nell'area del **Sud e Isole con 31,47%**, cui segue l'area del Centro con 23,47% ed infine l'area del Nord con 14,39%. Questo fenomeno probabilmente indica la necessità per le regioni del Mezzogiorno di sviluppare competenze informatiche già acquisite nelle altre aree territoriali
- Per la tematica **Tecniche di Produzione** l'incidenza delle ore allievo è inversa rispetto alla precedente, anche se meno accentuata: l'incidenza maggiore si ha nell'area del **Nord con 21,85%**, segue il Centro con il 19% ed infine l'area del Sud con il 14,84%
- Si segnalano incidenze interessanti per l'area territoriale del **Nord** anche per le tematiche formative **Lingue con 14,18%** e **Abilità personali con 10,64%**, segnalando una tendenza all'apertura verso l'estero e alla necessità di sviluppare *soft skills* per accompagnare gli attuali processi di innovazione tecnologica.

Monte ore allievo per tematiche formative e macro area



5. LA FORMAZIONE FINANZIATA (5/5) – MODALITÀ FORMATIVE



- La modalità **Aula** rimane ancora preponderante con una incidenza del **64,77%**; segue l'**Action learning** con il **16,74%**.
- Nelle dinamiche territoriali, per quanto riguarda le modalità “non tradizionali”:
 - l'**Action learning** ha una incidenza maggiore nell'area del **Nord (23,39%)**
 - nell'area del **Sud e Isole** è elevata la percentuale di **Autoapprendimento con formazione a distanza (FAD)** con il **14,25%** e **Training on the job (7,90%)**
 - nell'area del **Centro** si evidenziano l'**Action learning** con il **15,34%**, l'**Affiancamento** con il **9,13%** e il **Coaching (4,49%)**.

1. OBIETTIVI, METODOLOGIA E STRUMENTI

La seconda parte di questo rapporto si focalizza **sull'attività di monitoraggio sul campo** realizzata dalle **Articolazioni Territoriali (AT) di Fondimpresa**, attraverso **interviste strutturate rivolte ai principali soggetti della formazione continua**:

- referenti del soggetto attuatore e docenti dei corsi formativi,
- referenti aziendali,
- lavoratori beneficiari della formazione.

Il monitoraggio sul campo è stato effettuato su un **campione ragionato di azioni formative** (corsi) dei piani territoriali dell'Avviso 4/2014. L'obiettivo era di **studiare l'effetto dell'impatto/ricadute che hanno avuto determinati corsi formativi**, che possiamo considerare maggiormente strutturati, **sull'attività lavorativa delle persone che a diverso titolo hanno partecipato all'evento formativo**.

Tenendo presente questo obiettivo sono state selezionate azioni formative:

- con una durata di minimo 24 ore,
- monotematiche, per evitare ambiguità nel corso dell'analisi e per cogliere alcuni aspetti cardine di ciascuna "tematica formativa",
- che hanno coinvolto almeno 4 partecipanti di una stessa azienda.

Nella scelta delle azioni si è cercato di mantenere anche un'equa ripartizione delle tematiche formative sulla base della distribuzione dell'universo e di garantire una adeguata copertura del territorio, soprattutto per le regioni più significative.

In particolare il contributo delle AT ha riguardato i seguenti aspetti:

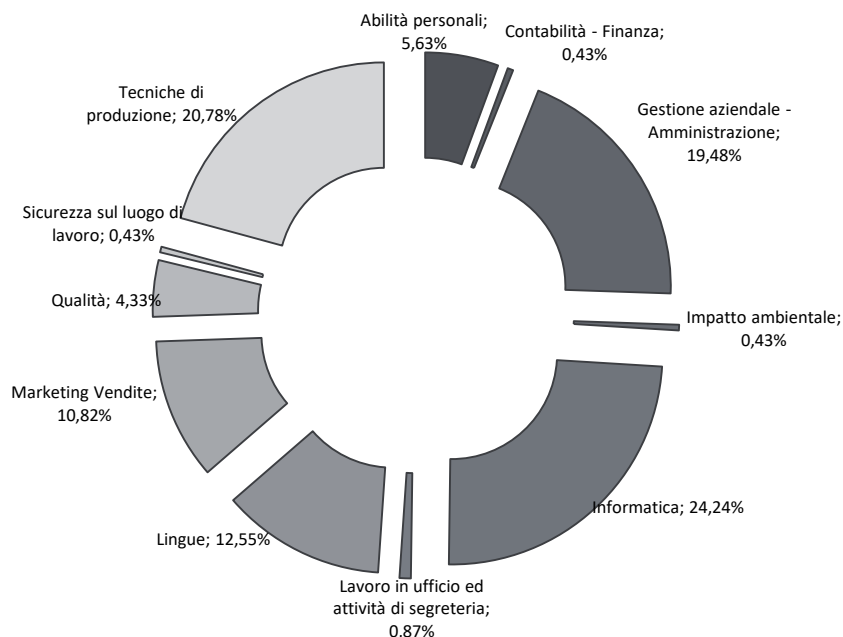
1. *rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi formativi dal punto di vista dei referenti dei soggetti attuatori e dei docenti;*
2. *rilevazione della percezione dell'impatto della formazione sul sistema organizzativo dell'impresa attraverso il punto di vista dei referenti aziendali. Nello specifico si è rilevato l'impatto della formazione sui processi aziendali e sulle performance;*
3. *rilevazione della percezione di utilità della formazione da parte dei lavoratori beneficiari della formazione, organizzata in 4 dimensioni (modello di Kirkpatrick):*
 - **Gradimento**
 - **Valutazione dell'apprendimento**
 - **Utilità per il lavoro**
 - **Ricadute nel contesto di lavoro**

2. DATI DI CONTESTO DEL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

Nei grafici si evidenziano alcune caratteristiche del campione di riferimento su cui è stata realizzata l’indagine:

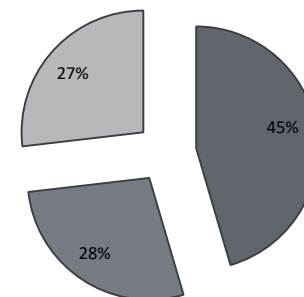
- la distribuzione delle aziende è per il 45% al Nord, 28% al Centro e 27% Sud e Isole;
- I piani formativi e le azioni formative seguono la stessa distribuzione;
- le azioni formative sulla base delle tematiche formative hanno riguardato per il **24,24% "informatica"**, per il **20,78% "Tecniche di produzione"**, per il **19,45% "Gestione aziendale e amministrazione"**, per il **12,55% "Lingue"** e per **10,82% "Marketing e vendite"**. A seguire le altre tematiche formative. Si è mantenuto, per quanto possibile, la stessa distribuzione delle tematiche formative dell’Avviso.

Azioni formative per tematica formativa



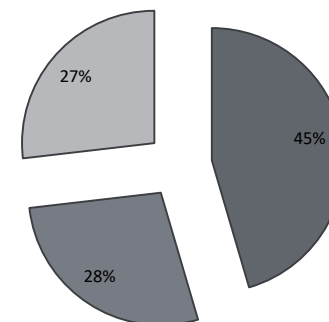
Aziende coinvolte per macro area

■ NORD ■ CENTRO ■ SUD e ISOLE



Piani formativi per macro area

■ NORD ■ CENTRO ■ SUD e ISOLE



3. PERCEZIONE DEI SOGGETTI ATTUATORI E DOCENTI – 1. RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI FORMATIVI

Chi risponde: referenti del soggetto attuatore e docenti - **tot. 338 rispondenti**

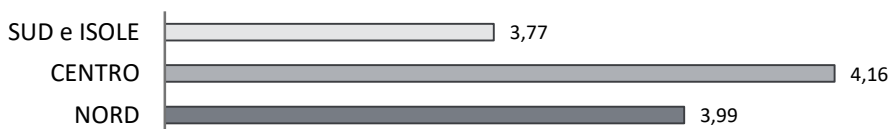
Valori di riferimento: grado di raggiungimento degli obiettivi formativi scala da 1 (per niente) a 5 (completamente)

I referenti dei soggetti attuatori e i docenti dichiarano un livello di raggiungimento degli obiettivi formativi delle azioni formative oggetto d’indagine piuttosto significativo. **I valori si aggirano intorno al valore 4 su una scala da 1 a 5, quindi quasi completamente raggiunti.**

Tra **le motivazioni ricorrenti** a supporto dei punteggi assegnati si annoverano:

- i risultati ottenuti dai lavoratori nelle prove di verifica finale del corso;
- i risultati della customer satisfaction;
- motivazione /partecipazione da parte del gruppo classe;
- feed-back da parte dei referenti aziendali;
- applicazione pratica positiva a seguito dell’attività formativa;
- raggiunto livello di autonomia da parte dei lavoratori nell’utilizzo macchinario/software/etc.

Grado di raggiungimento degli obiettivi formativi per macro area



Grado di raggiungimento degli obiettivi formativi per tematiche formative



Ulteriori risultati conseguiti a seguito della formazione, alcuni esempi:

- occasione per fermarsi su temi specifici e confrontarsi; mettere a punto "procedure"; avere spunti di riflessione;
- favorita la comunicazione tra lavoratori di diversi reparti;
- rafforzamento del team e della capacità di lavorare in gruppo;
- traino per ulteriori attività formative;
- maggiore motivazione dei dipendenti che vedono azienda attenta all’innovazione tecnologica;
- gestione uniforme del processo.

3. PERCEZIONE DEI SOGGETTI ATTUATORI E DOCENTI – 2. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

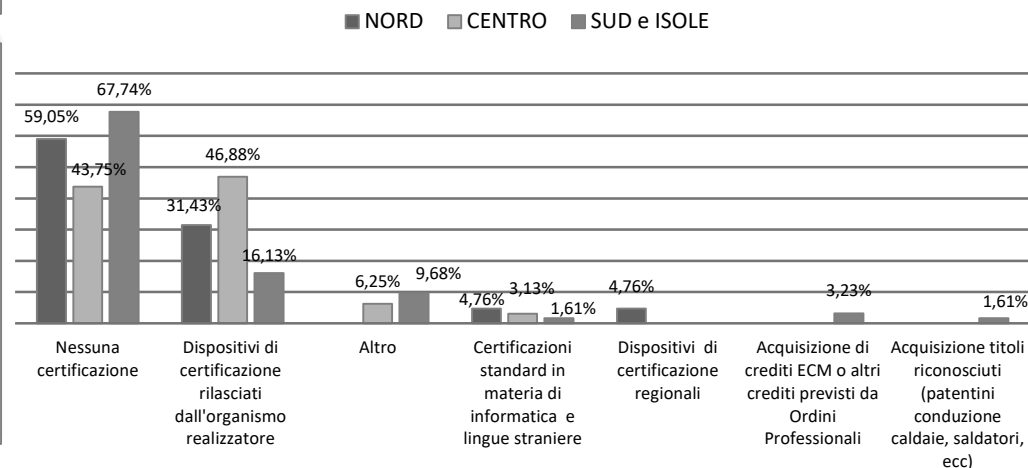
Chi risponde: referenti del soggetto attuatore e docenti - **tot. 338 rispondenti**

Sulla base delle interviste ai referenti dei soggetti attuatori e ai docenti si riscontra che **la certificazione delle competenze ha riguardato il 43% delle azioni formative oggetto dell'indagine.**

Nel grafico si evidenzia la distribuzione delle modalità di certificazione per macro area : **prevalentemente le certificazioni sono rilasciate dagli organismi realizzatori (31,60%)** delle attività formative, seguono **le certificazioni standard (3,46%)** e i dispositivi di certificazione regionali che riguardano solo le regioni dell'area Nord. Nell'area Sud e Isole c'è una piccola percentuale (3,23%) riguardante gli ECM.

Nell'area del Centro si evidenzia una percentuale maggiore di azioni formative cui hanno seguito le certificazioni degli esiti (56,25%) rispetto all'area Nord (41%) e all'area del Sud e Isole (32,26%).

Certificazione degli esiti per le azioni formative oggetto d'indagine per macro area



Alcuni esempi di obiettivi formativi relativi ad azioni formative con rilascio della certificazione delle competenze per le principali tematiche formative (risposte dei soggetti attuatori e docenti):

Gestione aziendale – amministrazione:

- essere in grado di gestire i processi chiave del Supply Chain Management attraverso l'utilizzo di specifici applicativi
- essere in grado di comprendere le strategie del mercato
- essere in grado di programmare la produzione ed evasione degli ordini
- conoscenza integrata dei processi di produzione e logistica
- comprendere la differenza tra il modello di gestione tradizionale e il modello TQM e cosa l'adozione di TQM comporta per la vita dell'azienda

Informatica:

- acquisizione conoscenze e strumenti metodologici ed organizzativi secondo standard internazionali PMI e PMBOOK
- essere in grado di conoscere le principali nozioni dell'IT Service Management (ITSM)
- essere in grado di creare architetture di supporto alle vendite
- sviluppare nei partecipanti competenze specialistiche informatiche con specifica applicazione apparecchiature elettromedicali
- capacità di dematerializzare gli archivi / competenze nella gestione degli archivi digitali

Tecniche di produzione:

- capacità di sviluppare concepts di prodotto e definire le specifiche di primo livello
- capacità di definire e gestire il piano di progetto e il costo-target
- conoscenza del TPM (Manutenzione Produttiva)
- eseguire liofilizzazione prodotti biotecnologici, gestire formulazione anticorpi monoclonali
- focalizzare le tecniche e le metodologie della Lean Production per realizzare ambienti produttivi snelli
- rendere più consapevoli i partecipanti del processo di produzione e della sua integrazione con la gestione del magazzino

Marketing e vendite:

- fornire concreti strumenti di base per operare nel processo di internazionalizzazione
- miglioramento della percezione di posizionamento di mercato dell'azienda
- sapere gestire al meglio gli sviluppi del sistema CMR e le sue potenzialità
- migliorare i risultati delle negoziazioni internazionali
- sapere gestire in modo coordinato gli strumenti di Social Marketing
- sapere realizzare un piano di marketing

Lingue:

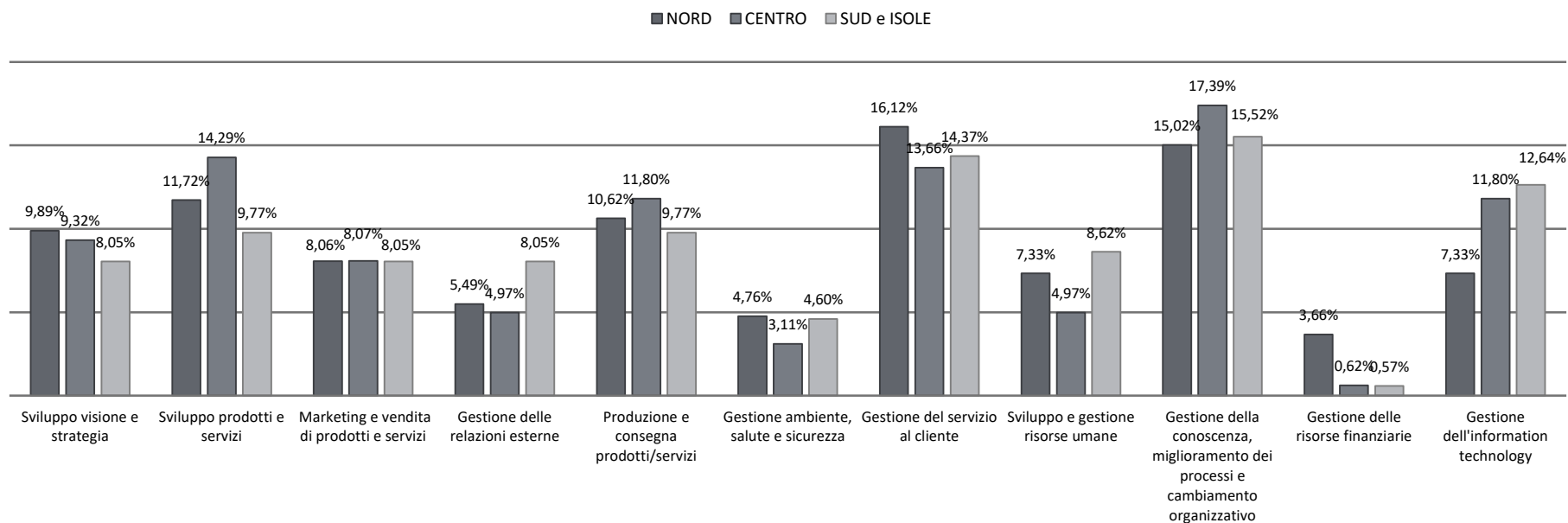
- inglese tecnico per la dogana
- migliorare le abilità nell'ambito delle problematiche espresse dal cliente, in un'ottica di customer care
- migliorare la padronanza della lingua scritta e orale
- approfondire la conoscenza dei vocaboli del business english
- gestire al meglio i rapporti con i clienti stranieri e tour operator - competenze comportamentali
- migliorare lo scambio di informazioni amministrative e fiscali con i clienti e fornitori esteri
- essere in grado di sostenere una conversazione telefonica

4. PERCEZIONE DEI REFERENTI AZIENDALI – 1. SETTORI AZIENDALI SUI QUALI HA IMPATTATO LA FORMAZIONE

Chi risponde: referenti aziendali (imprenditore, Resp. RU, Resp. Amm., etc.) – **tot. 224 rispondenti**

I referenti aziendali hanno evidenziato i settori di provenienza dei lavoratori che hanno beneficiato della formazione:
 - **“Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” (15,79%)** insieme a **“Gestione del servizio al cliente” (14,97%)** e **“Sviluppo prodotti e servizi” (11,84%)** sono i settori aziendali su cui ha impattato maggiormente la formazione sulla base delle opinioni dei referenti aziendali
 - Rispetto alla distribuzione per macro aree non si evidenziano differenze rilevanti. Guardando le incidenze percentuali maggiori si nota che nel **Nord prevale “Gestione del servizio al cliente” (16,12%)**, nelle **aree del Centro e Sud e Isole “Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” (17,39% e 15,52%)**. Nell'area del Centro c'è un' incidenza significativa relativa al settore **“Sviluppo prodotti e servizi” (14,29%)**.

Settori aziendali sui quali ha impattato la formazione per macro area



4. PERCEZIONE DEI REFERENTI AZIENDALI – 3. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE DEI LAVORATORI (1/2)

Chi risponde: *referenti aziendali* (imprenditore, Resp. RU, Resp. Amm., etc.) - **tot. 224 rispondenti**
Valori di riferimento per miglioramento performance: **da 1 (trascurabile) a 4 (significativo)** o “non pertinente”

La tabella mostra i punteggi medi (valori da 1 a 4) dei diversi elementi che compongono il miglioramento delle performance per settore aziendale e macro area.

- Si nota che i referenti delle aziende del Nord hanno dato punteggi relativi al miglioramento delle performance leggermente più moderati rispetto a quelli delle altre aree territoriali.
- Il settore aziendale sul quale sembra essere percepito un maggiore miglioramento dovuto alla formazione è quello della “Gestione dell’Information Technology” con un punteggio medio complessivo di 3,20.
- Il settore “Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” che risulta essere il principale coinvolto nella formazione è il settore che mostra i punteggi medi di miglioramento delle performance più contenuti.

Punteggio medio dei miglioramenti delle performance dei lavoratori per settore aziendale e macro area

SETTORI AZIENDALI MACRO AREA	Sviluppo visione strategia	Sviluppo prodotti e servizi	Marketing e vendita	Produzione e consegna prodotti	Gestione servizio al cliente	Sviluppo e gestione RU	Gestione IT	Gestione risorse finanziarie	Gestione ambiente salute sicurezza	Gestione relazioni esterne	Gestione conoscenza
NORD	2,97	2,84	2,86	2,76	3,08	3,05	3,10	2,84	3,31	3,10	2,75
CENTRO	3,19	3,04	3,11	2,97	2,91	3,06	3,18	2,17	2,85	3,07	2,79
SUD e ISOLE	3,15	3,08	3,31	3,20	3,31	3,24	3,30	4,00	3,20	3,34	3,15
Media punteggi	3,07	2,96	3,06	2,94	3,10	3,12	3,20	2,88	3,19	3,18	2,87

4. PERCEZIONE DEI REFERENTI AZIENDALI – 4. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE DEI LAVORATORI (2/2)

Chi risponde: *referenti aziendali* (imprenditore, Resp. RU, Resp. Amm., etc.) - **tot. 224 rispondenti**

Valori di riferimento per miglioramento performance: **da 1 (trascurabile) a 4 (significativo)** o “non pertinente”

La tabella evidenzia il dettaglio dei miglioramenti di performance per ciascun settore aziendale.

I punteggi medi sono posizionati intorno al valore 3,00 evidenziando **nel complesso dei miglioramenti delle performance dei lavoratori consistenti a seguito della formazione di cui le aziende hanno beneficiato.**

Dettaglio miglioramenti delle performance dei lavoratori per settore aziendale

MIGLIORAMENTI PERFORMANCE	Miglioramento nell'utilizzo delle conoscenze tecniche	Miglioramento nell'applicazione procedure aziendali e/o rispetto normative	Miglioramento della qualità delle attività svolte e dei relativi output	Riduzione del tempo di svolgimento delle attività	Miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse	Miglioramento delle relazioni con i colleghi con i quali si interagisce negli stessi processi
SETTORI AZIENDALI						
Sviluppo visione e strategia	3,18	3,08	3,08	2,88	3,15	3,14
Sviluppo prodotti e servizi	3,01	2,92	3,07	2,95	2,93	2,82
Marketing e vendita di prodotti e servizi	3,08	3,05	3,06	2,79	3,09	3,13
Gestione delle relazioni esterne	3,29	3,00	3,22	3,13	3,10	3,29
Produzione e consegna prodotti/servizi	2,80	3,02	3,15	2,83	2,86	2,92
Gestione ambiente, salute e sicurezza	3,33	3,56	3,05	2,89	2,91	3,23
Gestione del servizio al cliente	3,19	3,18	3,14	2,96	3,03	3,10
Sviluppo e gestione risorse umane	3,10	3,14	3,13	3,27	3,25	3,35
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	3,10	3,18	3,06	3,03	3,13	2,00
Gestione delle risorse finanziarie	2,73	2,89	3,00	3,00	2,60	2,92
Gestione dell'information technology	3,26	3,13	3,20	3,35	3,24	3,12
Media punteggi	3,09	3,11	3,11	3,02	3,01	2,99

5. PERCEZIONE DEI LAVORATORI SULLA FORMAZIONE EROGATA – 1 LIVELLO DI SODDISFAZIONE DEI PARTECIPANTI

Chi risponde: lavoratori partecipanti alla formazione - **tot. 826 rispondenti**

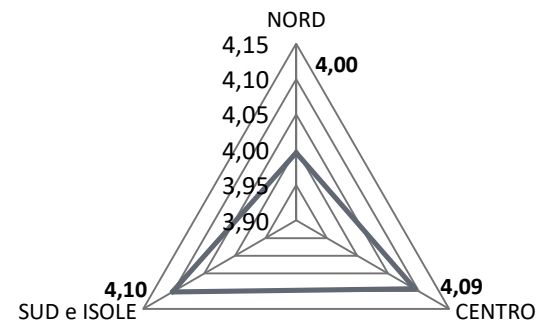
Valori di riferimento: livello di accordo con items proposti da **1 (per niente) a 5 (del tutto)** o “non so rispondere”

I grafici e la tabella mostrano dei **livelli di soddisfazione dei partecipanti rispetto alla formazione cui hanno partecipato elevati, con valori intorno al punteggio 4;**

- Nelle aree territoriali del Sud e Isole e Centro si registrano livelli di soddisfazione leggermente migliori rispetto all’area Nord, ma non sussistono differenze significative;

-Rispetto alle aree tematiche delle azioni formative, quella che riscuote il **più alto livello di gradimento è “Tecniche di produzione” con un punteggio medio di 4,16 e a seguire “Gestione aziendale – amministrazione” con 4,10.** “Abilità personali” con 3,77 si posizione invece al livello più basso di gradimento, benché si tratti comunque di un punteggio più che sufficiente.

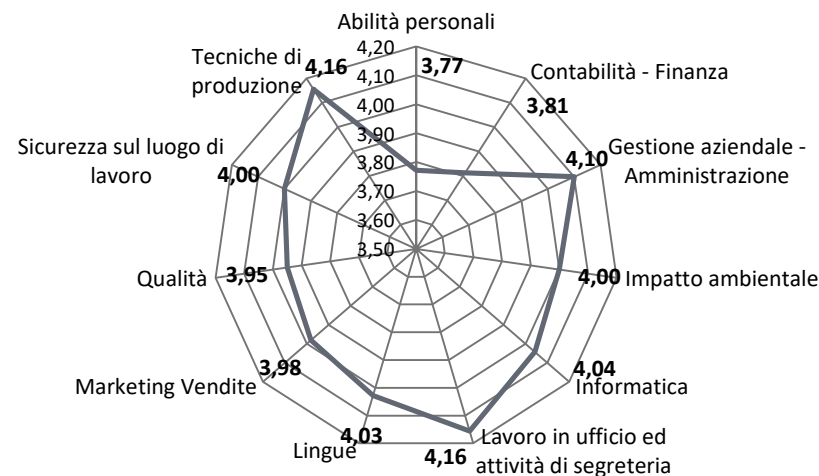
1.1 Gradimento dei partecipanti al corso per macro area



1.3 Dettaglio items soddisfazione partecipanti per macro area

	I contenuti del corso sono stati esposti in maniera chiara e comprensibile?	I docenti hanno tenuto conto della specificità del contesto lavorativo?	I docenti hanno illustrato concreti esempi applicativi?	I docenti hanno facilitato la partecipazione attiva ed il confronto tra i partecipanti?
NORD	4,05	3,91	3,95	4,07
CENTRO	4,21	4,03	4,02	4,11
SUD e ISOLE	4,17	4,10	4,04	4,12
Media punteggi	4,13	3,99	3,99	4,09

1.2 Gradimento dei partecipanti al corso per tematica formativa



5. PERCEZIONE DEI LAVORATORI SULLA FORMAZIONE EROGATA – 2 VALUTAZIONE DELL’APPRENDIMENTO

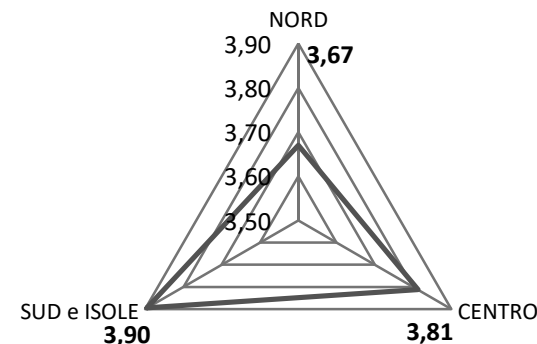
Chi risponde: lavoratori partecipanti alla formazione - **tot. 826 rispondenti**

Valori di riferimento: livello di accordo con items proposti da 1 (per niente) a 5 (del tutto) o “non so rispondere”

I grafici e la tabella mostrano la **percezione dell’utilità delle verifiche di apprendimento da parte dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione**. Si segnala che il 12% dei rispondenti dichiara di non aver partecipato a verifiche dell’apprendimento. Le verifiche dell’apprendimento rappresentano un momento importante del percorso formativo in quanto restituiscono informazioni **sull’efficacia della didattica e sul livello di raggiungimento degli obiettivi formativi**;

- le verifiche sono ritenute dai lavoratori piuttosto utili, con valore medio del 3,7. Non si evidenziano differenze significative nei punteggi per macro area e tematica formativa.

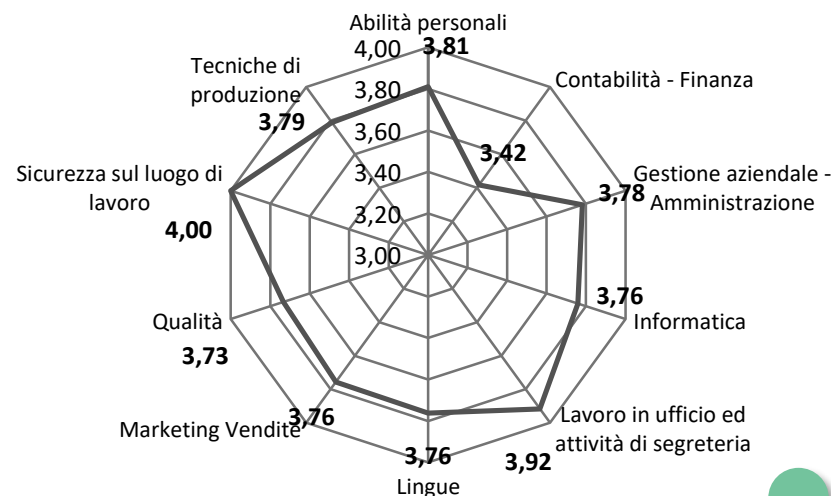
2.1 Percezione utilità delle verifiche per macro area



2.3 Dettaglio items verifiche di apprendimento per macro area

	A fine corso ho ricevuto da parte del docente un riscontro sui risultati raggiunti?	Le verifiche effettuate sono state utili per comprendere quali conoscenze e capacità ho appreso con il corso?
NORD	3,75	3,66
CENTRO	3,84	3,80
SUD e ISOLE	3,96	3,92
Media punteggi	3,83	3,77

2.2 Percezione utilità delle verifiche per tematica formativa

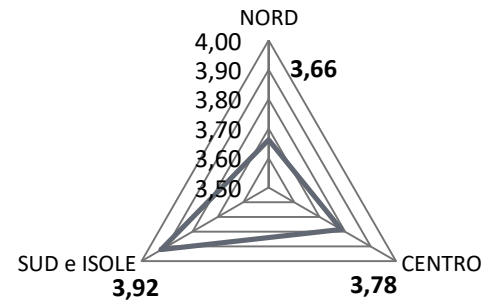


5. PERCEZIONE DEI LAVORATORI SULLA FORMAZIONE EROGATA – 3 UTILITÀ PER IL PROPRIO LAVORO

Chi risponde: lavoratori partecipanti alla formazione - **tot. 826 rispondenti**
Valori di riferimento: livello di accordo con items proposti da 1 (per niente) a 5 (del tutto) o “non so rispondere”

I grafici e la tabella mostrano la percezione dell’utilità della formazione per il proprio lavoro da parte dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione, con valori intorno a 3,8;
 - la formazione viene percepita come molto utile per il proprio lavoro per tutte le tematiche formative, in particolare si notano le tematiche “Contabilità e Finanza” con 3,88 e “Informatica” e “Tecniche di produzione” con 3,83. Unica eccezione è la tematica “impatto ambientale” dove l’utilità è stata percepita solo in parte (2,6).

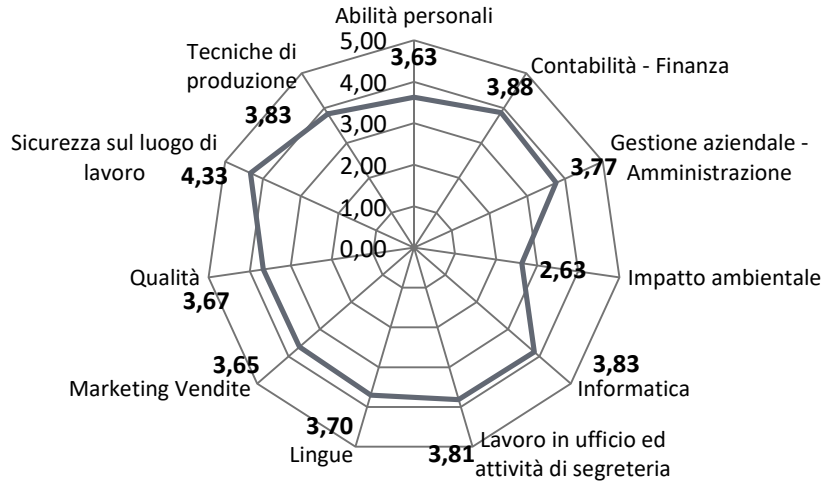
3.1 Percezione utilità della formazione per macro area



3.3 Dettaglio items utilità della formazione per macro area

	Il corso mi ha dato l'opportunità di acquisire nuove conoscenze?	Il corso mi ha dato la possibilità di acquisire nuove capacità?	Il corso mi ha dato la possibilità di migliorare conoscenze e capacità già possedute?
NORD	3,75	3,56	3,60
CENTRO	3,88	3,63	3,75
SUD e ISOLE	4,00	3,88	3,89
Media punteggi	3,85	3,66	3,72

3.2 Percezione utilità della formazione per tematica formativa

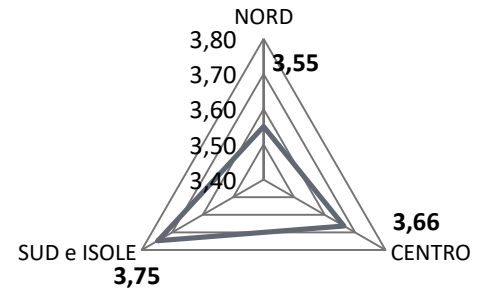


5. PERCEZIONE DEI LAVORATORI SULLA FORMAZIONE EROGATA – 4 RICADUTE NEL CONTESTO LAVORATIVO

Chi risponde: lavoratori partecipanti alla formazione - **tot. 826 rispondenti**
Valori di riferimento: livello di accordo con items proposti da 1 (per niente) a 5 (del tutto) o "non so rispondere"

I grafici mostrano la percezione delle ricadute della formazione nel contesto di lavoro da parte dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione, con valori intorno a 3,6; - nel complesso i lavoratori percepiscono di aver utilizzato gli apprendimenti del corso formativo nel contesto di lavoro in maniera soddisfacente. I valori tendono a crescere leggermente passando dai lavoratori dell'area Nord, all'area Centro e all'area Sud e Isole, ma non si rilevano differenze significative; - le ricadute della formazione nel contesto di lavoro in base alle tematiche formative dei corsi mostrano un impatto più elevato per i corsi inerenti "Contabilità e Finanza" con un punteggio medio di 4,25 e "Tecniche di produzione" con 3,78.

4.1 Percezione ricadute della formazione nel contesto lavorativo per macro area



4.3 Alcune considerazioni dei lavoratori sull'impatto della formazione nel contesto di lavoro:

Corso utile, soprattutto per l'acquisizioni degli ordini che ci ha permesso di mettere in pratica. Probabilmente non avremmo acquisito gli ordini senza un livello di competenza cresciuto. Ottimo!

Il corso è servito soprattutto a migliorare le fasi di produzione e consegna, poiché è andato ad intervenire sul gestionale. Ad esempio ha permesso di prestare maggiore attenzione alla valutazione dei pesi dei componenti per fare spedizioni (Modello FEM)

Grazie all'introduzione della nuova macchina è stato possibile migliorare la programmazione in PLC. Inoltre l'innovazione è servita anche per migliorare la produzione dei preventivi.



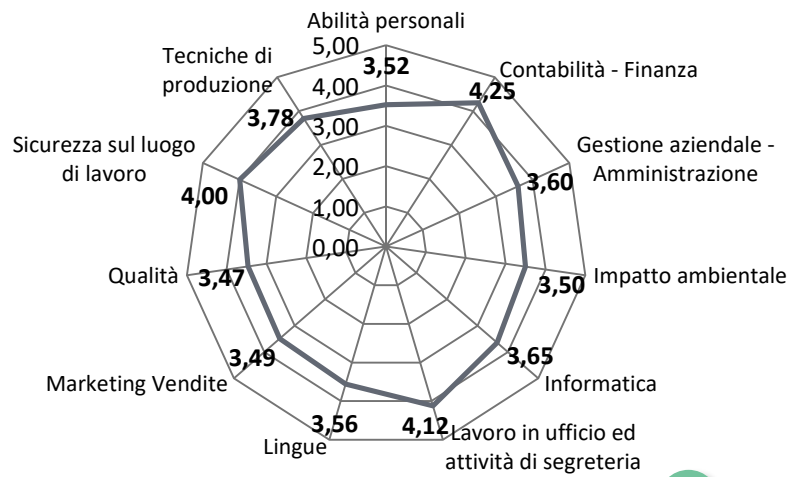
Il corso è stato sicuramente utile per il mio lavoro, in quanto incontro spesso molti clienti stranieri e lavoro molto con il mercato estero

Il corso mi e' stato molto utile in concomitanza con il mio cambio mansione

Corso inglese utile e fondamentale per migliorare il lavoro con i clienti/enti internazionali

Ha contribuito al miglioramento della qualità del taglio, con effetti benefici anche sui tempi e sulle successive fasi di lavorazione

4.2 Percezione ricadute della formazione nel contesto di lavoro per tematica formativa



1. INTRODUZIONE

Accanto all'indagine di tipo prevalentemente quantitativo, si è affiancata per le seguenti Articolazioni Territoriali di Fondimpresa (AT)

- **Campania**
- **Emilia Romagna**
- **Lazio**
- **Lombardia**
- **Veneto**

un'ulteriore **attività di monitoraggio qualitativa**, basata sullo *studio di casi* relativi ad aziende aderenti al Fondo che rispettano i seguenti requisiti:

- numero di addetti compreso tra 50 e 2000;
- realizzazione nel periodo compreso tra gennaio 2012 e dicembre 2016 di almeno 3 piani formativi finanziati tramite il Conto Formazione;
- destinazione di non oltre il 30% del monte ore formazione alla tematica della sicurezza;
- saldo occupazionale superiore allo 0%, facendo riferimento alla differenza tra il primo dm10 di adesione e l'ultimo dm10 di adesione (dm10, modulo INPS attraverso il quale il datore di lavoro denuncia i contributi mensili dei lavoratori e sul quale viene calcolato lo 0,30% che INPS gira a Fondimpresa, se l'azienda ha aderito al Fondo).

Sulla base di una metodologia di indagine predisposta da Fondimpresa in condivisione con le AT delle 5 regioni prima menzionate, gli esperti delle AT hanno condotto, per ciascuna azienda selezionata, uno studio di casi *finalizzato a portare alla luce elementi che potessero avvalorare l'ipotesi di un collegamento tra il mantenimento dei livelli occupazionali, nel periodo in esame, da un lato e la cultura della formazione e la gestione dei piani formativi, dall'altro lato.*

2. FINALITA' E METODOLOGIA

La finalità dell'analisi qualitativa del monitoraggio valutativo è quella di verificare, con l'approccio metodologico dello studio di casi, **se le Aziende che hanno fatto ricorso sistematicamente allo strumento della formazione continua finanziata da Fondimpresa nel periodo 2012 – 2016 (Aziende Formatrici) e che nello stesso periodo sono riuscite a mantenere invariati i livelli occupazionali, se non addirittura ad incrementarli, presentano tratti distintivi che consentano di poter attestare la presenza di un adeguato "collegamento" tra orientamenti strategici, processi aziendali e capacità di gestione del ciclo della formazione** (analisi dei fabbisogni, programmazione, progettazione degli interventi, monitoraggio e valutazione degli esiti della formazione e dell'impatto a livello individuale ed organizzativo).

In particolare, gli aspetti che vengono indagati sono:

- *L'atteggiamento verso la formazione da parte dell'Imprenditore, del Management e delle Rappresentanze Sindacali*
- *Le risorse professionali interne dedicate alla formazione*
- *L'analisi dei fabbisogni e la progettazione formativa*
- *La valorizzazione dell'apprendimento nel contesto lavorativo*

3. LE AZIENDE OGGETTO DEI CASI DI STUDIO 1/3

Sono stati complessivamente realizzati **n. 26 casi di studio presso altrettante aziende aderenti** considerate **“Aziende Formatrici”**, così distribuiti:

- n. 2 in Campania
- n. 10 in Emilia-Romagna
- n. 3 nel Lazio
- n. 6 in Lombardia
- n. 5 in Veneto

Nel seguito l'elenco delle aziende oggetto dei casi di studio suddivise per regione e a seguire la tabella di dettaglio.

CAMPANIA:

- Besana SpA
- Artes Ingegneria

EMILIA ROMAGNA:

- B. Braun Avitum Italy SpA
- Biffi Italia
- Bolzoni SpA
- Campus srl
- New Factor
- Aeroporto G. Marconi di Bologna
- Davines SpA
- Emmegi – Gruppo Cifin
- Gesco soc. coop – Gruppo Amadori
- Toschi Vignola

LAZIO:

- ACI Informatica
- ENEL Produzione
- Tecnoprime SpA

LOMBARDIA:

- Acciaieria Arvedi SpA
- Fumagalli Industria Alimentare Spa
- Terme e Grandi Alberghi di Sirmione SpA
- Baxter SpA, Bieffe Medital
- Recordati SpA
- Casa di Cura Palazzolo

VENETO:

- Voltan Holding SpA
- Acqua Minerale San Benedetto SpA
- Gruppo Mastrotto
- Coldline srl
- Sigma Produzioni

3. LE AZIENDE OGGETTO DEI CASI DI STUDIO 2/3

Aziende oggetto dei casi di studio, settore di attività economica, classe dimensionale, piani CS e CF, lavoratori coinvolti e ore di presenza in formazione*

REGIONE	DENOMINAZIONE AZIENDA	SETTORE ATTIVITA' ECONOMICA	CLASSE DIMENSIONALE	PIANI CS 2012-2016	LAVORATORI PIANI CS 2012-2016	ORE PRESENZA PIANI CS (in min) 2012-2016	PIANI CF (sicurezza <30%) 2012-2016	LAVORATORI PIANI CF (sicurezza <30%) 2012-2016	ORE PRESENZA PIANI CF (sicurezza <30%) (in min) 2012-2016
Campania	V.BESANA	INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	250_499	1	54	625,08	3	69	57.240,00
Campania	ARTES INGEGNERIA	METALLURGIA, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	100_249	3	24	454,00	4	17	42.720,00
Emilia Romagna	AEROPORTO GUGLIELMO MARCONI DI BOLOGNA	TRASPORTI, MAGAZZINAGGIO E COMUNICAZIONI	250_499	1	7	435,25	10	247	186.870,00
Emilia Romagna	NEW FACTOR	INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	50_99	7	19	2.055,83	4	10	21.840,00
Emilia Romagna	GESCO CONSORZIO COOPERATIVO A R.L.	AGRICOLTURA, CACCIA E SILVICOLTURA	500_2000	1	161	5.870,00	7	252	283.370,00
Emilia Romagna	EMMEGI	METALLURGIA, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	100_249	1	5	68,00	7	35	122.220,00
Emilia Romagna	TOSCHI VIGNOLA	INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	50_99	0	0	0,00	3	14	13.620,00
Emilia Romagna	B.BRAUN AVITUM ITALY	FABBRICAZIONE DI MACCHINE ELETTRICHE E DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE, ELETTRONICHE ED OTTICHE	100_249	1	8	180,00	4	117	103.920,00
Emilia Romagna	CAMPUS	INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	50_99	7	33	1.393,00	3	24	35.100,00
Emilia Romagna	DAVINES	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI E DI FIBRE SINTETICHE E ARTIFICIALI	100_249	2	137	1.295,00	3	60	58.980,00
Emilia Romagna	BOLZONI	METALLURGIA, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	100_249	2	21	248,00	3	27	50.640,00
Emilia Romagna	BIFFI ITALIA	FABBRICAZIONE DI MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	250_499	0	0	0,00	4	138	192.915,00

3. LE AZIENDE OGGETTO DEI CASI DI STUDIO 3/3

REGIONE	DENOMINAZIONE_AZIENDA	SETTORE ATTIVITA' ECONOMICA	CLASSE DIMENSIONALE	PIANI CS 2012-2016	LAVORATORI PIANI CS 2012-2016	ORE PRESENZA PIANI CS (in min) 2012-2016	PIANI CF (sicurezza <30%) 2012-2016	LAVORATORI PIANI CF (sicurezza <30%) 2012-2016	ORE PRESENZA PIANI CF (in min) 2012-2016
Lazio	TECNOPRIMA	FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	50_99	3	64	3.962,17	3	17	37.410,00
Lazio	ACI INFORMATICA	ATTIVITA' IMMOBILIARI, NOLEGGIO, INFORMATICA, RICERCA, SERVIZI ALLE IMPRESE	250_499	0	0	0,00	5	259	528.480,00
Lazio	ENEL PRODUZIONE	PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DI ENERGIA ELETTRICA, GAS E ACQUA	500_2000	0	0	0,00	55	1418	1.496.514,00
Lombardia	PALAZZOLO 'CASA DI CURA B.PALAZZOLO'	SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE	500_2000	0	0	0,00	5	586	203.880,00
Lombardia	TERME E GRANDI ALBERGHI	ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI	100_249	0	0	0,00	3	31	86.880,00
Lombardia	FUMAGALLI INDUSTRIA ALIMENTARI	INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	100_249	0	0	0,00	3	75	82.680,00
Lombardia	ACCIAIERIA ARVEDI	METALLURGIA, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	500_2000	9	201	5.659,00	5	163	316.611,00
Lombardia	RECORDATI	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI E DI FIBRE SINTETICHE E ARTIFICIALI	500_2000	2	12	292,00	9	597	489.345,00
Lombardia	BIEFFE MEDITAL	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI E DI FIBRE SINTETICHE E ARTIFICIALI	250_499	0	0	0,00	9	167	239.805,00
Veneto	COLD LINE	FABBRICAZIONE DI MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	50_99	1	21	312,00	3	12	31.440,00
Veneto	ACQUA MINERALE S.BENEDETTO	INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	500_2000	11	212	3.238,00	6	747	932.685,00
Veneto	VOLTAN	INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	100_249	0	0	0,00	4	16	33.940,00
Veneto	GRUPPO MASTROTTO	INDUSTRIE CONCIARIE, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CUOIO, PELLE E SIMILAR	500_2000	1	1	54,00	9	532	332.220,00
Veneto	SIGMA PRODUZIONI	METALLURGIA, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	50_99	3	29	522,00	3	11	22.980,00

4. IL CONTRIBUTO DELLA FORMAZIONE AGLI OBIETTIVI STRATEGICI AZIENDALI

L'insieme dei diversi casi di studio ha evidenziato un **significativo collegamento tra la programmazione formativa e gli obiettivi strategici ed i piani di sviluppo aziendali.**

Esempi di obiettivi aziendali verso i quali sono stati indirizzati gli sforzi della programmazione formativa sono ad esempio:

- *l'implementazione progetti di innovazione di prodotto, di processo, o di mercato (esempio internazionalizzazione dei mercati)*
- *l'implementazione di nuovi sistemi di gestione o l'innovazione nei sistemi di gestione esistenti (pianificazione e controllo di gestione, pianificazione e controllo della produzione, etc.)*
- *l'implementazione di sistemi CRM (Customer Relationship Management)*
- **la facilitazione dei cambiamenti organizzativi** che hanno riguardato, nel periodo oggetto di studio, buona parte delle aziende esaminate (ad esempio implementazione della Lean Production, Lean Organization Total Quality Management etc)
- *l'adozione di nuove modalità organizzative come ad esempio team management, team working e lavoro per obiettivi.*

Limitati sono stati i riscontri al ruolo della formazione nell'ambito dell'implementazione di strategie relative alla digitalizzazione dei processi aziendali (Industria 4.0).

La Funzione Formazione nelle aziende oggetto dei casi di studio

Un vero e proprio Ufficio Formazione, con almeno due addetti, è presente solo nelle aziende di maggiori dimensioni. Negli altri casi è presente un Responsabile della Formazione che opera quasi sempre nell'ambito della Direzione Risorse Umane. Nel caso delle imprese di minori dimensioni il responsabile della formazione è lo stesso Dirigente dell'Area Risorse Umane, talvolta coadiuvato da un collaboratore specializzato nella gestione della formazione. In diversi casi si è riscontrato che il responsabile della formazione sia coadiuvato, nelle attività di analisi del fabbisogno e di programmazione della formazione, da risorse professionali dell'area tecnica o dell'area tecnico-produttiva dell'azienda.

5. IL PRESIDIO DEI PROCESSI DI ANALISI DEL FABBISOGNO, PROGRAMMAZIONE, REALIZZAZIONE E VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Per quanto riguarda la **rilevazione del fabbisogno**, sono emersi:

- **ampio coinvolgimento degli stakeholder aziendali.** Particolarmente ampio e diffuso è il coinvolgimento dei direttori di stabilimento, nel caso delle aziende di maggiori dimensioni, o in generale dei livelli intermedi (capi area e capi reparto). In molti casi si è avuto il riscontro anche di altre tipologie di stakeholder (imprenditori, top management, management intermedio, rappresentanza sindacali);
- **modalità operative variabili:** l'analisi del fabbisogno in alcuni casi viene effettuata attraverso l'osservazione diretta sul campo dei capi reparto o attraverso colloqui informali tra il referente della formazione ed i responsabili dei diversi reparti aziendali, in altri casi il processo di rilevazione dei fabbisogni formativi è gestito attraverso il ricorso ad articolate procedure che prevedono fasi e tempistiche predefinite;
- in diversi casi si fa ricorso alla **valutazione delle competenze** attraverso il **confronto tra le competenze ritenute necessarie nello svolgimento dei diversi ruoli professionali e le competenze effettive dei lavoratori che ricoprono tali ruoli.** La valutazione delle competenze emerge come strumento molto diffuso in fase di rilevazione del fabbisogno, anche se con modalità e livelli di approfondimento diversi da settore a settore e naturalmente anche in base alle dimensioni delle imprese.

- Nelle aziende che hanno un **Sistema Aziendale di Qualità Certificato** i **processi di gestione della formazione sono parte integrante del Sistema** e le procedure relative all'analisi dei fabbisogni ed alla programmazione della formazione finanziata sono descritte in maniera piuttosto dettagliata.

- Per quanto riguarda la **progettazione della formazione**, in diverse aziende si è riscontrata un **ruolo particolarmente attivo dei referenti dell'area produzione** per quanto riguarda i contatti preliminari con i docenti, la definizione dei contenuti dei corsi, la scelta dei metodi didattici.

- Per quanto riguarda il **monitoraggio**, in itinere e finale, delle competenze dei lavoratori in formazione, **la valutazione** della variazione delle conoscenze/prestazioni del personale prima e dopo l'intervento formativo e delle **eventuali innovazioni introdotte sui processi o sui prodotti e dopo l'intervento stesso**, sono generalmente affidate al **responsabile dell'unità organizzativa dei partecipanti alle attività formative, senza però il ricorso a strumenti metodologici omogenei e standardizzati** che consentano di pervenire ad una valutazione sistematica dell'impatto della formazione sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori.

6. FOLLOW-UP E RELAZIONE TRA “GOVERNANCE DELLA FORMAZIONE” E LIVELLI OCCUPAZIONALI

Complessivamente emerge una **limitata attenzione al follow-up della formazione**.

In alcune delle aziende esaminate la fase di **follow-up viene gestita attraverso un colloquio capo-collaboratore** successivo alle attività formative, volto a verificare l'effettiva acquisizione delle competenze apprese in sede di formazione. Generalmente i momenti di confronto successivi alla formazione fra responsabile e collaboratore **sono gestiti dai singoli responsabili senza il ricorso a specifiche metodologie**.

Mentre **numerosi sono stati i riscontri positivi all'impatto della formazione sull'efficacia dei ruoli** (già) ricoperti dai lavoratori in formazione e sul rafforzamento delle conoscenze e delle competenze per presidiare con successo il proprio ruolo, **quasi mai sono emersi riscontri relativi alle possibilità di “job enrichment” legate alla formazione e alla possibilità di valorizzazione delle nuove conoscenze individuali per innovare processi e sistemi aziendali**.

Non è semplice riscontrare un collegamento diretto tra la formazione effettuata nel periodo ed il mantenimento dei livelli occupazionali.

Tuttavia sono emersi numerosi riscontri che autorizzano ad ipotizzare che, **pur non essendo la formazione l'unica leva che ha agito per il mantenimento o lo sviluppo dei livelli occupazionali, il suo contributo sia stato comunque rilevante**.

Ci si riferisce in particolare:

- ***al collegamento “virtuoso” tra gli obiettivi dei programmi formativi e gli obiettivi strategici aziendali ed i processi di innovazione tecnologica e cambiamento organizzativo***
- ***alla varietà ed al numero degli stakeholder aziendali coinvolti nella fase di analisi del fabbisogno formativo***
- ***all'efficacia dei processi di analisi del fabbisogno e di progettazione formativa***
- ***alle percezioni positive, sia da parte degli imprenditori e del management che dei livelli intermedi, sull'impatto della formazione sui processi aziendali e sulle competenze dei lavoratori***