



ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
*Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin"*

**Sperimentazione dell'impianto di valutazione di impatto  
delle attività formative finanziate da Fondartigianato  
in Emilia-Romagna**

*Rapporto sugli esiti della rilevazione di dati  
da utilizzare per la valutazione*

di  
**Massimo Marcuccio**

in collaborazione con il  
Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2019

nell'ambito del  
*Progetto Monitoraggio 2019*  
dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato



# INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<b>Sezione 1 - L'indagine con questionario sulle percezioni di impatto dei referenti aziendali .....</b>	<b>6</b>
1.1 - Il campione di riferimento .....	6
1.2 - La struttura del questionario e la procedura di somministrazione .....	7
1.3 - Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento .....	8
1.4 - L'analisi dei dati: le percezioni di impatto della formazione .....	9
<b>Sezione 2 - Gli studi di caso .....</b>	<b>18</b>
2.1 - La costruzione del campione dei casi da studiare .....	18
2.2 - L'impianto per la raccolta dei dati .....	19
2.3 - Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati .....	22
2.4 - Il caso Dafne S.r.l. ....	25
2.5 - Il caso Dalia S.r.l. ....	31
2.6 - Il caso Fiordaliso .....	36
2.7 - Il caso Gardenia s.r.l. ....	41
2.8 - Il caso Mimosa Sas .....	45
2.9 - Il caso Primula .....	50
2.10 - Il caso Silene S.r.l. ....	55
2.11 - Il caso Surfinia S.r.l. ....	61
2.12 - Alcuni elementi trasversali .....	66
2.13 - Considerazioni di sintesi .....	71
<b>Sezione 3 - Riflessioni meta-valutative .....</b>	<b>74</b>
3.1 - L'ambito dell'accuratezza/rigore .....	75
3.2 - L'ambito della fattibilità .....	78
<b>Sezione 4 - Indicazioni di prospettiva .....</b>	<b>81</b>
4.1 - Gli sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto .....	81
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>83</b>
<b>Appendici .....</b>	<b>84</b>
Appendice_1 .....	84
Appendice_2 .....	92

## Introduzione

Il presente *Rapporto* costituisce uno degli esiti dell'azione di continuità del Progetto di Monitoraggio, definito, in prima istanza, dalle Parti Sociali Regionali (Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI, CGIL, CISL e UIL) con un accordo del 6 marzo 2017 - che ha visto CGIL, CISL e UIL regionali affidatarie, previa approvazione del progetto esecutivo da parte di Fondartigianato, delle attività in esso contenute - e rinnovato dalle Parti Sociali con successivi accordi nel 2018 e nel 2019.

Nel novembre 2019, al termine del Progetto Monitoraggio 2018 dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna<sup>1</sup>, era stato presentato un documento dal titolo *Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative da adottare da parte dell'Articolazione regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna - L'impianto di valutazione complessivo e di impatto* che conteneva - tra l'altro - le premesse teoriche e metodologiche individuate dalle Parti Sociali per progettare un impianto di valutazione di impatto da implementazione nei successivi anni.

In continuità con quanto prefigurato al termine del Progetto Monitoraggio 2018, l'impianto di valutazione di impatto delle attività finanziate da Fondartigianato è stato progettato nel dettaglio e sottoposto a "sperimentazione"<sup>2</sup> empirica nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2019 durante tutto l'anno 2020. Tale "sperimentazione" ha previsto lo sviluppo in due fasi:

- la prima, ha previsto una rilevazione tramite questionario strutturato online rivolta all'intera popolazione dei referenti aziendali delle imprese i cui lavoratori erano stati coinvolti in uno o più progetti formativi - relativi a due scadenze della Linea 1 - finanziati da Fondartigianato nel periodo aprile-dicembre 2019;
- la seconda ha mirato, attraverso alcuni *studi di caso*, ad approfondire i dati raccolti con il questionario online.

L'obiettivo principale dell'intervento "sperimentale" messo in atto è stato quello di verificare l'*utilità* e la *fattibilità* di un impianto di valutazione finalizzato a raccogliere evidenze empiriche per supportare le Parti Sociali nell'affermare un eventuale impatto nei contesti aziendali degli apprendimenti sviluppati con le attività formative concluse e, *anche* sulla base di ciò, formulare un giudizio di valore sulle attività di formazione finanziate.

Ricordiamo che nell'ambito del Progetto Monitoraggio di Fondartigianato il concetto di *impatto* delle attività formative viene inteso come l'«uso all'interno dei processi di lavoro degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa dopo la conclusione dell'attività formativa stessa». Con la scelta di utilizzare il termine «uso» si è voluto fare riferimento non solo all'*applicazione* in azienda degli apprendimenti (conoscenze, capacità, competenze)

---

<sup>1</sup> Il documento è scaricabile da questo indirizzo URL:

[https://www.ossiper.it/allegato/attivita\\_4\\_5\\_rapporto\\_impianto\\_valutazione\\_articolazione\\_regionale.pdf](https://www.ossiper.it/allegato/attivita_4_5_rapporto_impianto_valutazione_articolazione_regionale.pdf).

<sup>2</sup> Utilizziamo in questo Rapporto il termine "sperimentazione" - tra virgolette - in modo estensivo non tanto per intendere la forma di ricerca empirica denominata *esperimento* - vale a dire il significato ristretto adottato nell'ambito della metodologia della ricerca - quanto per indicare una verifica empirica, sul campo, dell'impianto di valutazione tesa a far emergere il livello di rispondenza ai criteri di qualità di un impianto di valutazione così come definiti dal *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* statunitense/canadese.

sviluppati durante le attività di formazione - vale a dire alla “trasposizione” o “trasferimento” dall’aula al luogo di lavoro” - ma anche a qualsiasi forma di “utilizzo/coinvolgimento”, sebbene non preventivamente ipotizzato, di tali apprendimenti nelle diverse forme di attività agite nel luogo di lavoro e a qualsiasi livello/dimensione della complessità delle attività stesse.

Nel sottotitolo del documento - *Rapporto sugli esiti della rilevazione di dati da utilizzare per la valutazione* - è stato intenzionalmente riaffermato l’approccio che sin dall’inizio ha caratterizzato l’impostazione data dal Dipartimento di Scienze dell’Educazione “Giovanni Maria Bertin” alla collaborazione con l’Articolazione regionale. Le Parti Sociali, così come gli altri lettori, troveranno in queste pagine una serie di “dati” - che denominiamo *evidenze empiriche* - raccolti attraverso una molteplicità di strumenti e procedure (questionari, interviste, analisi documentali, analisi secondaria di dati) e organizzati per essere utilizzati successivamente - in primis dalle Parti Sociali - in specifici momenti di confronto, eventualmente anche allargato ad altri soggetti portatori di interesse, per interpretare e valutare le attività formative finanziate anche alla luce dei dati sul loro impatto nei contesti aziendali. Nel testo, quindi, non si troverà una “valutazione” già formulata che le Parti Sociali possa assumere ma solo elementi affinché le Parti Sociali possano intraprendere un proprio processo autonomo di valutazione. Il fatto che in diversi momenti della raccolta dei dati attraverso l’uso del questionario e/o delle interviste siano state raccolte le valutazioni di alcuni dei soggetti coinvolti - lavoratori e referenti aziendali - non implica, quindi, che tali valutazioni - peraltro espresse con criteri valutativi solo in parte uguali a quelli delle Parti Sociali - debbano essere considerate come la valutazione espressa dalle Parti Sociali stesse.

Ecco l’origine del suggerimento, espresso nei documenti europei in tema di valutazione degli interventi in ambito sociale, di evitare che il gruppo di valutatori - nel nostro caso le Parti Sociali - sia influenzato esclusivamente da considerazioni personali - nel nostro caso le valutazioni dei lavoratori e dei referenti aziendali - nel compiere scelte importanti in relazione a problemi socioeconomici.

Oltre a questo aspetto, che delimita in modo abbastanza chiaro il modo con cui approcciarsi ai contenuti di questo Rapporto, esistono anche altri fattori che invitano a leggere e interpretare con cautela i dati raccolti e qui presentati. Si tratta di fattori intrinseci a tutte le valutazioni d’impatto e che ne limitano in sé il valore soprattutto quando i dati principali raccolti sono - come nel nostro caso - le *percezioni* dei soggetti. In primo luogo, il fattore *tempo*. Infatti, che la rilevazione avvenga a distanza di oltre 6 mesi comporta inevitabilmente un’interferenza dei processi cognitivi e rielaborativi dei rispondenti sui processi di rievocazione di quanto avvenuto in formazione e a seguito di essa in azienda soprattutto in contesti aziendali in cui le attività di formazione si sono susseguite con una certa frequenza e vengono realizzate con forme e modalità diverse attingendo a canali di finanziamento diversi. In secondo luogo, il fattore *novità* del compito cognitivo richiesto. Infatti, invitare le persone a esprimere la propria percezione circa il collegamento “causale” tra le attività formative svolte, in prima persona nel caso dei lavoratori, e le “ricadute” sulle attività di lavoro significa chiedere di realizzare un compito cognitivo non usuale che - laddove compiuto in forma autonoma - viene effettuato per lo più in forma implicita. Nel poco tempo concesso da un’intervista o dalla compilazione di un questionario, tale lavoro di esplicitazione non può che, inevitabilmente, dare esiti parziali per quanto attendibili sempre in relazione al tipo di dato raccolto e alle modalità della sua rilevazione.

Le attività di raccolta dei dati è stata effettuata dal Gruppo di lavoro del progetto Monitoraggio 2019 con la supervisione scientifica di un ricercatore del Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" dell'Università di Bologna che ha curato, con un confronto continuo con il Gruppo di lavoro, la progettazione dell'impianto di valutazione dell'impatto, la costruzione degli strumenti per la raccolta dei dati, l'analisi dei dati e la stesura complessiva del presente Rapporto.

Il Rapporto è stato strutturato in cinque parti:

- 1) La prima contiene una *Sintesi del rapporto* affinché il lettore possa avere sin dalle prime pagine una visione complessiva del percorso realizzato e dei principali esiti dell'attività di rilevazione.
- 2) La *Sezione 1 - L'indagine con questionario sulle percezioni di impatto dei referenti aziendali* descrive, dapprima, gli strumenti e le procedure di somministrazione del *questionario strutturato online* rivolto ai referenti delle aziende coinvolte nei progetti formativi finanziati da Fondartigianato e, successivamente, presenta l'analisi dei principali dati raccolti.
- 3) La *Sezione 2 - Gli studi di caso* racchiude la descrizione degli otto studi di caso realizzati nella seconda fase di raccolta dei dati allo scopo di approfondire e integrare quanto emerso dall'analisi dei dati raccolti mediante il questionario online.
- 4) La *Sezione 3 - Riflessioni metodologiche* contiene le riflessioni metodologiche che riguardano l'intero percorso *sperimentale* di raccolta e analisi dei dati elaborate a partire dai colloqui e dalle note sul campo dei componenti del Gruppo di lavoro coinvolti nelle attività.
- 5) Nella quarta e ultima parte - *Indicazioni di prospettiva* - abbiamo racchiuso alcune considerazioni che prefigurano i possibili ulteriori sviluppi dell'impianto di valutazione complessivo (valutazione ex-ante, finale e di impatto)<sup>3</sup> dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato (da ora *Articolazione regionale*).

L'auspicio - che teniamo a esprimere al termine di questa introduzione - è che l'attività di cui si intende qui rendere conto possa contribuire, da un lato, allo sviluppo di una cultura della valutazione e, dall'altro, alla promozione della qualità e dignità del lavoro mediante le attività di formazione.

---

<sup>3</sup> L'articolazione dell'impianto di valutazione complessivo è stata descritta nel dettaglio nel documento *Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative* sopra richiamato. Ricordiamo qui in sintesi che l'impianto di valutazione complessivo dell'Articolazione regionale racchiude al proprio interno tre sotto-impianti: 1) il sotto-impianto di valutazione ex ante, basato sui dati raccolti con i verbali di condivisione integrati dal questionario aggiuntivo; 2) il sotto-impianto di valutazione di impatto (qui denominato in forma sintetica impianto di valutazione di impatto) descritto nel presente Rapporto; 3) l'impianto di valutazione finale che utilizza i dati di tipo gestionale delle attività concluse e rendicontate.

# Sezione 1 - L'indagine con questionario sulle percezioni di impatto dei referenti aziendali

La prima fase di raccolta dei dati utili a descrivere la percezione di impatto delle attività formative ha previsto un'indagine mediante questionario strutturato somministrato online ai referenti delle aziende coinvolte in progetti di formazione finanziati da Fondartigianato e realizzati nella seconda metà circa del 2019. L'obiettivo era quello di delineare una prima mappa generale della situazione dell'impatto delle attività formative così da riuscire a individuare le realtà aziendali in cui poter svolgere, in un momento successivo, alcuni approfondimenti mediante gli studi di caso.

## 1.1 - Il campione di riferimento

Il primo passaggio per la realizzazione dell'indagine con questionario ha previsto la delimitazione dell'universo di riferimento dei progetti finanziati da Fondartigianato. I criteri utilizzati a tal scopo sono stati due:

- 1) la *distanza temporale* tra la conclusione del progetto e l'avvio - nel giugno 2020 - delle attività di valutazione di impatto. A partire da questo criterio sono stati individuati i seguenti sottocriteri di inclusione: a) progetti presentati a valere su due scadenze (16/10/2018 e 12/03/2019) della Linea 1 dell'Invito 3 - 2017; b) data di conclusione dell'attività formativa anteriore a gennaio 2020 (arco temporale aprile-dicembre 2019) per rispondere alla necessità di esaminare l'impatto della formazione svolta a una distanza minima di 6-7 mesi dalla sua conclusione; c) *durata complessiva del progetto* di formazione pari ad almeno 40 ore di formazione. Tale valore è stato ritenuto sufficiente per favorire: a) lo sviluppo nei lavoratori di apprendimenti tali da poter essere utilizzati in ambito aziendale; b) l'elaborazione di un ricordo recuperabile con una qualche facilità dai lavoratori.
- 2) In base a questi criteri sono stati individuati **75 progetti** che hanno coinvolto **108 aziende** (V. Tab. 1). L'*unità di analisi* dell'indagine è costituita dal progetto di formazione mentre l'*unità di rilevazione* è costituita dal referente aziendale (il titolare o un suo rappresentante).

**Tabella 1 - Universo di riferimento dell'indagine con questionario**

SCADENZA DI RIFERIMENTO DEI PROGETTI	NUMERO DI PROGETTI RISPONDENTI AI CRITERI DI INCLUSIONE	AZIENDE COINVOLTE
16/10/2018	55	83
12/03/2019	20	27
<b>Totale</b>	<b>75</b>	<b>108* (110)</b>

\* Il totale effettivo delle aziende è 108 poiché 2 aziende erano coinvolte in progetti distinti su entrambe le scadenze.

In Appendice\_1 riportiamo i dati delle caratteristiche dei progetti e delle aziende coinvolte elaborati all'interno del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2019<sup>4</sup>. Qui ci limitiamo solo a mettere in evidenza che le imprese prese in esame rispetto all'universo delle aziende

<sup>4</sup> I dati provengono dai verbali di condivisione e riflettono dunque il "presentato e approvato". Lo scostamento dal "realizzato" dovrebbe comunque essere molto limitato in base ai tassi relativi ai precedenti Inviti.

aderenti a Fondartigianato in Emilia-Romagna si caratterizzano per i seguenti aspetti: 1) in media, la dimensione è notevolmente maggiore di quella delle aderenti; 2) circa il profilo territoriale, alcune province sono sovra-rappresentate o sottorappresentate; 3) in relazione al settore economico vi è una netta sovra-rappresentazione dell'industria.

## 1.2 - La struttura del questionario e la procedura di somministrazione<sup>5</sup>

Il *Questionario somministrato online* era strutturato in due macrosezioni:

- 1) la prima con domande finalizzate a raccogliere informazioni sulle caratteristiche del rispondente (cognome e nome, ruolo in azienda, genere e titolo di studio) e dell'azienda (anno di fondazione, caratteristiche strutturali, soggetto proprietario, composizione della forza lavoro, forma contrattuale dei dipendenti, organigramma, andamento economico, commercio con l'estero)<sup>6</sup>;
- 2) la seconda, invece, intendeva raccogliere il grado di accordo del referente aziendale, su una scala a 6 punti (da 1=per niente d'accordo a 6=del tutto d'accordo), circa affermazioni relative alle seguenti macroaree:
  - a. *descrizione e valutazione del percorso di formazione*: orientamento della formazione alle esigenze del lavoro; soddisfazione circa la formazione; apprendimenti sviluppati;
  - b. *trasferimento degli apprendimenti in azienda*: responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti; possibilità del contesto al trasferimento degli apprendimenti; motivazione a *trasferire*; il controllo da parte dei lavoratori del trasferimento; il supporto al trasferimento; l'intenzione di trasferire.

Lo scopo della prima sezione era duplice: 1) consentire di verificare il grado di analogia tra il campione dei rispondenti e l'universo di riferimento pur nella consapevolezza che il campione dei rispondenti non è un campione probabilistico; 2) verificare l'influenza di una delle variabili aziendali sulle percezioni di impatto.

L'indagine è stata avviata con l'invio di un messaggio di posta elettronica in data 03 giugno 2020 ed è stata dichiarata chiusa in data 04 agosto 2020 dopo aver effettuato un sollecito in data 10 luglio 2020<sup>7</sup>. A quella data i questionari restituiti sono stati 25 (tasso di restituzione del 23,1%) di cui però solo 21 (19,4%) sono stati completati e, quindi, utilizzati per le nostre elaborazioni.

---

<sup>5</sup> La sezione del questionario finalizzata a rilevare la percezione di impatto della formazione da parte del referente aziendale è stata costruita traducendo e adattando lo strumento messo a punto da un gruppo di ricercatori della Facoltà di scienze dell'educazione –dell'Università Autonoma di Barcellona – Campus di Bellaterra (Cerdanyola del Vallès). Originariamente il questionario FET (*Factores para la Evaluación de la Transferencia*) era stato pensato per essere rivolto ai lavoratori. L'adattamento in questa "sperimentazione" è consistito nel rielaborare gli item affinché potessero essere rivolti a un referente o responsabile aziendale. Il numero degli item (51) e il numero dei fattori (9) sono stati mantenuti inalterati. È stata inoltre modificata il numero degli intervalli della scala Likert da 5 a 6 per prevenire il fenomeno della tendenza centrale. (Pineda-Herrero, P., Quesada-Pallarès, C., Ciraso-Calí, A. (2020). *Factores para la Evaluación indirecta de la Transferencia – FET*. Universitat Autònoma de Barcelona).

<sup>6</sup> Questa parte del questionario è stata elaborata dal componente del Gruppo di lavoro del progetto Monitoraggio 2019 che afferiva all'Università di Ferrara. Tale scelta è stata fatta per favorire eventuali successivi confronti con la parallela indagine condotta sotto la supervisione scientifica dell'Università di Ferrara.

<sup>7</sup> Va tenuto presente che gli invii effettivi sono stati in totale 139 dal momento che in corso è stata aggiornata la lista dei contatti correggendo i contatti sbagliati e/o non più attivi.



### 1.3 - Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento

Nelle Tabelle 2-4 abbiamo riportato le principali caratteristiche dei rispondenti<sup>8</sup>.

**Tabella 2 - Ruolo ricoperto in azienda dai rispondenti al questionario**

RUOLO RICOPERTO IN AZIENDA DAL RISPONDENTE	FREQUENZA	PERCENTUALE
Titolare	9	42,9
Altro ruolo <sup>9</sup>	12	57,1
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 3 - Genere dei rispondenti al questionario**

GENERE	FREQUENZA	PERCENTUALE
Femmina	11	52,4
Maschio	10	47,6
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 4 - Titolo di studio dei rispondenti al questionario**

TITOLO DI STUDIO	FREQUENZA	PERCENTUALE
Laurea/post-laurea	4	19,0
Licenza media superiore	10	47,7
Qualifica professionale	3	14,3
Licenza media inferiore	4	19,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

La maggior parte delle aziende di riferimento dei rispondenti al questionario (13) sono state fondate prima dell'anno 2000; mentre le restanti 8 sono state fondate dall'anno 2000 in poi. La maggioranza (13) sono S.R.L. Le altre si distribuiscono sostanzialmente in egual misura tra associazioni (1) ditta individuale (2), S.A.S. (2), S.N.C. (2), S.P.A. (1).

In relazione al macrosettore economico, 6 aziende appartengono al settore delle costruzioni, 10 a quello manifatturiero e 5 a quello dei servizi.

Le aziende in cui risulta esservi uno o due responsabili per la gestione delle risorse umane sono in totale 16 mentre in 5 aziende non è presente un tale ruolo aziendale.

Le caratteristiche utilizzate per stimare il *livello di rappresentatività* del campione rispetto all'universo di riferimento delle 108 imprese a cui era stato inviato il questionario sono state tre: il numero dei dipendenti, la distribuzione geografica e il Codice statistico contributivo (CSC).

Circa il numero dei dipendenti, calcolato in relazione all'ultimo DM elaborato, 11 aziende hanno tra 0 e 9 dipendenti; le restanti dieci, invece, hanno un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49<sup>10</sup>. Nel campione risultano sovra-rappresentate le aziende con un numero di dipendenti compresi tra 0-9 e, conseguentemente, sottorappresentate quelle con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49. Non sono presenti aziende con oltre 49 dipendenti.

La distribuzione geografica per provincia delle aziende che hanno risposto al questionario è riportata nella Tabella 5.

<sup>8</sup> Solitamente, con valori assoluti inferiori a 30 unità, si dovrebbe omettere di riportare il valore in percentuale. Tuttavia, per agevolare la lettura del presente rapporto abbiamo intenzionalmente derogato da questa convenzione metodologica.

<sup>9</sup> Gli altri ruoli ricoperti in azienda dai rispondenti sono i seguenti: impiegata (2), legale rappresentante (1), responsabile della qualità/sicurezza/gestione del personale (1), responsabile marketing (1), responsabile (1), responsabile amministrativo (4), responsabile gestione qualità (1), tirocinante (1).

<sup>10</sup> Va segnalato che non vi è corrispondenza tra il numero dei dipendenti secondo l'ultimo DM elaborato dalle aziende e quanto dichiarato dai rispondenti nel questionario laddove viene dichiarato, in più casi, un valore più elevato. Tuttavia, per favorire la comparazione con i dati dell'universo di riferimento abbiamo assunto il valore dichiarato nell'ultimo DM.

**Tabella 5 - Distribuzione geografica delle aziende rispondenti al questionario**

PROVINCIA	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
Bologna	3	14,3	14,3
Ferrara	1	4,8	19,0
Forlì-Cesena	1	4,8	23,8
Modena	7	33,3	57,1
Parma	1	4,8	61,9
Piacenza	2	9,5	71,4
Ravenna	4	19,0	90,5
Reggio nell'Emilia	2	9,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

Rispetto all'universo delle 108 aziende, nel campione sono sovra-rappresentate le province Modena (+9,2 punti percentuale), Ravenna (+3,3 p.p.) e Ferrara (+2 p.p.), mentre sono sottorappresentate le province di Forlì-Cesena (-3,5 p.p.), Parma (-2,6 p.p.), Reggio nell'Emilia (-2,5 p.p), Bologna (-2,4 p.p.). Nel campione non sono presenti aziende con sede nella provincia di Rimini presenti invece nell'universo di riferimento (1,9%).

In relazione al Codice statistico contributivo (CSC) la composizione delle aziende del campione è così costituita: artigianato=10, industria= 9, commercio=2. Rispetto all'universo delle 108 aziende nel campione è sovra-rappresentato il settore dell'artigianato mentre è sottorappresentato quello dell'industria e del commercio.

Da questi dati emerge che, a ulteriore conferma che il campione non è stato costruito con una procedura di tipo probabilistico, il campione delle aziende rispondenti non possiede le caratteristiche tali da poter essere considerato in una qualche misura rappresentativo dell'universo di riferimento. Ne consegue che tutti i risultati che saranno riportati in questo rapporto sono riferibili solo al campione e non possono, quindi, essere in alcun modo generalizzati all'universo di riferimento.

#### **1.4 - L'analisi dei dati: le percezioni di impatto della formazione**

Il questionario distribuito online conteneva 51 item con formato a scala Likert<sup>11</sup>. Poiché la numerosità dei questionari utilizzabili è <100 non è stato possibile effettuare un'analisi fattoriale per ridurre il numero delle variabili. Per questo motivo, trattandosi di una ricerca con valore esplorativo - essendo una sperimentazione di un impianto di valutazione di impatto - abbiamo accettato come assunto di partenza la struttura in fattori elaborata dagli autori spagnoli del questionario e validata empiricamente con precedenti studi.

La struttura fattoriale prevede la suddivisione di nove fattori in due aree:

- un'area relativa ad aspetti legati all'attività di *formazione*. Tre sono i fattori che vi rientrano: *soddisfazione per la formazione realizzata; sviluppo di apprendimenti; orientamento della formazione alle esigenze del lavoro* (nella Tabella 6 su sfondo azzurro);
- una seconda area, composta da sei fattori, che riguarda il processo di *trasferimento* degli apprendimenti in azienda: *responsabilità dei lavoratori all'applicazione; ambiente di lavoro favorevole al trasferimento; motivazione a trasferire; supporto dei colleghi al*

<sup>11</sup> Undici item hanno polarità semantica inversa (ossia negativa). Per questo motivo prima di procedere alle analisi è stato necessario invertire la polarità semantica di tali item ricodificandoli all'interno della matrice dati.

*trasferimento; intenzione dei lavoratori di trasferire; responsabilità per il trasferimento* (nella Tabella 6 su sfondo rosa).

Per giustificare statisticamente questa scelta all'interno della nostra rilevazione, abbiamo proceduto a calcolare, per ciascun fattore, un indice di coerenza interna tra gli item dei singoli fattori utilizzando l' $\alpha$  di Cronbach la cui soglia di accettabilità abbiamo posto a  $\geq .70$ . Nella Tabella 6 ne riportiamo i valori - tutti accettabili ( $.70 \leq \alpha \leq .92$ ) - relativi ai fattori che abbiamo deciso di utilizzare per le elaborazioni<sup>12</sup>. In totale è stato possibile utilizzare complessivamente 46 item - dei 51 originari - suddivisi in 8 fattori, uno in meno di quelli previsti nel questionario originario.

**Tabella 6 - Il valore dell' $\alpha$  di Cronbach dei fattori (scale) del questionario**

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	NUMERO DI ITEM	$\alpha$ DI CRONBACH
Sviluppo di apprendimenti	5	.92
Soddisfazione per la formazione realizzata	6	.85
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro	7	.77
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento	10	.89
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori) <sup>13</sup>	4	.83
Supporto dei colleghi al trasferimento <sup>14</sup>	3	.70
Intenzione dei lavoratori di trasferire	4	.85
Responsabilità per il trasferimento	7	.85
<b>Totale item utilizzati per le elaborazioni</b>	<b>46</b>	

Il passaggio successivo è stato quello di calcolare per ciascun fattore un punteggio ottenuto in modo additivo calcolando la somma dei punteggi riportati nei rispettivi item. Nelle tabelle che seguono riportiamo le frequenze dei punteggi totali espressi da ciascun rispondente in relazione a ciascun fattore. Le tabelle sono state precedute da una breve descrizione del contenuto semantico di ciascun fattore. Per avere un criterio di analisi, abbiamo assunto come *valore soglia di accettabilità* del punteggio del fattore il valore pari ai 2/3 del punteggio massimo raggiungibile<sup>15</sup>. All'interno delle tabelle abbiamo posto su sfondo grigio i casi in cui è stato dichiarato un punteggio inferiore alla soglia ossia i casi in cui è stata dichiarata la presenza di una criticità.

### **Sviluppo degli apprendimenti o efficacia della formazione**

(Punteggio max = 30; valore soglia di accettabilità = 20)

I 5 item del fattore denominato *Sviluppo degli apprendimenti* - che possiamo denominare anche *Percezione di efficacia della formazione* - intendono rilevare la percezione dell'*efficacia* della formazione intesa come la percezione che i lavoratori abbiano sviluppato nuove

<sup>12</sup> Un fattore, denominato *Responsabilità dei lavoratori all'applicazione*, composto da 3 item, è stato eliminato poiché il valore dell' $\alpha$  di Cronbach era inferiore alla soglia di accettabilità. Tuttavia, negli studi di caso gli item di questa scala sono stati presi in esame singolarmente.

<sup>13</sup> È stato eliminato un item (il n. 9) da questa scala sia per aumentare il valore dell' $\alpha$  di Cronbach sia per coerenza semantica (nell'item 9 il modo del verbo è il condizionale laddove in tutti gli altri item il modo verbale è l'indicativo).

<sup>14</sup> Da questa scala è stato eliminato un item (il n. 6) sia per aumentare il valore dell' $\alpha$  di Cronbach sia per coerenza semantica (il soggetto dell'item 6 è l'azienda mentre in tutti gli altri item è il gruppo dei colleghi).

<sup>15</sup> Una tale soglia corrisponde alla situazione in cui il rispondente abbia risposto a tutti gli item indicando un livello di accordo pari al valore 4 su una scala a sei gradi (da 1 a 6). Sottolineiamo che tale soglia è meramente funzionale all'analisi dei dati e all'individuazione di ipotesi da approfondire con ulteriori dati. Se ne esclude, quindi, una funzione di tipo valutativo.

competenze e conoscenze. Dalle risposte date dai referenti aziendali emerge che sono tre i casi in cui il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (V. Tab. 7).

**Tabella 7 - Punteggi del fattore Sviluppo degli apprendimenti**

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
15	1	4,8	4,8
19	2	9,5	14,3
20	2	9,5	23,8
23	3	14,3	38,1
25	5	23,8	61,9
27	1	4,8	66,7
28	3	14,3	81,0
30	4	19,0	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### **Soddisfazione per la formazione realizzata**

(Punteggio max = 36; valore soglia di accettabilità = 24)

I sei item di questo fattore intendono rilevare la percezione circa il l'interesse, la piacevolezza e l'utilità della formazione erogata. Le risposte date dai referenti aziendali fanno emergere un caso in cui il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (V. Tab. 8).

**Tabella 8 - Punteggi del fattore Soddisfazione per la formazione realizzata**

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
20	1	4,8	4,8
24	1	4,8	9,5
25	1	4,8	14,3
27	1	4,8	19,0
28	2	9,5	28,6
29	1	4,8	33,3
30	5	23,8	57,1
31	2	9,5	66,7
32	1	4,8	71,4
33	1	4,8	76,2
34	2	9,5	85,7
36	3	14,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### **Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro**

(Punteggio max = 42; valore soglia di accettabilità = 28)

I sette item di questo fattore rilevano la percezione circa il fatto che durante la formazione siano state svolte attività simili a quelle che saranno svolte in azienda e che rispondano, in tal modo, alle esigenze professionali dei lavoratori. Le risposte date dai referenti aziendali mettono in evidenza che il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità in cinque casi (V. Tab. 9).

**Tabella 9 - Punteggi del fattore Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro**

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
23	2	9,5	9,5
25	1	4,8	14,3
26	1	4,8	19,0
27	1	4,8	23,8
29	2	9,5	33,3
30	2	9,5	42,9
31	1	4,8	47,6
32	3	14,3	61,9
33	1	4,8	66,7
34	1	4,8	71,4
35	1	4,8	76,2
38	2	9,5	85,7
39	1	4,8	90,5
41	1	4,8	95,2
42	1	4,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### Ambiente favorevole al trasferimento

(Punteggio max = 60; valore soglia di accettabilità = 40)

Questo è il fattore con il maggior numero di item - dieci - che intendono rilevare la percezione della presenza all'interno del contesto di lavoro delle condizioni affinché possa essere effettuato il trasferimento degli apprendimenti: risorse, carico di lavoro, livello decisionale dei lavoratori, supporto dei colleghi, percezione di efficacia, possibilità di controllo del trasferimento degli apprendimenti, percezione di difficoltà nell'applicare gli apprendimenti. In cinque casi le risposte date dai referenti aziendali raggiungono un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (V. Tab. 10).

**Tabella 10 - Punteggi del fattore Ambiente favorevole al trasferimento**

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
17	1	4,8	4,8
27	1	4,8	9,5
37	1	4,8	14,3
38	1	4,8	19,0
39	1	4,8	23,8
42	2	9,5	33,3
43	2	9,5	42,9
45	2	9,5	52,4
46	1	4,8	57,1
48	1	4,8	61,9
50	1	4,8	66,7
51	2	9,5	76,2
52	1	4,8	81,0
54	1	4,8	85,7
56	1	4,8	90,5
60	2	9,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### Motivazione a trasferire

(Punteggio max = 24; valore soglia di accettabilità = 16)

Il fattore *Motivazione a trasferire*, composto da quattro item, si prefigge di rilevare la percezione relativa alla motivazione dei lavoratori e dell'azienda a mettere in pratica quanto appreso in formazione. In tre casi le risposte dei referenti aziendali fanno emergere una situazione al di sotto della soglia di accettabilità (V. Tab. 11).

**Tabella 11 - Punteggi del fattore Motivazione a trasferire**

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
11	1	4,8	4,8
14	2	9,5	14,3
17	2	9,5	23,8
18	2	9,5	33,3
19	3	14,3	47,6
20	5	23,8	71,4
21	1	4,8	76,2
23	1	4,8	81,0
24	4	19,0	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### Supporto dei colleghi

(Punteggio max = 18; valore soglia di accettabilità = 12)

Con i tre item di questo fattore il questionario intende rilevare la percezione dei rispondenti circa il supporto - diretto e indiretto - che i colleghi possono dare ai lavoratori che hanno partecipato alla formazione in relazione ai cambiamenti che questi ultimi intendono introdurre in azienda. Le risposte date dai referenti aziendali mettono in evidenza che in sette casi il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (V. Tab. 12).

**Tabella 12 - Punteggi del fattore Supporto dei colleghi**

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
8	1	4,8	4,8
10	4	19,0	23,8
11	2	9,5	33,3
13	2	9,5	42,9
14	5	23,8	66,7
15	3	14,3	81,0
17	2	9,5	90,5
18	2	9,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### Intenzione dei lavoratori a trasferire

(Punteggio max = 24; valore soglia di accettabilità = 16)

I quattro item di questo fattore hanno come obiettivo di rilevare la percezione circa l'intenzione dei lavoratori a metter in pratica in azienda quanto hanno appreso in formazione. I referenti aziendali hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità in sei casi (V. Tab. 13).

**Tabella 13 - Punteggi del fattore Intenzione dei lavoratori a trasferire**

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
9	1	4,8	4,8
11	1	4,8	9,5
12	3	14,3	23,8
15	1	4,8	28,6
16	2	9,5	38,1
17	2	9,5	47,6
18	1	4,8	52,4
19	3	14,3	66,7
20	4	19,0	85,7
24	3	14,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

## Responsabilità per il trasferimento

(Punteggio max = 42; valore soglia di accettabilità = 28)

Il fattore *Responsabilità per il trasferimento* è composto da sette item che intendono rilevare la percezione dell'esistenza di una comunicazione tra l'azienda e i lavoratori funzionale alla conoscenza dell'applicazione della formazione al luogo di lavoro. I referenti aziendali, in sei casi, hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (V. Tab. 14).

**Tabella 14 - Punteggi del fattore Responsabilità per il trasferimento**

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
21	1	4,8	4,8
22	1	4,8	9,5
24	2	9,5	19,0
26	1	4,8	23,8
27	1	4,8	28,6
28	3	14,3	42,9
29	1	4,8	47,6
31	2	9,5	57,1
32	1	4,8	61,9
34	1	4,8	66,7
35	1	4,8	71,4
36	1	4,8	76,2
38	2	9,5	85,7
40	2	9,5	95,2
41	1	4,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

Allo scopo di fornire una visione di sintesi delle elaborazioni che riguardano i singoli fattori relativi alla formazione e al suo trasferimento/impatto in azienda abbiamo elaborato alcune tabelle in cui il numero delle aziende è stato articolato in relazione alle aree considerate *critiche* in ragione del fatto di aver ricevuto un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

Nella Tabella 15 abbiamo riportato il numero delle aziende in relazione al numero complessivo dei fattori - che, lo ricordiamo, erano in totale 8 - risultati critici.

**Tabella 15 - Numero dei fattori critici complessivi**

NUMERO DI AREE CRITICHE	FREQUENZA <sup>16</sup>	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
0	6	28,6	28,6
1	8	38,1	66,7
2	2	9,5	76,2
4	3	14,3	90,5
5	1	4,8	95,2
7	1	4,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	

Abbiamo poi disarticolato questi dati e li abbiamo presentati in due tabelle, isolando le aziende che hanno dichiarato aree critiche nell'ambito della formazione e nell'ambito del trasferimento/impatto. Per quanto riguarda l'ambito della formazione sono 7 le aziende che hanno dichiarato una o due aree di criticità (V. Tab. 16). Per quanto riguarda invece l'ambito del trasferimento, 13 risultano essere le aziende che hanno fatto emergere una o più aree di criticità (V. Tab. 17).

<sup>16</sup> Segnaliamo che i casi con, rispettivamente, cinque e sette aree di criticità sono stati resi oggetto di approfondimento mediante uno studio di caso così come uno dei casi con nessuna area critica.

**Tabella 16 - Numero dei fattori critici relativi all'ambito della formazione**

NUMERO DI FATTORI CRITICI AMBITO FORMAZIONE*	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
0	14	66,7	66,7
1	5	23,8	90,5
2	2	9,5	100,0
Totale	21	100,0	

\* I fattori sono: Sviluppo degli apprendimenti - Soddisfazione per la formazione realizzata - Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro.

**Tabella 17 - Numero dei fattori critici relativi all'ambito del trasferimento**

Numero di fattori critici ambito trasferimento	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	8	38,1	38,1
1	8	38,1	76,2
2	1	4,8	81,0
4	3	14,3	95,2
5	1	4,8	100,0
Totale	21	100,0	

\* I fattori sono: Ambiente favorevole al trasferimento - Motivazione a trasferire - Supporto dei colleghi - Intenzione dei lavoratori di trasferire - Responsabilità per il trasferimento.

Questo passaggio è stato realizzato per poter costruire una successiva tabella di contingenza. Dall'incrocio del numero di aree critiche relative ai due ambiti (formazione e trasferimento) è stato possibile costruire una tipologia di aziende articolata in quattro tipi (V. Tab. 18):

- 6 rispondenti *non* hanno segnalato aree di criticità in entrambi gli ambiti (su sfondo verde nella Tabella 18);
- 8 aziende hanno segnalato criticità solo nell'ambito del trasferimento (su sfondo azzurro nella Tabella 18);
- 2 aziende hanno segnalato criticità solo nell'ambito della formazione (su sfondo giallo nella Tabella 18);
- 5 aziende hanno dichiarato criticità in entrambi gli ambiti (su sfondo rosso nella Tabella 18).

**Tabella 18 - Numero di fattori critici complessivi disaggregati per ambito (formazione e trasferimento)**

		TOTALE AREE CRITICHE AMBITO TRASFERIMENTO					TOTALE RISPONDENTI
		0	1	2	4	5	
Totale aree critiche	0	6	6	0	2	0	14
ambito formazione	1	2	2	0	1	0	5
	2	0	0	1	0	1	2
<b>Totale rispondenti</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>21</b>

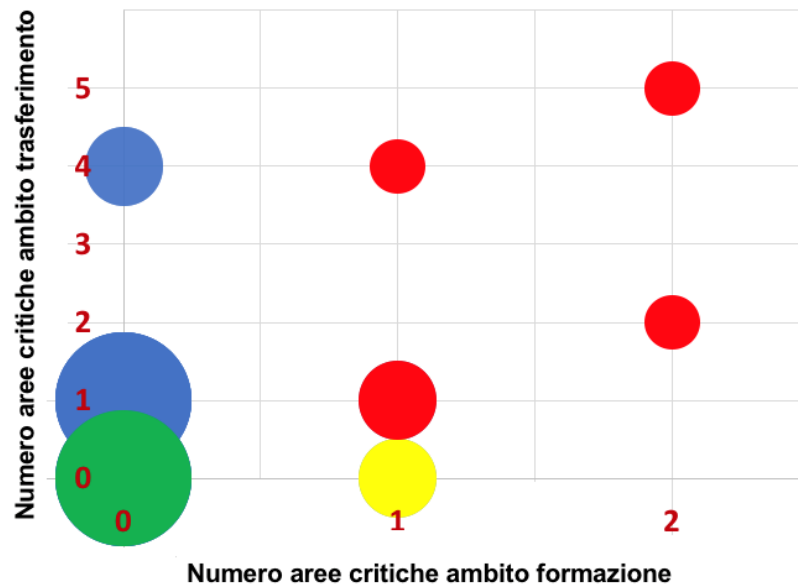
I dati presentati nella Tabella 18 sono stati visualizzati anche mediante un grafico a dispersione a bolle che agevola l'identificazione dei casi in cui è stato dichiarato il maggior numero di fattori critici (V. Fig. 1).

Un'ulteriore serie di analisi è stata effettuata per rispondere alla domanda se qualche caratteristica dei rispondenti e/o delle aziende avesse influito sui punteggi dei singoli fattori. Per fare questo abbiamo sottoposto a un'analisi della varianza univariata (ANOVA) i punteggi di tutti gli 8 fattori individuati in relazione alle seguenti variabili categoriali dei rispondenti: genere, titolo di studio<sup>17</sup>, ruolo ricoperto all'interno dell'azienda (titolare o altro).

<sup>17</sup> La variabile titolo di studio è stata ricodificata, per questo tipo di analisi, in due categorie: 1= Licenza media inferiore e Qualifica professionale; 2 = Licenza media superiore e Laurea/post-laurea.



Figura 1 - Numero di fattori critici complessivi disaggregati per ambito (formazione e trasferimento)



\* L'area delle bolle è proporzionale alla numerosità dei casi (N=6; N=2; N=1).

#### Fattori che influiscono sulle percezioni circa l'impatto della formazione

Nessun tipo di associazione è stato individuato tra i punteggi dei fattori e il genere e il titolo di studio. I risultati, invece, mettono in evidenza un'influenza sui risultati dei punteggi da parte del "ruolo ricoperto all'interno dell'azienda". I titolari hanno in media attribuito un punteggio più alto agli item rispetto a coloro che rivestono un altro ruolo all'interno dell'azienda. In particolare tale differenza è risultata statisticamente significativa in relazione ai seguenti fattori: *soddisfazione per la formazione realizzata* ( $F_{(1,19)}=8,794$ ;  $p<.05$ ;  $\eta^2=.32$ ) e *responsabilità per il trasferimento* ( $F_{(1,19)}=22,616$ ;  $p<.001$ ;  $\eta^2=.54$ )<sup>18</sup>. Questo dato offre uno spunto per riflettere sul livello di attendibilità dei dati raccolti con il questionario.

Nessuna associazione, invece, è stata trovata in relazione alle caratteristiche dell'azienda: settore CSC (industria, artigianato, commercio), numero di dipendenti (0-9; 10-49), macrosettore (costruzioni, manifattura, servizi), andamento economico.

\* \* \* \* \*

A conclusione di questa sezione del *Rapporto* ribadiamo che quanto riportato nelle pagine precedenti sono le elaborazioni di dichiarazioni di *percezione*, peraltro, di uno solo dei soggetti coinvolti nei progetti finanziati da Fondartigianato. A ciò va aggiunta l'incidenza degli "effetti risposta" al questionario (ad es., la desiderabilità sociale, l'acquiescenza, la tendenza centrale) che, sebbene attenuati da una serie di attenzioni metodologiche in fase di costruzione e somministrazione del questionario, hanno sempre una qualche influenza su quanto dichiarato dai rispondenti. Infine, anche la bassa numerosità dei rispondenti - peraltro non rappresentativa

<sup>18</sup> Il test di Levene di omogeneità delle varianze è risultato non statisticamente significativo in entrambi i casi. Il test di Levene verifica l'ipotesi nulla che le varianze della popolazione siano uguali (chiamata omogeneità della varianza o omoschedasticità). Se la risultante p-value del test di Levene è inferiore a un certo livello di significatività (tipicamente 0,05), le differenze ottenute in varianze campionarie è improbabile che si siano verificate sulla base di un campionamento casuale da una popolazione con varianze uguali. Pertanto, l'ipotesi nulla di varianze uguali viene respinta e si conclude che esiste una differenza tra le varianze nella popolazione.

dell'universo di riferimento - deve spingere le Parti Sociali e gli altri lettori a una ancor più elevata cautela nel leggere le elaborazioni effettuate. Tuttavia, riteniamo che esse possano egualmente rivestire una qualche utilità, in integrazione con quanto emerso dagli studi di caso - che presentiamo nella sezione seguente - per avviare percorsi di conoscenza, interpretazione e valutazione delle attività di formazione finanziate da Fondartigianato.

## Sezione 2 - Gli studi di caso

La seconda fase di raccolta dei dati prevista dall'impianto di valutazione dell'impatto delle attività di formazione finanziate da Fondartigianato, è stata effettuata mediante la realizzazione di otto studi di caso. Rimandiamo al Rapporto finale del Progetto Monitoraggio 2018 (*Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative*) per il dettaglio delle scelte di fondo circa questa forma di ricerca. Richiamiamo qui solo la definizione di *studio di caso* proposta da Robert Yin (2017) e che abbiamo assunto per la nostra attività di valutazione: metodo empirico che indaga un fenomeno contemporaneo (il "caso") in profondità e nel suo contesto reale beneficiando dello sviluppo preliminare di proposizioni teoriche per guidare la progettazione, la raccolta e l'analisi di dati provenienti da più fonti di prova e che devono convergere attraverso una triangolazione.

La scelta dello studio di caso come forma di ricerca implica la scelta dell'interazione tra il progetto formativo - o un suo aspetto - e il contesto di riferimento come *unità di analisi*.

### 2.1 - La costruzione del campione dei casi da studiare

L'ultima domanda del questionario online - i cui risultati sono stati analizzati nella sezione precedente - chiedeva ai rispondenti di dichiarare la propria disponibilità ad essere coinvolti in un'intervista per approfondire i temi indagati. La scelta di lasciare alla discrezionalità dei rispondenti la possibilità di rientrare nel campione degli studi di caso scaturiva dalla natura sperimentale ed esplorativa dell'indagine. Si ipotizzava, in tal modo, di avere una massima disponibilità dei soggetti a essere coinvolti nelle diverse attività senza incontrare loro possibili forme di resistenza.

In dieci casi (la metà circa dei rispondenti) la risposta è stata favorevole. Al momento del contatto telefonico per concordare le modalità per lo svolgimento dell'intervista, tuttavia, in due casi il titolare dell'azienda ha ritrattato la disponibilità: in un caso adducendo una mancanza di tempo dei propri dipendenti e personale; nel secondo caso, invece, l'indisponibilità è stata motivata dalla situazione di crisi dell'azienda che - a seguito dell'emergenza sanitaria - ha costretto il titolare a mettere tutti i dipendenti in cassa integrazione. In tal modo, è stato possibile coinvolgere 8 aziende (il 38% dei rispondenti) negli studi di caso.

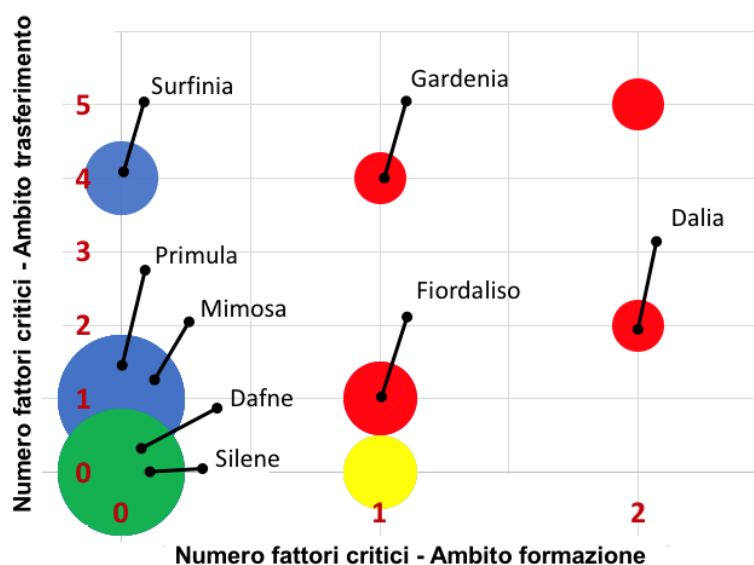
Per garantire l'anonimato delle aziende abbiamo attribuito ad esse una denominazione fittizia utilizzando il nome di un fiore: Dafne, Dalia, Fiordaliso, Gardenia, Mimosa, Primula, Silene e Surfinia.

I dettagli specifici delle singole realtà aziendali sono riportati di seguito. Qui intendiamo solo mettere in evidenza la collocazione di tali imprese in relazione alla tipologia di aziende costruita con i fattori del questionario online che abbiamo riportato nella sezione precedente (V. Fig. 2). Due aziende (Dafne e Silene) si collocano nell'area di sei aziende in cui non sono state dichiarate aree critiche, né nell'ambito della formazione né in quella del trasferimento; due aziende (Mimosa e Primula) si posizionano nell'area di altrettante sei aziende in cui è emersa una sola criticità nell'ambito del trasferimento. Un'azienda (Fiordaliso) si trova

nell'area composta da due aziende in cui sono state dichiarate due aree di criticità: una nell'ambito della formazione e una nell'ambito del trasferimento. Le restanti tre imprese (Dalia, Gardenia e Surfinia) sono aziende i cui referenti aziendali hanno dichiarato la presenza di quattro o cinque aree di criticità<sup>19</sup>.

Da questi dati emerge come il campione delle otto aziende degli studi di caso sia sostanzialmente bilanciato in relazione alla tipologia costruita in base alle possibili situazioni di criticità garantendo, quindi, una certa rappresentatività perlomeno dell'insieme di aziende rispondenti al questionario.

Figura 2 - La collocazione delle aziende del campione degli studi di caso in relazione alle aree di criticità



## 2.2 - L'impianto per la raccolta dei dati

In modo coerente con la definizione di studio di caso fatta nostra, molteplici sono state le fonti individuate per la raccolta dei dati circa l'impatto delle attività formative svolte nelle otto aziende del campione: 1) il database gestionale di Fondartigianato relativo alle caratteristiche dei progetti rendicontati a partire dal 2012; 2) i verbali di condivisione dei progetti resi oggetto dello studio di caso; 3) le relazioni finali elaborate dai coordinatori delle attività formative facenti capo agli enti di formazione; 4) i referenti aziendali (i titolari o un loro rappresentante) a cui sono stati somministrati: a) i questionari cartacei distribuiti dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative; b) il questionario online<sup>20</sup> a 6 mesi dal termine delle attività formative; c) un'intervista semi-strutturata a 6 mesi dal termine delle attività formative; 5) i lavoratori, a cui sono stati somministrati: a) i questionari cartacei distribuiti dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative; b) un'intervista semi-strutturata a 6 mesi dal termine delle attività formative; 6) il referente dell'ente di formazione, a cui è stata

<sup>19</sup> Segnaliamo che delle due aziende che hanno ritirato la propria disponibilità ad essere coinvolte nello studio di caso, una si collocava nell'area con nessuna criticità, mentre la seconda era l'azienda il cui referente aveva dichiarato il maggior numero (sette) di aree di criticità.

<sup>20</sup> Ricordiamo che il questionario online è stato elaborato dall'Università di Bologna con una sezione preliminare predisposta dall'Università di Ferrara e distribuito online dal referente del Gruppo di lavoro per la gestione dell'Osservatorio OsSIP-ER.

somministrata un'intervista semi-strutturata a 6 mesi dal termine delle attività formative (V. Fig. 3).

I *dati gestionali* forniti da Fondartigianato nazionale - e rielaborati dal componente del Gruppo di lavoro referente per la gestione dell'Osservatorio OsSIP-ER - hanno fornito informazioni, a partire dal 2012, circa alcuni indicatori utili a ricostruire la *storia formativa* con Fondartigianato dell'azienda: il numero delle *partecipazioni* (ossia delle iscrizioni ai percorsi formativi), dei *partecipanti* (ossia dei soggetti fisici iscritti ai diversi percorsi)<sup>21</sup>, dei *progetti* (che potevano essere articolati al loro interno in uno o più percorsi), delle *ore complessive* effettivamente erogate.

Il *verbale di condivisione* dell'attività formativa resa oggetto di valutazione dell'impatto, ha consentito di ricostruire i seguenti aspetti: 1) le caratteristiche generali dell'azienda; 2) i motivi alla base dell'attivazione del progetto formativo; 3) le caratteristiche principali dell'impianto del progetto formativo.

La *relazione finale* redatte dal coordinatore dell'ente di formazione contiene la sintesi delle attività effettivamente realizzate con i relativi riferimenti temporali.

I *questionari distribuiti dagli enti di formazione* a distanza di 30 giorni dalla conclusione delle attività si presentano in due versioni diverse, la seconda delle quali ha sostituito gradualmente la precedente in concomitanza delle nuove progettazioni. Una *prima versione* era costituita da tre questionari, denominati rispettivamente 1V, 2V 3V. I *Questionari 1V e 2V (Percezione del valore della formazione)* contenevano i medesimi item e sono stati somministrati, il primo a tutti i lavoratori, il secondo al referente aziendale. I contenuti riguardavano i seguenti item tutti riconducibili alla sfera di competenze trasversali: collaborazione tra lavoratori, motivazione al lavoro, fiducia e rispetto tra lavoratori, assunzione di responsabilità, analisi dei risultati, fronteggiamento dei cambiamenti. I rispondenti dovevano esprimere il proprio punto di vista su una scala da 1 (=per niente) a 6 (=moltissimo) con la possibilità di optare per l'alternativa *non pertinente*. Il Questionario 3V (*La formazione genera valore....*) che intendeva misurare un'*autovalutazione dello sviluppo delle risorse*, invece, è stato somministrato ai soli lavoratori ed era articolato in tre aree di impatto: a) *ambito tecnico operativo* (acquisizione di conoscenze tecniche, utilizzo di attrezzature e/o macchinari, conoscenza e applicazione di procedure, velocità esecutiva, qualità del lavoro, analisi dei processi lavorativi); b) *ambito organizzativo relazionale* (autonomia, relazione con i colleghi, partecipazione allo scambio di informazioni, fronteggiare situazioni impreviste e improvvise, organizzazione del proprio lavoro); c) *ambito personale* (accrescimento della professionalità, dell'autostima, del patrimonio di competenze). Anche in questo caso, I rispondenti dovevano esprimere il proprio punto di vista su una scala da 1 (=per niente) a 6 (=moltissimo) con la possibilità di optare per l'alternativa *non pertinente*.

La *seconda versione*, invece, era costituita da soli due questionari. Il primo - denominato *Questionario 4 - Valutazione ex post* - era rivolto al lavoratore e doveva essere compilato a distanza di 30 giorni dal termine delle attività formative. È strutturato in quattro sezioni con domande a risposta chiusa (una scala su 6 livelli di accordo) e a risposta aperta: 1) la prima tesa a indagare l'utilizzo in azienda delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione e le relative conseguenze o motivi del non utilizzo; 2) la soddisfazione complessiva del percorso

---

<sup>21</sup> Un partecipante fisico poteva infatti risultare iscritto a più di un percorso all'interno del medesimo progetto.

formativo realizzato; 3) le proposte di miglioramento ed eventuali nuove esigenze formative; 4) i fattori che possono favorire l'utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione. Il secondo questionario - denominato *Questionario 5 - Valutazione ex post* - era rivolto al Responsabile aziendale e contiene domande - con risposta chiusa e aperta - strutturate in cinque sezioni: 1) una sezione per indagare l'utilizzo in azienda delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione e le relative conseguenze o motivi del non utilizzo; 2) una sezione per valutare il servizio erogato dall'ente di formazione; 3) la soddisfazione complessiva del percorso formativo realizzato; 4) le proposte di miglioramento ed eventuali nuove esigenze formative; 5) i fattori che possono favorire l'utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione.

**Figura 3 - L'impianto della raccolta dei dati per gli studi di caso**

UNITÀ DI RILEVAZIONE	STRUMENTO E PROCEDURA DI RACCOLTA/ANALISI DEI DATI	MOMENTO DELLA RACCOLTA DEI DATI
Database gestionale di Fondartigianato	– Elaborazione statistica di secondo livello	– a 6 mesi dal termine
Verbale di condivisione	– Analisi documentale	– a 6 mesi dal termine
Relazioni finali dell'ente di formazione	– Analisi documentale	– al termine dell'attività formativa
	– Questionario dell'ente di formazione	– 30 giorni dal termine
Referente aziendale	– Questionario online UniBo	– 6 mesi dal termine
	– Intervista semi-strutturata	– 6 mesi dal termine
Lavoratore	– Questionario dell'ente di formazione	– 30 giorni dal termine
	– Intervista semi-strutturata	– 6 mesi dal termine
Referente ente di formazione	– Intervista semi-strutturata	– 6 mesi dal termine

Il *Questionario online UniBo* - già descritto in dettaglio nella sezione precedente - raccoglieva il grado di accordo del referente aziendale, su una scala a 6 punti (da 1=per niente d'accordo a 6=del tutto d'accordo), circa affermazioni relative alle seguenti macroaree: *A) il percorso di formazione e gli apprendimenti sviluppati*: soddisfazione circa la formazione; orientamento della formazione alle esigenze del lavoro; apprendimento sviluppato; *B) il trasferimento degli apprendimenti in azienda*: responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti; possibilità del contesto al trasferimento degli apprendimenti; motivazione a trasferire; il locus di controllo del trasferimento; il supporto al trasferimento; l'intenzione di trasferire. In relazione ai progetti indagati con gli studi di caso, il questionario online è stato compilato in tre casi dal titolare e nei restanti casi da altre figure professionali (3 responsabili amministrativi, un tirocinante, un referente per la qualità, sicurezza e gestione del personale)

Le *interviste semi-strutturate* - rivolte a un referente aziendale, a uno o più lavoratori e a un referente dell'ente di formazione - sono state realizzate da alcuni componenti del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio<sup>22</sup> 2019 utilizzando griglie di intervista diversificate (un esempio è riportato in Appendice\_2) messe a punto dal ricercatore UniBo e che toccavano i

<sup>22</sup> La somministrazione delle interviste semi-strutturate è stata preceduta da una breve formazione dei componenti del Gruppo di lavoro a cura del ricercatore UniBo che ha previsto i seguenti momenti: a) coinvolgimento nella costruzione delle griglie di intervista; b) confronto su alcuni possibili effetti risposta dei rispondenti e su alcuni accorgimenti per gestirli in modo efficace al fine di garantire l'attendibilità delle risposte; c) condivisione di alcuni materiali scritti; d) analisi e commento condiviso di alcune delle prime interviste.

seguenti ambiti tematici: il contesto del percorso formativo; le caratteristiche del percorso formativo; l'impatto del percorso formativo; suggerimenti e fabbisogni formativi<sup>23</sup>.

Nella *Figura 4* abbiamo rappresentato sinteticamente il contributo di dati che ciascuna fonte ha dato per la "costruzione" degli oggetti di indagine: storia formativa e caratteristiche dell'azienda; attività formativa realizzata; percezione di impatto dell'attività formativa realizzata.

## 2.3 - Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati

La raccolta dei dati è stata articolata in tre fasi che si sono sviluppate in modo sostanzialmente sequenziale sebbene in alcuni momenti parallele:

- dapprima sono stati recuperati i dati dal *database di Fondartigianato nazionale* allo scopo di ricostruire, per ciascun caso, un profilo dell'azienda e una breve storia formativa dell'azienda nella sua relazione con Fondartigianato (giugno/luglio 2020);
- in un secondo momento sono stati recuperati tutti i *documenti* - i *verbali di condivisione* e le *relazioni finali* elaborate dai coordinatori degli enti di formazione - utili a ricostruire l'esperienza formativa specifica resa oggetto di indagine ai fini della valutazione di impatto (giugno/luglio 2020);
- parallelamente sono stati raccolti i *questionari* somministrati dagli enti di formazione e compilati dai lavoratori e dal referente aziendale a 30 giorni dal termine dell'attività formativa allo scopo di raccogliere le prime percezioni di impatto (giugno/luglio 2020)<sup>24</sup>;
- in un terzo momento sono stati avviati i contatti per fissare gli appuntamenti con i diversi soggetti da coinvolgere nelle interviste semi-strutturate e sono state realizzate le interviste con modalità telefonica o - in alcuni casi - con video chiamata a causa dell'emergenza sanitaria a seguito della pandemia da COVID-19 (luglio/settembre 2020)<sup>25</sup>. In totale sono state effettuate 23 *interviste*: 8 a referenti dell'ente di formazione professionale, 7 a referenti aziendali<sup>26</sup> e 8 a dipendenti (uno per ciascuna azienda). Ad esclusione di un caso, tutte le restanti interviste, previo consenso degli interessati, sono state audio-registrate.

---

<sup>23</sup> L'intervista semistrutturata prevedeva una serie di domande a risposta aperta al fine di lasciar liberi gli intervistati di poter argomentare le risposte alle domande in modo da poter captare la reale percezione e livello di soddisfazione dell'intervistato stesso, e quindi ha previsto un'analisi qualitativa dei risultati. La sequenza delle domande è stata scelta per favorire dapprima un recupero dalla memoria dei vari aspetti del percorso formativo e successivamente l'individuazione delle eventuali percezioni di impatto.

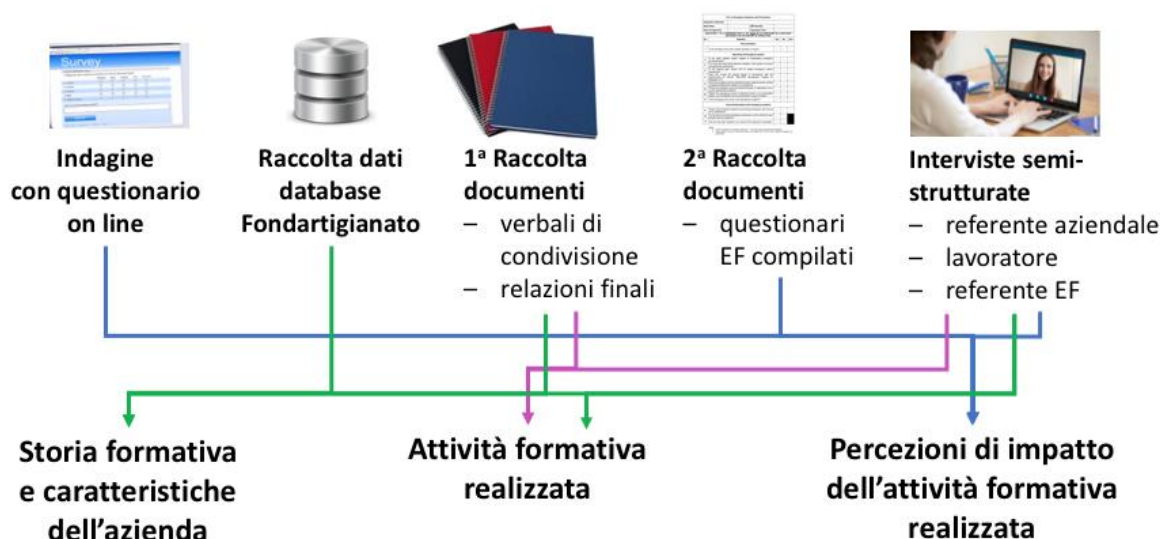
La parte iniziale dell'intervista partiva dalla presa di contatto e avere la conferma di adesione allo stesso.

<sup>24</sup> In alcuni casi il recupero dei questionari compilati è avvenuto dopo la somministrazione delle interviste a causa delle chiusure temporanee degli enti di formazione o per l'impossibilità dei referenti degli enti di formazione a recarsi sul luogo di lavoro a causa dell'emergenza sanitaria poiché coinvolti in forme di lavoro a distanza.

<sup>25</sup> Alcune aziende, contattate nel mese di luglio, hanno preferito rimandare l'intervista telefonica a settembre in attesa della verifica dell'evoluzione dell'emergenza sanitaria.

<sup>26</sup> Nel caso dell'azienda Dafne la referente aziendale ha declinato l'invito a essere coinvolta nell'intervista a causa dei sopraggiunti impegni lavorativi a seguito della ripresa dell'attività dopo la chiusura a seguito dell'emergenza sanitaria legata al COVID-19.

Figura 4 - Il contributo di ciascuna fonte di dati alla "costruzione" degli oggetti di indagine



Per quanto riguarda la procedura seguita per contattare i soggetti da intervistare, è stato preso un primo contatto con l'ente di formazione coinvolto nell'attività formativa<sup>27</sup> allo scopo di ricevere il nominativo di un referente da contattare a cui sono stati successivamente chiesti i riferimenti telefonici dell'azienda per prendere contatto diretto e fissare gli appuntamenti con il titolare o un referente aziendale e con un dipendente.

Le interviste semistrutturate sono state realizzate utilizzando mezzi di comunicazione a distanza, per ragioni dovute alle misure di distanziamento sociale che sono state imposte per contenere la pandemia scoppiata lo scorso marzo. Per cui il perdurare dell'emergenza pandemica nonché le valutazioni inerenti alla sostenibilità economica dell'attività hanno suggerito l'utilizzo pressoché generalizzato di piattaforme informatiche quali Skype, Zoom, Google Meet e Teams al fine di condurre le interviste "a distanza" insieme, in alcuni casi, al canale telefonico.

Circa l'*analisi dei dati* sono state effettuate le seguenti procedure. I *verbali di condivisione e le relazioni finali* dei coordinatori degli enti di formazione sono stati sottoposti ad *analisi documentale* utilizzando una griglia di analisi strutturata in base ai seguenti indicatori: *a)* azienda: sede, attività principale, numero dipendenti; *b)* motivi dell'azione formativa; *c)* azione formativa: titolo, percorsi, edizioni, unità formative, durata, partecipanti.

Le risposte ai *questionari cartacei somministrati* dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative sono state inserite in un foglio di calcolo e sottoposti a un'analisi statistica descrittiva di base.

<sup>27</sup> In data 02/07/2020, a firma del Gruppo di lavoro del progetto Monitoraggio 2019 è stata inviata agli enti di formazione un'email con la richiesta di segnalare il nominativo del referente per la «ricostruzione della storia formativa dell'impresa e del progetto formativo oggetto dell'indagine» in relazione ad «alcune aziende che si sono già dichiarate disponibili a partecipare all'indagine, in maniera tale da poter pianificare in maniera collaborativa le modalità di presa contatto con l'impresa, le tempistiche di svolgimento dell'intervista e qualunque altro aspetto necessario».



Le *audioregistrazioni delle interviste* sono state trascritte *Verbatim*<sup>28</sup> e sottoposte dapprima a un'analisi tematica del contenuto - utilizzando codici predefiniti<sup>29</sup> - secondo una modalità carta e matita al fine di individuare i contenuti per predisporre i singoli studi di caso.

Successivamente, al fine di individuare alcuni aspetti trasversali ai singoli casi, l'intero corpus delle trascrizioni è stato sottoposto a un'analisi informatizzata quali-quantitativa del contenuto utilizzando il software T-LAB.

I *dati* estratti dal database di Fondartigianato nazionale sono stati utilizzati per descrivere i seguenti indicatori relativi alle precedenti esperienze formative dell'azienda con Fondartigianato: numero di iscrizioni a percorsi formativi, numero di soggetti fisici iscritti ai diversi percorsi, numero di percorsi formativi realizzati, durata complessiva del percorso.

Circa le procedure di analisi dei dati raccolti con il questionario online si rimanda alla precedente sezione.

Prima di procedere alla presentazione degli studi di caso, è opportuno richiamare alla mente alcuni elementi che invitano a leggere e interpretare con cautela i dati riportati nei singoli studi di caso:

- il disegno complessivo della valutazione di impatto ha previsto la raccolta di dati da molteplici unità di rilevazione con l'utilizzo di strumenti diversi non tutti pensati però all'interno del medesimo impianto;<sup>30</sup>
- la rilevazione a distanza di oltre 6 mesi comporta inevitabilmente una interferenza dei processi di memoria soprattutto in contesti aziendali in cui le attività di formazione si sono susseguite con una certa frequenza e sono state realizzate con forme e modalità diverse attingendo anche a canali di finanziamento diversi;
- l'individuazione e descrizione di un episodio concreto rappresentativo dell'impatto avvenuto in azienda non è un compito cognitivo in sé facile da realizzare e lo è ancor meno nell'ambito di un'intervista semi-strutturata a distanza in cui il tempo a disposizione per farlo era limitato;
- il commento posto al termine di ciascun studio di caso è stato inserito al *solo ed esclusivo* scopo di proporre alcuni possibili percorsi interpretativi dei dati raccolti e non intendono assolutamente essere una valutazione conclusiva circa l'impatto in azienda delle attività formative.

Alla luce di queste ultime cautele, presentiamo di seguito gli studi di caso al cui interno, i dati analizzati sono stati *organizzati* secondo il seguente indice:

#### A. L'azienda e la sua storia formativa: 1) L'azienda; 2) La storia formativa dell'azienda<sup>31</sup>;

<sup>28</sup> In due casi non è stato possibile effettuare la trascrizione per il basso livello qualitativo delle audio-registrazioni. Per questo motivo per l'analisi sono state utilizzate le sintesi elaborate dall'intervistatore subito dopo la somministrazione dell'intervista.

<sup>29</sup> Dal punto di vista metodologico si è trattato di una codifica cosiddetta *top-down*. I codici utilizzati sono stati i seguenti: 1. *Caratteristiche dell'intervistato*: funzione in azienda (tipo e durata); aree di responsabilità. 2. *Contesto del percorso formativo*: frequenza di attivazione e numero di percorsi formativi (per dipendenti e manager). 3. *Caratteristiche del percorso formativo*: motivo della scelta di attivarlo; ragioni aziendali a coinvolgere i lavoratori nell'attività formativa; valutazione complessiva dell'attività formativa. 4. *Impatto del percorso formativo*: cambiamenti all'interno dell'azienda; valenza dei cambiamenti; episodio che sintetizza l'impatto (uso in azienda dei contenuti sviluppati in formazione); persone coinvolte, coordinate spazio-temporali della situazione; partecipazione diretta o indiretta all'episodio. 5. *Suggerimenti e fabbisogni formativi*: suggerimenti per migliorare l'attività di formazione; possibili futuri percorsi di formazione utili per i lavoratori dell'azienda

<sup>30</sup> È il caso, per esempio, dei questionari somministrati dall'ente di formazione che sono stati costruiti autonomamente indipendentemente dagli strumenti utilizzati dall'Articolazione regionale di Fondartigianato.

<sup>31</sup> La storia formativa è stata assunta come un indicatore della *cultura formativa* dell'azienda, uno degli aspetti fondamentali per riuscire a interpretare in modo efficace l'esperienza formativa realizzata.

- B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto: 3) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione<sup>32</sup>; 4) L'attività formativa realizzata; 5) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto<sup>33</sup>;
- C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione: 6) I dati dei questionari somministrati dall'ente di formazione; 7) Dati del questionario online; 8) Le interviste;
- D. L'impatto della formazione: un commento.

## 2.4 - Il caso Dafne S.r.l.

### A. L'azienda e la sua storia formativa.

#### 1) L'azienda.

Dafne S.r.l. è una giovane azienda enogastronomica della provincia di Ravenna nata nel 2016 a seguito della fusione in un'unica società di due preesistenti gastronomie a conduzione familiare di Faenza e Russi.

Grazie a un processo di crescita avviato nel corso degli ultimi anni e che ha condotto all'apertura di nuovi negozi, Dafne S.r.l. dispone attualmente di 4 punti vendita all'interno dei quali opera personale altamente qualificato nella preparazione e commercializzazione di prodotti alimentari (pasta fatta a mano, condimenti della tradizione, vegetali di stagione, pesce, pane fatto con lievito madre, dolci della tradizione, specialità romagnole ecc.).

La strategia dell'azienda e la sua proposta di valore si articolano su tre punti principali: 1) offrire prodotti alimentari freschi puntando sulla loro ricercatezza e su elevati standard qualitativi; 2) proporre ai clienti una vera e propria esperienza di gusto, attraverso consigli personalizzati in base alle loro esigenze specifiche; 3) avere a disposizione per ogni punto vendita una cucina moderna, e organizzata per qualificare l'offerta.

Sotto il profilo dimensionale, nonostante la recente espansione, Dafne S.r.l. rimane tutt'ora una piccola impresa, poiché impiega 17 dipendenti (con una netta prevalenza di manodopera femminile sia in area produzione che nella vendita).

#### 2) La storia formativa dell'azienda.

Prima del 2019, anno in cui è stato realizzato il progetto su cui si focalizza questa ricerca, l'azienda aveva già partecipato ad attività formative finanziate da Fondartigianato. Più nel dettaglio, fra il 2017 e il 2018, Dafne S.r.l. aveva già realizzato due progetti formativi, coinvolgendo 8 dipendenti, per un numero complessivo di ore di formazione pari a 332. Successivamente, nel corso del 2019, l'azienda ha partecipato ad altri due progetti finanziati da Fondartigianato. In totale, dunque, nel triennio 2017-2019 Dafne ha realizzato con Fondartigianato 4 progetti formativi per un totale di 628 ore complessive di formazione (in media circa 42 ore per partecipante).<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Si è intenzionalmente ricalcata l'espressione "zona di sviluppo prossimale" – che appartiene all'approccio formativo socioculturale di matrice vygotskijana – per sottolineare l'importanza di comprendere il punto di partenza al fine di avere un parametro di riferimento per rilevare un possibile impatto.

<sup>33</sup> Con il concetto di *funzionalità all'impatto* si è voluto sottolineare l'insieme delle caratteristiche che una formazione deve possedere per riuscire potenzialmente a contribuire a un impatto in azienda degli apprendimenti sviluppati dai lavoratori.

<sup>34</sup> Questi dati includono nel computo anche il progetto formativo oggetto di questa ricerca

I dati appena esposti già di per sé suggeriscono come l'azienda attribuisca un'importanza notevole alla formazione quale componente essenziale della proposta commerciale di alta qualità propria della filosofia aziendale.

A ulteriore testimonianza della consapevolezza da parte dell'azienda della rilevanza della formazione, può essere utile citare una frase che si trova all'interno del sito internet di Dafne S.r.l.: «Noi investiamo nella formazione del nostro personale, per rendere il negozio un'esperienza, il cibo un viaggio, il prodotto una storia».

Infine, anche la referente dell'agenzia formativa nel corso dell'intervista ha rimarcato come per Dafne S.r.l. la formazione costituisca uno strumento irrinunciabile nell'ottica di progredire costantemente nel proprio percorso di sviluppo e al fine di rafforzare le competenze dei propri dipendenti («L'azienda attribuisce alla formazione una notevole importanza, perché proprio la ritiene una leva strategica aziendale, proprio per la crescita aziendale e soprattutto per la crescita e miglioramento delle performance dei propri dipendenti»).

## **B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto.**

### *3) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione.*

Il percorso formativo a cui hanno partecipato le dipendenti di Dafne S.r.l. rispondeva a una serie di finalità connesse allo sviluppo di competenze utili a migliorare il processo commerciale in termini di accresciuto valore attribuito dal cliente all'offerta dell'azienda, grazie al riconoscimento degli standard qualitativi assicurati e alle modalità di conduzione del processo di vendita. Più nello specifico, obiettivo del corso era lo sviluppo di competenze riconducibili ai seguenti ambiti di attività dei dipendenti:

- adozione di una logica organizzativa centrata sul cliente;
- gestione dei fattori che influenzano la percezione della qualità del servizio da parte del cliente e conoscenza dei principi a cui improntare la propria attività per migliorare costantemente gli standard adottati;
- capacità di comunicazione e di relazione con il cliente, anche tenendo conto di nuove modalità di contatto connesse all'uso dei social networks, nella consapevolezza dell'importanza che essi rivestono nell'influenzare i comportamenti di acquisto attuali e futuri del cliente
- capacità di identificare anche i bisogni latenti del cliente e di soddisfarli attraverso l'innovazione della propria offerta.

In sintesi, il focus dell'attività formativa mirava all'apprendimento e al miglioramento di tecniche di promozione commerciale e di marketing applicate allo specifico target di clientela dell'azienda in tutte le fasi del processo di vendita.

La decisione da parte di Dafne S.r.l. di attivare questo specifico percorso riflette la necessità di offrire risposta a un fabbisogno formativo manifestatosi in maniera più evidente in seguito al processo di espansione commerciale dell'azienda culminato nell'apertura di nuovi punti vendita. Secondo quanto affermato dalla referente dell'agenzia formativa, l'azienda «dopo l'apertura di nuovi punti vendita nel territorio romagnolo, ha investito molto sulla qualità del prodotto e della materia prima e aveva necessità di approfondire la conoscenza degli strumenti commerciali di vendita per portare a buon fine le sue azioni commerciali e di marketing, che

comunque internamente loro avevano già messo in pratica (...). L'azienda aveva quindi la necessità di tradurre le sue strategie commerciali in strumenti operativi di comunicazione e di vendita efficaci, perché si era resa conto appunto che aveva delle carenze e quindi aveva necessità che il personale di vendita mettesse in pratica questo protocollo di relazione e di comunicazione efficace nelle vendite in ogni punto vendita».

Un'ulteriore motivazione alla base del percorso formativo realizzato da Dafne S.r.l. era inoltre legata all'esigenza di "uniformare" competenze e modalità operative di tutto il personale dell'azienda, sia alla luce delle assunzioni effettuate per i nuovi punti vendita, sia in relazione al fisiologico turn-over aziendale.<sup>35</sup>

#### 4) L'attività formativa realizzata.

L'attività oggetto del processo di valutazione di impatto è stata svolta nel corso del 2019, così come desunta dal verbale di condivisione firmato in data 11/10/2019 presso la sede di Bacino di Ravenna, ed è relativa alla seconda scadenza dell'*INVITO N. 3 - 2017 LINEA 1: Sostegno ai sistemi territoriali e settoriali di competenza e competitività* con riferimento al "Piano Regionale per lo sviluppo territoriale dell'Emilia-Romagna".

L'agenzia formativa che ha supportato l'impresa è stata *Gamma*.

Il titolo del progetto formativo, avente carattere aziendale e territoriale, è *La qualità dei servizi come leva di promozione e di marketing*.

L'impianto del progetto - articolato in 2 percorsi - è descritto in maggiore dettaglio nella *Figura 1*. Dafne S.r.l. ha partecipato solamente al percorso n.1, della durata di 32 ore e finalizzato allo sviluppo e al miglioramento delle competenze commerciali e di vendita, mentre il secondo percorso, orientato allo sviluppo delle competenze necessarie a consolidare l'analisi della domanda e a formulare corrette proposte di vendita, ha coinvolto un'altra azienda della provincia di Ravenna.

I destinatari del percorso formativo realizzato da Dafne S.r.l. sono state 5 operaie qualificate addette alla produzione e alla vendita. Le attività formative si sono svolte a partire dal 21 marzo 2019 e si sono concluse in data 28 novembre 2019 (V. Tab. 19).

Il costo complessivo del progetto è stato pari a € 13.770,00.

**Tabella 19 - L'impianto complessivo del progetto formativo**

NUMERO DEL PERCORSO	TITOLO DEL PERCORSO	DURATA IN ORE	NUMERO DI EDIZIONI	UNITÀ FORMATIVE	NUMERO DESTINATARI
1	La percezione della Qualità nel processo commerciale e di vendita	32	1	1	5
2	La percezione della Qualità: l'importanza della fase di analisi della domanda e formulazione di una proposta	32	1	1	5
<b>Totale</b>		<b>64</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

#### 5) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.

I risultati del questionario online<sup>36</sup> somministrato nell'ambito di questa ricerca evidenziano una valutazione complessivamente positiva da parte della referente aziendale circa le tre macroaree inerenti alla funzionalità dell'attività formativa per l'impatto. Infatti, con la sola eccezione di un singolo item, tutte le risposte fornite dalla referente si collocano in un range di

<sup>35</sup> L'azienda, infatti, aveva realizzato anche in precedenza, nel 2018, un corso formativo di analogo contenuto.

<sup>36</sup> Il questionario online è stato compilato dal titolare dell'azienda.

valori compreso fra 4 e 6, ovvero nella metà superiore della scala di risposta prevista dal questionario.

Scendendo maggiormente nel dettaglio dei dati, si può innanzitutto notare come la macroarea relativa alla soddisfazione per la formazione svolta sia quella che riporta una media dei valori delle risposte più elevata (5,2). Uno degli item (numero 17, punteggio 6) di tale macroarea segnala in particolare come l'azienda sia stata fortemente soddisfatta dalle attività formative svolte, mentre per quanto riguarda la percezione relativa al gradimento dei dipendenti i punteggi elevati emersi dal questionario (item 1, 5 e 8) hanno poi trovato conferma nel giudizio formulato durante l'intervista da un partecipante al corso.

Per quanto concerne gli item relativi all'orientamento della formazione alle esigenze del lavoro, la media delle risposte è leggermente più bassa (4,6) ma comunque interpretabile in chiave positiva. In questo caso, il valore medio meno elevato rispetto alla macroarea della soddisfazione dipende dalla percezione della referente aziendale che la formazione fatta rispondesse solo in parte alle esigenze professionali e di carriera delle lavoratrici (item 7 e 16, punteggio 4).

Infine, vi è la macroarea inerente agli apprendimenti raggiunti dai partecipanti al corso.

La percezione complessiva della referente aziendale è che la formazione svolta dalle dipendenti di Dafne S.r.l. abbia avuto buoni esiti in termini di apprendimenti (media delle risposte 4,6).

L'unico item che riporta una valutazione appartenente alla metà inferiore del range di risposta è quello relativo allo sviluppo di nuove competenze in esito alla formazione (item 51, valore 3). È opportuno, tuttavia, non enfatizzare eccessivamente tale dato poiché è possibile che secondo il punto di vista della referente aziendale il percorso formativo fosse in prevalenza finalizzato allo sviluppo e potenziamento di competenze già parzialmente possedute dalle partecipanti, piuttosto che all'acquisizione di competenze del tutto nuove per le lavoratrici.

### **C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione**

#### *6) I dati dei questionari somministrati dall'ente di formazione.*

I dati provenienti dai questionari somministrati dall'agenzia formativa 30 giorni dopo la conclusione delle attività formative restituiscono una valutazione complessivamente positiva dell'area delle competenze trasversali (collaborazione tra lavoratori, motivazione al lavoro, fiducia e rispetto tra lavoratori, assunzione di responsabilità, analisi dei risultati, fronteggiamento dei cambiamenti), pur con alcuni elementi di differenziazione fra la percezione della referente aziendale e quella delle destinatarie della formazione.

Infatti, come si può notare dai dati contenuti nella Tabella 20, la media delle risposte date dal referente aziendale è più elevata di quella relativa alle dipendenti che hanno partecipato al percorso formativo (rispettivamente 5,17 per la referente e 4,17 per le lavoratrici).

Effettuando un esame più "granulare" dei dati dei questionari si può desumere che tale leggero disallineamento derivi in parte da una valutazione meno positiva delle lavoratrici

rispetto all'item che chiedeva di giudicare quanto fosse migliorata la capacità di assumersi responsabilità in seguito alla formazione.<sup>37</sup>

**Tabella 20 - La percezione di impatto di lavoratori e referente aziendale circa le competenze trasversali (valori medi)**

<b>Percorso formativo</b>	<b>Questionario 1V Partecipanti Competenze trasversali</b>	<b>Questionario 2V Referente aziendale Competenze trasversali</b>
La percezione della qualità nel processo commerciale e di vendita	4,17	5,17

Per quanto riguarda invece la percezione delle lavoratrici circa l'impatto di breve periodo della formazione realizzata sugli ambiti tecnico operativo, organizzativo-relazionale e personale, le valutazioni sono indiscutibilmente ottime.

Per tutti i tre ambiti esaminati, infatti, le valutazioni medie espresse dalle destinatarie del percorso formativo sono risultate comprese fra 5,6 e 5,9, valori vicinissimi al massimo previsto dalla scala di risposta (V. Tab. 21).

Va precisato, inoltre, che tali valori medi non "nascondono" differenze significative a livello di risposte fornite dalle singole partecipanti, ma rispecchiano la percezione d'insieme di tutte le dipendenti coinvolte nell'attività formativa.

**Tabella 21 - La percezione di impatto dei lavoratori circa le aree di abilità tecnico-operative, organizzativo relazionali e personali (valori medi)**

<b>Questionario 3V - Partecipanti Ambito</b>	<b>Percorso La percezione della Qualità nel processo commerciale e di vendita</b>
Tecnico operativo	5,63
Organizzativo relazionale	5,90
Personale	5,75

### 7) Dati del questionario online.

Le risposte della referente aziendale al questionario online segnalano una percezione nel complesso molto positiva in relazione alle diverse dimensioni connesse al trasferimento degli apprendimenti sul posto di lavoro.

Ciò è testimoniato in primo luogo dal fatto che le risposte a tutti gli item presentano valori compresi fra 4 e 6, ovvero appartenenti alla metà superiore della scala di risposta.<sup>38</sup>

Entrando nel dettaglio delle singole dimensioni indagate dal questionario, la referente aziendale ritiene che la motivazione a trasferire gli apprendimenti sia elevata sia per i dipendenti che per l'azienda (media 5,0) e che tanto l'impresa quanto i colleghi di lavoro offrano ampio supporto alle partecipanti al corso sotto il profilo del trasferimento delle competenze acquisite con la formazione (media 5,25).

A giudizio della referente aziendale, inoltre, l'ambiente lavorativo inteso nel suo insieme non è contraddistinto dalla presenza di fattori (carichi di lavoro, carenza di risorse) che possono costituire un ostacolo insormontabile al trasferimento delle competenze da parte delle dipendenti (media 2,2).

Buona è anche la percezione relativa alla responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti (media delle risposte 4,9), con diversi item che segnalano come l'azienda si

<sup>37</sup> Per tale item, infatti, a fronte di una risposta pari a 5 del referente aziendale, due partecipanti su cinque hanno risposto 3 e le altre dipendenti 4.

<sup>38</sup> Nel caso dei *reverse-coded* item, valori compresi fra 1 e 3.

relazioni con le dipendenti al fine di favorire il trasferimento degli apprendimenti e con l'obiettivo di ottenere riscontri in merito all'applicazione dei contenuti della formazione sul posto di lavoro da parte delle destinatarie del percorso formativo.

Nessun elemento di criticità emerge in relazione agli item che fanno riferimento all'intenzionalità del trasferimento: la percezione della referente aziendale, infatti, è che le dipendenti siano molto desiderose di applicare quanto appreso nel corso della formazione (media delle risposte 5).

In sintesi, dunque, i dati del questionario online restituiscono un quadro contraddistinto dalla presenza pressoché esclusiva di fattori favorevoli al trasferimento degli apprendimenti da parte delle lavoratrici coinvolte in formazione.

#### 8) *Le interviste.*<sup>39</sup>

A causa dei forti carichi di lavoro a cui la referente aziendale di Dafne S.r.l. ha dovuto fare fronte fra luglio e settembre in seguito alla ripresa delle attività lavorative successiva alla prima ondata pandemica, in questo caso è stato possibile intervistare solamente una delle dipendenti che hanno partecipato al percorso formativo che si è svolto nel corso del 2019.

La percezione della dipendente intervistata è che la formazione svolta abbia avuto un impatto significativo e che si sia tradotta in cambiamenti tangibili nella realtà lavorativa quotidiana dell'azienda.

Focalizzandosi su di sé, la dipendente ha sottolineato come la formazione abbia profondamente modificato il proprio atteggiamento sul luogo di lavoro («Dal punto di vista pratico da quando ho fatto il corso, ci penso due volte prima di fare una cosa. Dal mio punto di vista, da quando ho fatto il corso, ho cambiato proprio atteggiamento») e le abbia anche fornito gli strumenti necessari a gestire in modo migliore i clienti che manifestano un comportamento più aggressivo, spigoloso o poco educato («C'erano dei clienti, degli ignoranti...scusami...degli ignoranti mai visti, veramente cattivi, anche, che quando ho imparato a rispondergli col sorriso, con tranquillità, quasi prendendoli in giro, loro mi hanno preso per preferita, si facevano servire solo da me. Questo mi ha aiutato tantissimo»).

Inoltre, riferendosi alle colleghe, la dipendente ha precisato come in seguito alla formazione molte di esse abbiano efficacemente messo in pratica alcune tecniche di vendita appresa durante il corso, quali a esempio l'*up-selling* e il *cross-selling* («Io le vedo che utilizzano alcune tecniche che ci hanno insegnato nei corsi. Per esempio: l'*up-selling* e il *cross-selling*. Ti vendo il ragù, benissimo. “Lo vuoi anche un chilo di cappelletti?” o il contrario, compri un chilo di cappelletti ... “Lo vuoi il ragù?” ... è una tecnica che ci hanno insegnato in questi corsi ... prende il prosciutto ... “Vuoi anche il pane insieme al prosciutto?” ... Ce lo hanno insegnato nei corsi e vedo che lo fanno tutte evidentemente è entrato nel loro modo di fare»).

Infine, a completamento di quanto già detto sopra circa l'impatto avuto dalla formazione, la dipendente intervistata ha riferito come, secondo il giudizio del suo responsabile, il percorso formativo abbia avuto anche ricadute positive sotto il profilo della gestione delle risorse umane, contribuendo alla riduzione del turnover dovuto sia ai licenziamenti che alle dimissioni.

---

<sup>39</sup> I dati raccolti con le interviste sono stati utilizzati, in questa sede, principalmente per illustrare il tema dell'impatto della formazione. Gli altri elementi emersi sono stati utilizzati per confermare o meno quanto già emerso dai dati raccolti con altri strumenti. Questa scelta è stata effettuata per *tutti gli studi di caso*.

Questo in quanto una volta adeguatamente formate, le dipendenti si sono dimostrate in grado sia di gestire la clientela in maniera più appropriata e congruente con le aspettative dell'azienda, sia di reggere meglio le pressioni e lo stress collegati allo svolgimento di un lavoro che necessariamente prevede uno stretto contatto con i clienti.

#### **D. L'impatto della formazione: un possibile commento**

In sintesi, prendendo in esame tutti i dati raccolti nell'ambito di questo studio di caso, si può ragionevolmente assumere che, nella percezione delle rispondenti, il progetto formativo svolto da Dafne S.r.l. nel corso del 2019 abbia avuto un impatto positivo sulla realtà lavorativa dell'azienda e sulle dipendenti che hanno partecipato al corso.

Ovviamente, questa conclusione avrebbe potuto essere maggiormente corroborata avendo avuto la possibilità di intervistare anche la referente aziendale e, di conseguenza, avendo avuto modo di confrontare le percezioni di quest'ultima sull'attività formativa e sul suo impatto sia con quanto affermato dalla dipendente, sia con gli altri dati di percezione raccolti attraverso i questionari. Ciò purtroppo non è stato possibile per le ragioni evidenziate nel precedente paragrafo.

In ogni caso, la sostanziale mancanza di dichiarazioni circa la presenza di elementi di debolezza o di evidenti criticità tanto sotto il profilo della funzionalità dell'attività formativa (paragrafo 5), quanto in termini di fattori che incidono sul trasferimento degli apprendimenti (paragrafo 7), tende a rafforzare ulteriormente la tesi emersa dall'intervista secondo cui la formazione realizzata dalle dipendenti di Dafne S.r.l. sia stata percepita come un'esperienza particolarmente positiva e abbia avuto impatti rilevanti sulle attività lavorative che si svolgono quotidianamente all'interno dell'azienda.

### **2.5 - Il caso Dalia S.r.l.**

#### **A. L'azienda e la sua storia formativa**

##### *1) L'azienda.*

Dalia S.r.l. è una piccola azienda metalmeccanica con sede in provincia di Ravenna.

L'azienda, che è attiva da oltre trent'anni nel settore della meccanica di precisione e si è specializzata nella costruzione, montaggio, collaudo e verniciatura di cilindri idraulici personalizzati in base alle richieste del cliente, dispone attualmente di un organico composto da 14 dipendenti, in larga parte operai.

Nel corso degli ultimi anni Dalia ha effettuato investimenti sia in termini di risorse umane che di tecnologia al fine di accrescere la propria capacità di operare anche in altri settori, fra i quali va segnalato in particolare il settore medicale.

##### *2) La storia formativa dell'azienda.*

Il progetto formativo realizzato nel corso del 2019 e oggetto di questa ricerca ha rappresentato la prima circostanza in cui Dalia ha coinvolto alcuni suoi dipendenti in attività formative, al netto di quelle legate all'assolvimento di obblighi di legge (formazione legata a salute e



sicurezza sul lavoro e apprendistato). Sulla base di quanto riferito dalla referente dell'agenzia formativa nel corso dell'intervista, tale progetto è stato anche l'unico realizzato dall'azienda dal 2019 ad oggi.

## B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

### 3. L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione.

Le motivazioni alla base della scelta dei contenuti formativi previsti all'interno del progetto in esame sono strettamente legate ad alcune scelte strategiche effettuate di recente da Dalia. Nel corso degli ultimi anni, infatti, Dalia ha effettuato investimenti significativi in attrezzature e macchinari connessi all'ambito di Industria 4.0. In particolare, nel 2017 l'azienda ha acquistato due nuove macchine CNC per il controllo qualità 3D e ha implementato il CAD CAM. In seguito, l'azienda ha inoltre sostituito il vecchio gestionale con un nuovo software in grado di interconnettersi direttamente con l'area produzione.

A fronte di un investimento molto significativo in macchinari e nuova tecnologia, l'azienda ha ritenuto opportuno realizzare un intervento formativo che incrementasse la capacità dei propri dipendenti di utilizzare in maniera efficace e autonoma la tecnologia CAD e, più nello specifico, di programmare le macchine CNC attraverso il software CAD/CAM "Gibbscam". Secondo le parole della referente aziendale, «dal momento che abbiamo comunque puntato sul 4.0...per cui acquistando dei macchinari e collegandoli in rete, abbiamo cercato di cambiare un pochino una parte del processo produttivo e per cui in questo caso qui, ovviamente, la formazione ha interessato 4-5 persone (...) che sono dei tecnici che lavorano alle macchine utensili, sia per quanto riguarda le frese che per quanto riguarda i torni, e che hanno la possibilità di utilizzare il CAD/CAM».

### 4) L'attività formativa realizzata.

L'attività oggetto del processo di valutazione di impatto è stata svolta nel corso del 2019, così come desunta dal verbale di condivisione firmato presso la sede di Bacino di Ravenna, ed è relativa alla seconda scadenza dell'INVITO N. 3 - 2017 LINEA 1: *Sostegno ai sistemi territoriali e settoriali di competenza e competitività* con riferimento al "Piano Regionale per lo sviluppo territoriale dell'Emilia-Romagna". L'agenzia formativa che ha supportato l'impresa è stata *Beta*. Il titolo del progetto formativo, avente carattere aziendale, è *Ottimizzare e diversificare la produzione con la tecnologia CAD/CAM GIBBSCAM in Dalia S.r.l.*

L'impianto del progetto - articolato in un singolo percorso della durata di 40 ore - è descritto nella Figura 1. I destinatari della formazione sono stati 4 dipendenti di Dalia assunti a tempo indeterminato e inquadrati come operai (V. Tab. 22).

Le attività formative si sono svolte a partire dal 27 maggio 2019 e si sono concluse in data 31 luglio 2019. Il costo complessivo del progetto è stato di € 6.880,00.

**Tabella 22 - L'impianto complessivo del progetto formativo**

Numero del percorso	Titolo del percorso	Durata in ore	Numero di edizioni	Unità formative	Numero destinatari
1	Ottimizzare e diversificare la produzione con la tecnologia CAD/CAM GIBBSCAM in Dalia	40	1	2	4
<b>Totale</b>		<b>40</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

### *5) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.*

Nel complesso, le risposte al questionario online<sup>40</sup> somministrato nell'ambito di questa ricerca hanno evidenziato una valutazione critica da parte della referente aziendale sulla funzionalità per l'impatto dell'attività formativa a cui hanno partecipato i dipendenti di Dalia.

Infatti, se per quanto riguarda gli item relativi agli apprendimenti raggiunti (47-51) i giudizi della referente aziendale sono comunque abbastanza positivi (media dei punteggi 4), relativamente alle altre due aree di interesse (soddisfazione della formazione e orientamento della formazione al lavoro) le risposte segnalano diversi elementi di debolezza o criticità.

Entrando nel dettaglio dei singoli item si può notare infatti come, sempre secondo la percezione della referente, l'azienda non sia rimasta particolarmente soddisfatta dalla formazione (item 17, punteggio 3), probabilmente sia a causa del giudizio negativo sull'operato del formatore (item 14, punteggio 2), sia in relazione al convincimento che la formazione non abbia fornito ai lavoratori indicazioni sufficienti su come applicare quanto imparato (item 19, punteggio 3). Più elevata si è invece dimostrata la soddisfazione per la formazione svolta dei lavoratori (item 1,5 e 8; punteggio 4), per lo meno secondo il giudizio della referente.

Passando a esaminare gli item inerenti all'orientamento della formazione rispetto alle esigenze del lavoro, emerge un quadro ambivalente che combina diverse valutazioni positive con qualche elemento di debolezza. Per quanto riguarda le prime, secondo la referente la formazione è stata adeguatamente collegata a ciò di cui hanno bisogno i lavoratori per svolgere il proprio lavoro (item 28, punteggio 6) e ha risposto abbastanza bene alle esigenze professionali dei dipendenti (item 7, punteggio 4), consentendo loro di raggiungere in buona misura gli obiettivi lavorativi (item 36, punteggio 4). Relativamente alle aree di debolezza, le risposte della referente segnalano invece una certa distanza fra la formazione e la realtà lavorativa quotidiana dei partecipanti al corso in rapporto al tipo di attività svolte (item 21) e agli strumenti utilizzati (item 40), a testimonianza di un approccio eccessivamente "teorico" da parte del docente.

A conclusione di questo paragrafo merita di essere sottolineato come le criticità evidenziate in relazione all'operato del formatore e al carattere troppo teorico della formazione svolta siano state ribadite dalla referente aziendale anche nel corso dell'intervista («l'insegnante era formato, ma dal punto di vista pratico era più carente (...). Lui si occupa di progettazione CAD/CAM per la parte teorica è molto preparato proprio perché progetta, però nel lato pratico quando dal CAD/CAM bisogna collegarsi alla macchina utensile e realizzare fisicamente il pezzo, in questo caso lui non si occupa di queste cose all'interno del suo lavoro per cui nel momento in cui avevamo bisogno di cose più tecniche e pratiche lui non era in grado di risponderci»).

## **C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione**

### *6) I dati dei questionari somministrati dall'ente di formazione.*

I dati provenienti dai questionari di valutazione somministrati dall'agenzia formativa a 30 giorni dalla fine delle attività formative segnalano una valutazione fortemente positiva dell'area delle competenze trasversali (collaborazione tra lavoratori, motivazione al lavoro,

---

<sup>40</sup> Il questionario online è stato somministrato dal responsabile amministrativo.

fiducia e rispetto tra lavoratori, assunzione di responsabilità, analisi dei risultati, fronteggiamento dei cambiamenti) sia in rapporto alla percezione della referente aziendale che secondo il punto di vista dei lavoratori coinvolti in formazione.

Infatti, come si può notare esaminando i dati contenuti nella Tabella 23, sia la media delle valutazioni espresse dal referente aziendale e che quelle dei dipendenti sono pari a 6, ovvero al massimo punteggio possibile secondo la scala di risposta del questionario.

**Tabella 23 - La percezione di impatto di lavoratori e referente aziendale circa le competenze trasversali (valori medi)**

Percorso formativo	Questionario 1V Partecipanti <i>Competenze trasversali</i>	Questionario 2V Referente aziendale <i>Competenze trasversali</i>
Ottimizzare e diversificare la produzione con la tecnologia CAD/CAM GIBBSCAM in Dalia	6,00	6,00

Un discorso analogo vale per quanto riguarda la percezione dei lavoratori circa l'impatto della formazione a cui hanno partecipato sugli ambiti tecnico operativo, organizzativo-relazionale e personale, con le medie delle risposte ai diversi item anche in questo caso pari a 6, ovvero al valore massimo (V. Tab. 24).

**Tabella 24 - La percezione di impatto dei lavoratori circa le aree di abilità tecnico-operative, organizzativo relazionali e personali (valori medi)**

Questionario 3V - Partecipanti	
Ambito	Punteggio medio
Tecnico operativo	6,00
Organizzativo relazionale	6,00
Personale	6,00

A fronte di questi dati va comunque segnalato che, come vedremo nel paragrafo seguente, tali giudizi, così spiccatamente positivi, sono in parziale contrasto con le valutazioni formulate successivamente dalla referente aziendale attraverso la compilazione del questionario online.

### 7) Dati del questionario online.

I dati provenienti del questionario online, che riflettono la percezione della referente aziendale, mostrano un quadro nel complesso abbastanza positivo ma non privo di elementi di criticità rispetto alle diverse dimensioni connesse al trasferimento degli apprendimenti sul posto di lavoro e dunque all'impatto dell'attività formativa svolta.

In generale, all'interno dell'ambiente di lavoro sembrano prevalere condizioni che non ostacolano significativamente il trasferimento degli apprendimenti, anche se i punteggi attribuiti a diversi item si collocano su valori intermedi (item 3, 23 e 29, punteggio 3) evidenziando una situazione non così ottimale. Vi è, inoltre, il riconoscimento di una certa difficoltà di applicazione degli apprendimenti da parte dei lavoratori (item 10).

Sotto il profilo della motivazione a trasferire, la percezione della referente è che i dipendenti siano solo moderatamente motivati ad applicare quanto appreso (item 37, punteggio 4), forse anche a causa della scarsa abitudine a trasferire le competenze acquisite tramite la formazione (item 20, punteggio 3). Tale elemento di debolezza secondo la referente si riscontra nonostante l'azienda desideri fortemente che la formazione aiuti i dipendenti a migliorare il proprio lavoro (item 9, punteggio 6) e a crescere professionalmente (item 2, punteggio 6).

Se per quanto concerne l'intenzione di trasferire da parte dei lavoratori (item 43-46) le risposte segnalano una valutazione moderatamente positiva (media 4) in linea con quanto detto poco sopra in merito alla motivazione ad applicare gli apprendimenti, alcune criticità emergono invece prendendo in esame gli item relativi al supporto al trasferimento.

In particolare, secondo la percezione della referente quando i lavoratori sono chiamati ad applicare quanto appreso in formazione non ricevono appoggio sufficiente dai propri colleghi (item 3), i quali sono anzi poco interessati al trasferimento degli apprendimenti (item 38) e tendono talvolta a non agevolare i cambiamenti all'attività lavorativa che i dipendenti formati vorrebbero introdurre (item 18).

Come anticipato in precedenza, gli elementi di debolezza segnalati dalle risposte della referente aziendale al questionario online sono rilevanti in quanto pongono in evidenza uno scenario meno univoco e positivo di quello delineato dai risultati dei questionari a 30 giorni, presentati nel paragrafo 6, e più in linea con quanto emerso nel corso delle interviste.

#### *8) Le interviste.*

Le interviste effettuate alla referente aziendale e a uno dei dipendenti coinvolti nell'attività formativa offrono interessanti spunti di analisi in quanto oltre a fornire indicazioni in merito all'impatto avuto dalla formazione svolta, hanno permesso di avere conferma di alcuni elementi di criticità rilevati dal questionario online. Per quanto concerne l'impatto, entrambi gli intervistati condividono la tesi per cui la formazione realizzata nel corso del 2019 ha avuto un impatto significativo sulle attività lavorative all'interno di Dalia. Secondo le parole della referente aziendale, infatti, «la formazione ha portato dei cambiamenti ovviamente perché rispetto a prima che non si utilizzava questo software, adesso si utilizza per determinate lavorazioni e anche per dare una valutazione maggiore rispetto a prima perché il software ti permette di costruire in modo virtuale il pezzo prima ancora di andare a costruirlo fisicamente». Il dipendente invece ha dichiarato di aver appreso, grazie al percorso, «un metodo per CAD per generare pezzi grezzi personalizzati. Molte volte abbiamo pezzi semilavorati e non abbiamo il disegno del pezzo e durante il corso ho imparato un nuovo metodo» rivelatosi poi molto utile nella propria attività lavorativa quotidiana.

Nel contempo, sia la referente aziendale che il dipendente hanno sottolineato la natura parziale dell'impatto, ovvero il fatto che, pur avendo la formazione determinato dei cambiamenti sul modo di condurre specifiche attività lavorative, non tutti i dipendenti coinvolti nel progetto sono stati poi in grado di applicare effettivamente le conoscenze acquisite attraverso il corso (secondo il dipendente intervistato sono stati i dipendenti più anziani ad incontrare le maggiori difficoltà di trasferimento degli apprendimenti: «I miei colleghi più giovani hanno cambiato modo di ragionare e pensare anche ad altri metodi rispetto al solito metodo conosciuto di programmare la macchina; in quelli che hanno svolto le stesse mansioni da tanti anni ho riscontrato una maggiore difficoltà ad applicare nuove tecniche di utilizzo e un approccio ad una tecnologia più nuova»).

Più precisamente, la referente aziendale ha sottolineato come su 4 partecipanti complessivi all'attività formativa ve ne sia uno che, anche grazie a conoscenze pregresse del software e a uno spiccato interesse per lo strumento, al termine del corso è divenuto il solo responsabile della progettazione dei pezzi con il CAD/CAM («Una persona che prima non era occupata nella progettazione del prodotto ora si occupa di questo. Ribadendo che siamo piccoli e non

tutti si possono occupare di questo, ora è impiegata una persona che si occupa di questo anche se effettivamente il corso l'hanno seguito 4/5 persone. Ed ora una persona si occupa solo ed esclusivamente di quell'attività (progetta il pezzo con il CAD). Questo cambiamento è avvenuto sia perché l'azienda ha deciso di fare degli investimenti in nuovi macchinari ma anche grazie al corso»).

Relativamente invece alle criticità emerse dal questionario online e confermate dalle interviste, un fattore che presumibilmente ha limitato l'impatto della formazione svolta è stato l'approccio eccessivamente "teorico" e generale della docenza, già sottolineato dalla referente aziendale. Anche il dipendente intervistato ha condiviso tale valutazione precisando come il corso «tutto sommato è stato discreto anche se in cose più specifiche l'insegnante era un po' più in difficoltà a dare risposte quando si scendeva nello specifico. Come corso base va più che bene ma solo per la base e non se si scende nello specifico».

#### **D. L'impatto della formazione: un possibile commento**

L'insieme di dati raccolti sul caso di Dalia suggerisce che, per lo meno sulla base della percezione di alcuni soggetti coinvolti, l'attività formativa abbia avuto un impatto positivo sull'azienda.

Nello stesso tempo, tanto le interviste quanto il questionario online hanno posto in evidenza la presenza di elementi di criticità (non emersi dai questionari a 30 giorni somministrati dall'ente di formazione) che hanno senza dubbio indebolito l'impatto della formazione.

Da una parte, infatti, la docenza non si è dimostrata pienamente rispondente alle aspettative sia dell'impresa che di alcuni destinatari della formazione; dall'altra, probabilmente, una parte dei lavoratori coinvolti non era molto motivata di fronte alla prospettiva di partecipare a un'attività formativa finalizzata all'apprendimento di un nuovo software e, di conseguenza, ha poi avuto difficoltà nell'applicare sul lavoro quanto appreso durante il corso.

## **2.6 - Il caso Fiordaliso**

### **A. L'azienda e la sua storia formativa**

#### *1) L'azienda.*

Fiordaliso è un salone di acconciature della provincia di Piacenza, con un organico composto da due dipendenti, che si rivolge principalmente a una clientela femminile di un ampio spettro di età.

#### *2) La storia formativa dell'azienda*

Il progetto formativo realizzato nel corso del 2019 e oggetto di questa ricerca è stato il primo che l'azienda ha realizzato beneficiando del finanziamento di Fondartigianato e, secondo quanto riferito dal referente dell'agenzia formativa nel corso dell'intervista, l'unico a cui l'impresa medesima ha partecipato nell'ambito più ampio della formazione finanziata.

Questo non significa che prima del 2019 l'impresa fosse del tutto estranea allo svolgimento di attività formative. Al contrario, come sottolineato sia dalla referente aziendale che dalla

dipendente intervistata, l'impresa partecipa con una certa regolarità alle attività formative organizzate dalle aziende fornitrici al fine di aggiornare i clienti sui propri prodotti («solitamente ci appoggiamo a un'azienda privata che a volte organizza solo corsi o a volte organizza dei pacchetti di corsi, che sono sia gestionali che manuali, quindi le nuove tecniche di colorazione quindi tutto quello che si è abituati a fare»). Tali attività costituiscono la parte di gran lunga prevalente della formazione svolta nel corso degli anni precedenti da Fiordaliso.

A completamento di quanto affermato sopra, bisogna infine ricordare che, trattandosi di una microimpresa con 1-2 dipendenti, per Fiordaliso è più complicato superare i diversi ostacoli di natura organizzativa che tendono a scoraggiare la partecipazione ad attività formative.

## **B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto**

### *3) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione.*

Le attività formative previste dal progetto rispondevano a due esigenze distinte. Da una parte, infatti, il primo percorso era finalizzato a sviluppare conoscenze e capacità tecnico-professionali per eseguire servizi di *hair styling* da cerimonia innovativi e coerenti con le tendenze dell'alta moda, valorizzando nel contempo la relazione con la clientela nell'ottica di conseguire la creazione di servizi unici e personalizzati.

Il secondo percorso non corrispondeva invece a un'attività formativa a carattere tecnico-professionale, ma si poneva l'obiettivo di fornire ai destinatari competenze di gestione della comunicazione e della relazione con il cliente secondo il metodo PNL. Più in dettaglio, la formazione in oggetto era finalizzata a mettere i partecipanti nella condizione di acquisire consapevolezza degli effetti derivanti dalla qualità della propria comunicazione attraverso l'utilizzo di termini e metodologie linguistiche finalizzate all'erogazione di un servizio efficace.

Oltre alle motivazioni di carattere più generale sopra esposte, è bene precisare come la referente aziendale, che è anche la titolare dell'impresa, abbia scelto di partecipare al progetto al fine di sperimentare una modalità nuova per la propria azienda di fare formazione, dunque mossa da un senso di curiosità ulteriormente stimolato dal carattere gratuito delle attività formative di Fondartigianato («E poi era un corso gratuito per cui mi sono detta perché non cogliere questa occasione?! E vedere cosa propongono anche gli altri e quindi ovviamente è stato fatto questo percorso»).

### *4) L'attività formativa realizzata.*

L'attività formativa oggetto del processo di valutazione di impatto è stata svolta nel corso del 2019, così come desunta dal verbale di condivisione sottoscritto in data 08/03/2019 presso la sede di Bacino di Piacenza, ed è relativa alla terza scadenza dell'*INVITO N. 3 - 2017 LINEA 1: Sostegno ai sistemi territoriali e settoriali di competenza e competitività* con riferimento al "Piano Regionale per lo sviluppo territoriale dell'Emilia-Romagna - Territorio di Piacenza".

L'agenzia formativa che ha supportato l'impresa è stata *Beta*. Il titolo del progetto formativo, avente carattere territoriale, è *Nuove competenze per i saloni di acconciature della provincia di Piacenza*.

L'impianto del progetto - articolato in due percorsi e della durata complessiva di 46 ore - è descritto nella Tab. 25. Oltre a Fiordaliso, sono state coinvolti nel progetto altri saloni di acconciatura della provincia di Piacenza. Fra i 14 destinatari complessivi della formazione vi era una sola dipendente di Fiordaliso, la quale ha partecipato a entrambi i percorsi formativi previsti dal progetto.

**Tabella 25 - L'impianto complessivo del progetto formativo**

NUMERO DEL PERCORSO	TITOLO DEL PERCORSO	DURATA IN ORE	NUMERO DI EDIZIONI	UNITÀ FORMATIVE	NUMERO DESTINATARI
1	Tecniche di acconciatura per eventi speciali: capelli raccolti secondo la tendenza dell'alta moda	20	1	1	11
2	Gestione della relazione con il cliente	26	1	1	11
<b>Totale</b>		<b>46</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14*</b>

\* Il totale dei destinatari tiene conto del fatto che uno o più dipendenti abbiano partecipato a più di un percorso oppure che i destinatari di un percorso siano in parte diversi da quelli di un altro.

Le attività formative si sono svolte nell'arco di poco meno di un mese, avendo avuto inizio in data 11 settembre 2019 ed essendosi concluse il 2 ottobre 2019. Il costo complessivo del progetto è stato pari a € 16.698,00.

#### *5) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.*

Le risposte al questionario online<sup>41</sup> somministrato nell'ambito di questa ricerca fanno emergere una valutazione della referente aziendale abbastanza positiva circa la funzionalità dell'attività formativa svolta per l'impatto.

Infatti, la stragrande maggioranza degli item che fanno riferimento all'apprendimento sviluppato, alla soddisfazione circa la formazione e all'orientamento al lavoro della formazione svolta, riportano un punteggio pari o superiore a 4, evidenziando un giudizio comunque positivo.

Nel contempo, entrando più nel dettaglio delle risposte date ai singoli item si possono individuare alcuni specifici elementi di debolezza che tendono a differenziare la valutazione complessiva per le tre aree sopra elencate.

Per quanto concerne l'area relativa alla soddisfazione circa la formazione svolta, sebbene la lavoratrice destinataria non sia apparsa alla referente aziendale esattamente entusiasta (punteggio 4, item 1), tutte le risposte hanno un punteggio pari o superiore a 4, denotando una valutazione comunque complessivamente positiva (media risposte 4,50).

Relativamente all'orientamento della formazione alle esigenze lavorative, nonostante il punteggio medio delle risposte sia abbastanza elevato (4,57) e in linea con l'area esaminata in precedenza, si notano un paio di giudizi non pienamente positivi (Item 16 e 36) inerenti al collegamento della formazione svolta con le esigenze di carriera professionale della destinataria e con la capacità di quest'ultima di conseguire i propri obiettivi lavorativi grazie alla formazione stessa.

Ulteriori elementi di debolezza emergono infine in relazione agli apprendimenti. In questo caso, infatti, le risposte della referente evidenziano due criticità significative. A fronte di una percezione abbastanza positiva in rapporto alle conoscenze acquisite dalla lavoratrice coinvolta (item 48, 49 e 50), la referente aziendale ritiene che, sotto il profilo dell'acquisizione di nuove

<sup>41</sup> Il questionario online è stato compilato dalla titolare dell'azienda.

competenze (item 51) e del miglioramento di quelle già a disposizione della lavoratrice (item 47), gli esiti della formazione non siano stati molto positivi (punteggio 3).

Tale quadro d'insieme risulta abbastanza congruente con alcuni elementi riscontrati nel corso delle interviste alla referente aziendale e alla dipendente che ha partecipato alla formazione. La prima ha infatti sottolineato come, con riferimento a uno dei due percorsi realizzati, la dipendente non abbia gradito particolarmente la formazione in quanto un po' troppo generica e incentrata su tematiche e contenuti già conosciuti («Mentre il discorso di gestione e di marketing erano cose che lei aveva già fatto, quindi è stato un po' generico, nel senso che hanno detto tante cose generiche ma non hanno approfondito le varie cose. Forse le ore rispetto all'argomento erano poche comunque è un argomento abbastanza complesso ovvero la consulenza al cliente che è stata trattata durante al corso è una cosa che si faceva già sia nella mia che nella sua esperienza precedente»).

La dipendente ha a sua volta confermato quanto detto dalla referente aziendale precisando di aver apprezzato maggiormente il primo percorso relativo alle tecniche di acconciatura a fronte di un gradimento scarso per il percorso inerente alla gestione del cliente in quanto troppo generico («Sicuramente il corso di acconciatura...vedere delle acconciature che non avrei mai fatto è stato dei due corsi quello che mi è piaciuto un po' di più a livello personale. Quello di comunicazione avendo toccato delle nozioni basiche non ha cambiato e non mi ha fatto la differenza nel mio quotidiano. Per me è stato talmente tanto generico che dal mio punto di vista non è cambiato nulla a livello lavorativo»).

### **C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione**

#### *6) I dati dei questionari somministrati dall'ente di formazione.<sup>42</sup>*

I risultati dei questionari somministrati ai lavoratori e al responsabile aziendale da parte dell'ente di formazione a un mese dal termine delle attività formative rivelano che i lavoratori non hanno avuto la possibilità di utilizzare/mettere in pratica sul lavoro le conoscenze e capacità sviluppate durante il percorso formativo dal momento che non si è presentata ancora l'opportunità di farlo. Ciononostante, entrambi i soggetti ritengono che tutti i fattori - individuali, contestuali e formativi - concorrano in modo rilevante - punteggi da 5 a 6 - nel favorire l'applicazione in azienda dei contenuti affrontati in formazione.

Il Responsabile aziendale ha valutato in modo positivo il servizio erogato dall'ente di formazione (punteggio medio = 5). In egual modo, il corso, nel suo complesso, è stato valutato positivamente sia dal lavoratore che dal responsabile aziendale con un punteggio pari a 5.

#### *7) Dati del questionario online.*

I dati provenienti del questionario online evidenziano una percezione complessivamente abbastanza positiva della referente aziendale in relazione alle diverse dimensioni connesse al trasferimento degli apprendimenti sul posto di lavoro.

La netta maggioranza delle risposte date si colloca infatti all'interno di un range di valori compreso fra 4 e 6 (o fra 1 e 3 nel caso dei *reverse-coded* item).

---

<sup>42</sup> Si tratta della nuova versione dei questionari somministrati a 30 giorni dalla conclusione delle attività formative.



Entrando più nel dettaglio, la referente aziendale ritiene che l'ambiente lavorativo nel complesso favorisca il trasferimento delle competenze apprese (media 1,40), che la motivazione a trasferire sia sufficientemente elevata sia per i dipendenti che per l'azienda (media 5,20) e che il supporto al trasferimento da parte dell'impresa e dei colleghi di lavoro non sia carente (media 5,00).

Inoltre, anche sotto il profilo della responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti, la percezione della referente aziendale delineata dalle risposte al questionario è positiva (media 5,43).

Allo stesso tempo, vanno anche segnalati alcuni elementi di criticità riconducibili alla responsabilità dei lavoratori al trasferimento, in quanto secondo la referente aziendale l'applicazione della formazione all'attività lavorativa dipende soltanto in misura modesta dai dipendenti (item 11, punteggio 2).

Sebbene tale dato suggerisca, secondo il punto di vista della referente aziendale, la presenza di altri fattori che impediscono ai dipendenti di esercitare un influsso più significativo rispetto all'applicazione della formazione svolta, le risposte agli altri item contenuti nel questionario non forniscono indicazioni utili né a cogliere quali siano tali fattori, né a comprendere la ragione per cui l'applicazione degli apprendimenti dipende in misura modesta dalle azioni dei lavoratori stessi.

#### *8) Le interviste.*

Le interviste effettuate a referente aziendale e dipendente coinvolta in formazione hanno evidenziato come, secondo la percezione di entrambe, i percorsi formativi realizzati non abbiano determinato impatti significativi, né cambiamenti rilevanti sull'attività lavorativa quotidiana all'interno del salone di acconciatura.

Le motivazioni addotte dalle due intervistate per spiegare il mancato impatto della formazione svolta si collegano agli elementi di criticità già evidenziati nei paragrafi precedenti. Per quanto concerne il percorso dedicato alla gestione della relazione con il cliente, tanto la referente aziendale quanto la lavoratrice hanno sottolineato come i contenuti del corso fossero molto generali e comunque già conosciuti dalla dipendente coinvolta in formazione, in quanto in precedenza quest'ultima aveva già partecipato a corsi su tali tematiche. Di conseguenza, il mancato impatto della formazione può essere interpretato sostanzialmente come la conseguenza del mancato apprendimento di conoscenze e competenze ulteriori rispetto a quelle già possedute dalla partecipante al corso.

Per quanto riguarda invece la formazione dedicata alle tecniche di acconciatura per eventi speciali, maggiormente apprezzato dalla lavoratrice (vedi paragrafo 5), l'assenza d'impatto è da attribuire alla mancata applicazione degli apprendimenti nei mesi successivi alla conclusione dell'attività formativa. Secondo la dipendente, una delle ragioni principali per cui non vi è stato modo di applicare quanto appreso durante il corso va rinvenuta nella pandemia di Covid-19, che ha determinato praticamente per quasi tutto il 2020 la cancellazione di quegli eventi (matrimoni e altre cerimonie) che sono alla base della richiesta di acconciature speciali («Essendoci stato purtroppo il Covid di mezzo, diciamo che ha influenzato molto il lavoro anche perché delle acconciature...se non per matrimoni, eventi o cerimonie che sono state completamente cancellate...non è che ci sia stato modo di farle»).

## **D. L'impatto della formazione: un possibile commento**

Prendendo in esame tutti i dati raccolti su questo specifico caso attraverso vari strumenti e procedure, è possibile formulare alcune considerazioni di sintesi circa l'impatto della formazione. Come già sottolineato nel paragrafo precedente, apparentemente la formazione svolta non ha determinato alcun impatto o cambiamento significativo all'interno della realtà aziendale.

Secondo quanto riferito sia dalla referente aziendale che dalla dipendente coinvolta, perlomeno per un percorso tale fatto è innanzitutto da attribuirsi a un limite alla radice di tutto il processo, ovvero a una discrepanza fra la formazione progettata e realizzata e l'effettivo fabbisogno della dipendente di Fiordaliso.

Oltre a ciò, il verificarsi di un evento esogeno del tutto imprevedibile ma con profonde ricadute sul settore in cui l'azienda opera ha di fatto pregiudicato per diversi mesi la possibilità di applicare gli apprendimenti ottenuti in esito al secondo percorso formativo previsto dal progetto.

Tuttavia, la natura temporanea di tale ostacolo lascia aperta la possibilità che in futuro, una volta superata l'emergenza pandemica, la formazione possa essere effettivamente applicata dalla dipendente e sia dunque in grado di determinare degli impatti concreti sulla realtà aziendale.

## **2.7 - Il caso Gardenia s.r.l.**

### **A. L'azienda e la sua storia formativa**

#### *1) L'azienda.*

Il Gruppo Gardenia Group, con sede nella provincia di Modena, opera nell'ambito dell'elettronica industriale e della comunicazione Integrata. È costituito da due realtà industriali distinte: 1) Gardenia S.R.L., di 38 dipendenti, che progetta e produce schede elettroniche e sistemi automazione nonché sistemi di illuminazione e illuminatori a led per controllo visivo per telecamere; 2) Gardenia trade S.R.L., composta da 4 dipendenti, che vende i prodotti Gardenia in Europa, quindi è il distributore per i mercati europei, e produce e distribuisce la linea di prodotti Geco (mattonella solare).

#### *2) La storia formativa dell'azienda.*

L'azienda svolge attività di formazione finanziata da Fondartigianato a partire dal 2012 con cadenza biennale intensificatasi a partire dal 2016 con cadenza annuale. Nell'arco del sessennio 2012-2018 sono stati realizzati sette progetti per un totale di 1403 ore di formazione con una media di 36 ore di formazione per partecipante. Il picco dell'attività è avvenuto nel 2016 con 19 partecipanti a un singolo progetto e un totale di 651 ore di formazione erogata.

La lavoratrice intervistata afferma che nel 2020, rispetto ai percorsi attivati nel 2019 (oggetto della valutazione di impatto in questo studio di caso) ne «sono stati attivati molti di più» e «in vari ambiti». L'incremento della numerosità è giustificato dallo sviluppo di una strategia

aziendale di progressiva conformità alle norme ISO 9001. In tale direzione l'«azienda annualmente prevede [...] durante un riesame della direzione che avviene [...] a fine anno, la pianificazione [...] dei nuovi corsi dell'anno successivo sulla base degli obiettivi» prefissati.

## B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

### 3) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione.

Un primo ambito percepito come *area di sviluppo* aziendale è quello delle competenze dei dipendenti necessarie per supportare l'implementazione del Sistema di Gestione in linea con quanto indicato nelle più recenti logiche dei sistemi di gestione normati ISO, che fanno riferimento all'High Level Strutture (HLS) per la gestione dell'azienda in modo integrato. Una seconda area di sviluppo è legata alle competenze linguistiche straniere - nello specifico l'inglese - percepito come funzionale per supportare la strategia aziendale di sviluppo dei mercati con l'estero, sia per quanto riguarda l'area commerciale che quella dell'assistenza tecnica post-vendita.

### 4) L'attività formativa realizzata.

L'attività oggetto del processo di valutazione di impatto è stata svolta nel 2019, così come desunta dal verbale di condivisione firmato in data 08/10/2018 presso la sede di Bacino di Modena, ed è relativa all'*INVITO N. 3 - 2017 LINEA 1: Sostegno ai sistemi territoriali e settoriali di competenza e competitività* con riferimento al "Piano Regionale per lo sviluppo territoriale dell'Emilia-Romagna". L'ente di formazione coinvolto è stato *Alpha* di Modena. Il titolo del progetto *territoriale* è *Gardenia Group: gestione e comunicazione come base di sviluppo per soluzioni tailor made*.

L'impianto del progetto - articolato in 4 percorsi - è descritto nella *Tabella 26*. Tre percorsi sono stati destinati allo sviluppo di competenze nella lingua inglese, mentre il restante era riservato allo sviluppo di competenze per la gestione del sistema di qualità in corso di implementazione all'interno dell'azienda. Le attività si sono svolte a partire dal 12 marzo 2019 e si sono concluse in data 17 dicembre 2019. Il costo complessivo del progetto è stato di € 19.527,52.

**Tabella 26 - L'impianto complessivo del progetto formativo**

NUMERO DEL PERCORSO	TITOLO DEL PERCORSO	DURATA IN ORE	NUMERO DI EDIZIONI	UNITÀ FORMATIVE	NUMERO DESTINATARI
1	Modelli di miglioramento per sistemi di gestione	40	1	3	4
2	ASD-STE100: Inglese Tecnico Semplificato	32	1	2	10
3	Technical English for production department	32	1	2	8
4	Business English per partenariati internazionali	32	1	2	5
<b>Totale</b>		<b>136</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>24</b>

\* Il totale dei destinatari tiene conto del fatto che uno o più dipendenti abbiano partecipato a più di un percorso.

### 5) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.

Il questionario online<sup>43</sup> ha consentito di rilevare a distanza di 6 mesi dal termine delle attività, nella percezione del referente aziendale, una valutazione positiva circa la soddisfazione e lo

<sup>43</sup> Il questionario online è stato somministrato dal responsabile amministrativo.

sviluppo di apprendimenti nei lavoratori: i valori attribuiti in questo caso oscillano dal 4 al 5. Più debole, invece, viene percepita la funzionalità della formazione all'impatto di quanto appreso. Infatti, si attestano su un valore 3 item che riguardano la misura in cui la formazione realizzata «ha fornito ai lavoratori indicazioni su come applicare quanto imparato» (item 19), è stata svolta con modalità «simili ai compiti richiesti sul posto di lavoro» (item 21), è stata «collegata a ciò di cui hanno bisogno i lavoratori per svolgere il loro lavoro» (item 28), ha utilizzato strumenti «simili a quelli utilizzati dai lavoratori nel loro lavoro» (item 40).

### C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

#### 6) I dati dei questionari somministrati dall'ente di formazione.

I questionari somministrati dall'ente di formazione a un mese dal termine delle attività formative rivelano una valutazione sostanzialmente positiva dell'area delle *competenze trasversali* (collaborazione tra lavoratori, motivazione al lavoro, fiducia e rispetto tra lavoratori, assunzione di responsabilità, analisi dei risultati, fronteggiamento dei cambiamenti) sebbene siano evidenti differenze nella percezione più contenuta dei lavoratori rispetto a quella del referente aziendale e con una differenza, da parte di entrambe i soggetti rispondenti, tra il percorso sulla qualità (più positivo) rispetto a quello sull'inglese (V. Tab. 27).

Tabella 27 - La percezione di impatto di lavoratori e referente aziendale circa le competenze trasversali (valori medi)

Percorso formativo	Questionario 1V Partecipanti Competenze trasversali	Questionario 2V Referente aziendale Competenze trasversali
Qualità	4,67	5,33
Inglese	3,90	4,83

Questa differente percezione tra i due percorsi, pur sempre nella positiva complessiva dei pareri, viene confermata dai lavoratori anche in relazione agli aspetti tecnico-operativi e organizzativo-relazionali con un'inversione, tuttavia, per quanto riguarda gli aspetti personali (V. Tab. 28).

Tabella 28 - La percezione di impatto dei lavoratori circa le aree di abilità tecnico-operative, organizzativo relazionali e personali (valori medi)

Questionario 3V - Partecipanti Ambito	Percorso qualità	Percorsi inglese
Tecnico operativo	4,63	4,00
Organizzativo relazionale	4,30	4,02
Personale	5,00	5,47

#### 7) Dati del questionario online.

Il questionario online restituisce una situazione variegata rispetto alle varie dimensioni dell'impatto delle attività formative realizzate.

Sebbene ai lavoratori non venga imputato il successo o il fallimento «nell'applicazione della formazione» (*locus of control*) tuttavia viene rilevata una certa difficoltà nei lavoratori (valore 4 dell'item 10) ad «applicare al posto di lavoro quanto imparato durante la formazione».

Sembra che tale difficoltà non sia imputabile alle possibilità offerte dall'ambiente (organizzazione) di lavoro o al supporto dei colleghi dal momento che emerge a tal proposito una percezione sostanzialmente positiva.

Traspare, invece, una certa debolezza<sup>44</sup> nella *collaborazione* e nell'*impegno* reciproco (item 12) tra azienda e lavoratori nel processo di trasferimento: da un lato, il referente aziendale, manifesta una percezione di lavoratori debolmente abituati (item 20), intenzionati (item 43-46) e in grado di mettere in pratica (item 31) quanto appreso in formazione; dall'altro un'azienda che, per quanto voglia che tale applicazione avvenga (item 26) e rinforzi il trasferimento laddove si verifica (item 32), riconosce che il coinvolgimento a chiedere ai lavoratori informazioni ed evidenze dell'applicazione al lavoro di quanto appreso (item 24, 35, 41) sia debole, contraccambiata in questo dagli stessi lavoratori (item 30).

#### 8) *Le interviste.*

La lavoratrice intervistata esprime l'impatto della formazione in modo particolare in relazione ai percorsi di inglese a cui ha partecipato: «Grazie anche all'aiuto della nostra consulente» che «ci forma proprio per quell'obiettivo [le fiere], senza perdersi tanto in...». Prima «andavamo lì allo sbaraglio [...] magari ti capitava il cliente, gli dicevi due parole e poi non sapevi più da che parte prendere o come gestirlo [...] Molte cose erano sbagliate. Noi pensavamo che fossero corrette e invece no. Anche solo un termine, una banalità, però ci è stato segnalato e dopo abbiamo comunque migliorato... [...] È stato fatto proprio un lavoro di gestione del cliente [...] Facevamo [...] delle presentazioni in inglese, durante i corsi, dei prodotti. [...] Siamo stati guidati, sapevamo già come [agire]. Dopo, poi, insomma a macchinetta si andava a ripetere...Ma proprio una cosa che ci ha aiutato molto perché ci ha dato linee-guida che prima non avevamo, quindi si è vista una differenza comunque considerevole, anche a livello di sicurezza personale».

Il datore di lavoro sottolinea due aspetti importanti circa l'impatto. Da un lato il legame che avviene tra esigenze di lavoro e attività formativa. A proposito del corso di inglese egli afferma che quando sul lavoro «viene fuori un dubbio di interazione, una parola, una frase, un modo in cui comportarsi», questo viene reso oggetto di «discussione nella [...] lezione» successiva. Infatti «il corso è strutturato su una parte teorica [...] e una parte di discussione sugli argomenti che vengono tirati fuori dalle persone». Dall'altro, il livello di aspettativa di impatto in azienda della formazione svolta: «Un corso, per la sua durata e la sua intensità, non dà luogo a cambiamenti, ma traccia delle linee di cambiamento, dà delle impostazioni, non può dare più di questo. Con due o tre ore a settimana non è che si cambia il modo di essere e di fare in determinate situazioni, si apprende una lingua o si cambia di livello. È un contributo».

### **D. L'impatto della formazione: un possibile commento**

Dall'analisi incrociata dei dati raccolti con strumenti e procedure diversificate, sembra poter essere avanzata l'ipotesi interpretativa della presenza in azienda di una *concezione culturale* dell'impatto al posto di una concezione pratico operativa. Infatti, pur di fronte a scelte

---

<sup>44</sup> Il concetto qualitativo «debole» traduce valori numerici riportati nel questionario pari a 3 o 2.

strategiche ben definite e delineate, le aspettative del referente aziendale nei confronti della formazione realizzata è che questa possa incidere a livello di “atteggiamenti di fondo” o di “disposizione” e non di comportamenti e/o performance specifiche e funzionali agli obiettivi prefissati. Ciò che il referente aziendale si aspetta, anche con un riscontro positivo da parte dei lavoratori che però non sembrano coglierne appieno le caratteristiche, è che tale disposizione sia capace di guidare la realizzazione di specifici interventi in specifiche e concrete situazioni difficilmente prevedibili a priori. Questo approccio, apparentemente *con-fuso*, sembra di fatto rispondere a una concezione di organizzazione a legami deboli, ossia a una organizzazione guidata da nessi culturali con alte funzioni generative.

## **2.8 - Il caso Mimosa Sas**

### **A. L'azienda e la sua storia formativa**

#### *1) L'azienda.*

L'azienda Mimosa, con sede in provincia di Ravenna, è una micro-impresa (attualmente 5 dipendenti) a gestione familiare che opera nel settore della produzione e vendita di farina ricavata da grano romagnolo e destinata a ristoranti, pastifici, piadinerie e pizzerie prevalentemente della Romagna. Oltre a essere una realtà commerciale importante della provincia di Ravenna, Mimosa è un'azienda che si contraddistingue per la propria adesione a principi di sostenibilità sociale, economica e ambientale, testimoniati da strategie aziendali volte alla valorizzazione della filiera corta, alla riduzione dell'impatto ambientale e al sostegno della comunità locale attraverso l'assunzione di giovani del territorio.

#### *2) La storia formativa dell'azienda.*

Il progetto formativo realizzato nel corso del 2019 ha rappresentato la prima occasione in cui l'azienda ha effettuato attività formative beneficiando di risorse erogate da Fondartigianato nell'ambito dei propri Inviti.

Tuttavia, sulla base di quanto è emerso nel corso delle interviste effettuate al referente aziendale e alla referente dell'agenzia formativa, va sottolineato come l'azienda non fosse in assoluto alla sua prima esperienza formativa, avendo già svolto nel corso del triennio precedente alcuni brevi corsi autofinanziati rivolti a tutti i propri dipendenti.

Più in generale, nonostante una storia formativa pregressa relativamente contenuta, la referente dell'agenzia formativa che ha supportato l'impresa durante tutto il ciclo di progettazione e realizzazione dell'attività ha rimarcato come Mimosa sia un'azienda che attribuisce una notevole importanza alla formazione quale leva strategica per la crescita e l'innovazione dell'impresa, anche grazie alla presenza di un titolare particolarmente sensibile a tale tema.

## B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

### 3) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione.

L'intervento formativo svolto dall'azienda nel corso del 2019 rifletteva la scelta strategica della direzione di sviluppare gradualmente all'interno dell'azienda un approccio "lean" ai processi produttivi aziendali, ottimizzando i flussi di lavorazione della materia prima e incrementando la propria efficienza produttiva e competitività. La volontà aziendale di introdurre nuovi modelli organizzativi e di lavoro all'interno dell'impresa comportava necessariamente la realizzazione di una specifica attività formativa in grado di fornire a tutti i dipendenti coinvolti nelle diverse aree del ciclo produttivo le competenze necessarie ad operare secondo una logica di Lean Production. Oltre a ciò, nel corso dell'intervista il referente aziendale ha specificato ulteriormente le motivazioni alla base della formazione effettuata precisando come questa, da una parte, abbia risposto a una volontà più generale di accrescimento delle competenze dei propri dipendenti («l'innalzamento del livello culturale e specifico di competenze nel nostro settore, sul nostro lavoro specifico, noi facciamo i mugnai, la possibilità di elevare il personale») e dall'altra fosse ritenuta propedeutica anche all'introduzione di innovazioni di prodotto («questa motivazione ideale si deve tradurre in obiettivi precisi e concreti, per esempio, la possibilità di fare prodotti nuovi e farine nuove, dedicate alle paste fresche, dedicato al mondo della pizza. Il percorso che abbiamo fatto è stato quello di ... prima nella teoria e poi anche nella pratica ... come fare questi prodotti»).

### 4) L'attività formativa realizzata.

L'attività oggetto del processo di valutazione di impatto è stata svolta nel corso del 2019, così come desunta dal verbale di condivisione firmato in data 11/10/2018 presso la sede di Bacino di Ravenna, ed è relativa alla seconda scadenza dell'*INVITO N. 3 - 2017 LINEA 1: Sostegno ai sistemi territoriali e settoriali di competenza e competitività* con riferimento al "Piano Regionale per lo sviluppo territoriale dell'Emilia-Romagna". L'agenzia formativa che ha supportato l'impresa è stata *Beta* Il titolo del progetto formativo, avente carattere territoriale, è *L'analisi organizzativa e la gestione delle risorse umane*.

L'impianto del progetto - articolato in 3 percorsi come descritto nella *Tabella 29* - prevedeva la partecipazione di altre due imprese oltre al Mimosa. Ogni azienda coinvolta nel progetto ha partecipato a un singolo percorso; nello specifico, il Mimosa ha partecipato al primo percorso intitolato *Il rinnovamento della tradizione attraverso un approccio lean*, della durata di 40 ore e con destinatari della formazione 3 operai.

Le attività formative si sono svolte a partire dal 4 marzo 2019 e si sono concluse in data 6 novembre 2019. Il costo complessivo del progetto è stato di € 29.480,00.

**Tabella 29 - L'impianto complessivo del progetto formativo**

NUMERO DEL PERCORSO	TITOLO DEL PERCORSO	DURATA IN ORE	NUMERO DI EDIZIONI	UNITÀ FORMATIVE	NUMERO DESTINATARI
1	Il rinnovamento della tradizione attraverso un approccio <i>lean</i>	40	1	1	3
2	L'organizzazione aziendale: professionalità e motivazione tra passione e stile	40	1	1	8
3	La gestione dell'innovazione secondo un approccio <i>lean</i>	40	1	1	6
<i>Totale</i>		120	3	3	17

**Nota:** l'azienda oggetto di indagine è stata coinvolta solo nel percorso n. 1, evidenziato in grigio nella tabella.

### *5) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.*

Il questionario online<sup>45</sup> ha consentito di rilevare, a distanza di circa 8 mesi dal termine delle attività, una valutazione estremamente positiva da parte del referente aziendale sull'attività formativa svolta. Infatti, i punteggi di tutti gli item relativi a soddisfazione, apprendimenti raggiunti dai lavoratori e orientamento della formazione alle esigenze lavorative sono pari a 6, ovvero al valore massimo previsto dalla scala di risposta.

Questi giudizi molto positivi sono stati complessivamente confermati nel corso delle interviste effettuate al referente aziendale e al dipendente coinvolto in formazione poiché entrambi si sono dichiarati soddisfatti per la formazione svolta. Nel contempo, va precisato come a fronte di un giudizio che potremmo definire di piena soddisfazione del referente aziendale, il dipendente intervistato, pur dichiarandosi comunque nel complesso soddisfatto, abbia espresso qualche riserva in merito alla natura prevalentemente teorica della formazione svolta («Secondo me la mia capacità di apprendimento sale se faccio anche del lavoro pratico, se lavoriamo solo sui fogli alcune cose vanno un po' perse... mi rimangono i fogli, però su quello che lui [il docente] spiega secondo me è meglio sfruttare la situazione più come pratica») e al fatto che alcuni dei contenuti trattati durante la formazione esulassero dalla sua attività lavorativa quotidiana («C'erano più delle altre cose da fare, che andavano un po' fuori... che erano comunque interessanti, non sto dicendo che si è perso del tempo, tutto quello che è stato fatto era inerente il mondo del lavoro, anche per salire un gradino più in alto, quando uno vorrebbe gestire un'impresa... perché seguiva tutti questi processi qui, però nel mio lavoro, quello del mugnaio, quello che conduce quell'impianto, ecco, si andava un po' fuori dagli schemi»). Queste riserve possono essere comunque interpretate anche alla luce del fatto che una simile percezione da parte del lavoratore è del tutto comprensibile quando uno degli intenti alla base della formazione svolta è proprio quello di innescare un processo di mutamento, “staccando” il partecipante dalla propria realtà lavorativa immediata e proiettandolo verso situazioni e contesti apparentemente distanti dalla propria quotidianità ma che comunque incidono sull'organizzazione aziendale e sui processi lavorativi.

## **C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione**

### *6) I dati dei questionari somministrati dall'ente di formazione*

I questionari somministrati dall'agenzia formativa trascorsi 30 giorni dalla conclusione delle attività formative evidenziano una valutazione nel complesso positiva dell'area delle competenze trasversali (collaborazione tra lavoratori, motivazione al lavoro, fiducia e rispetto tra lavoratori, assunzione di responsabilità, analisi dei risultati, fronteggiamento dei cambiamenti).

In un quadro di valutazioni che sono comunque tutte di segno positivo, si registra un lieve differenziale di percezione fra il giudizio elevato del referente aziendale (media punteggi pari a 5) e quello più moderato che emerge dalla media dei punteggi dei partecipanti alla formazione (4,33) (V. Tab. 30). Tale differenza, comunque, oltre a essere molto contenuta, non merita un particolare rilievo anche alla luce dell'impossibilità di determinarne la significatività statistica.

---

<sup>45</sup> Il questionario online è stato compilato dal titolare dell'azienda.



**Tabella 30 - La percezione di impatto di lavoratori e referente aziendale circa le competenze trasversali (valori medi)**

Percorso formativo	Questionario 1V Partecipanti Competenze trasversali	Questionario 2V Referente aziendale Competenze trasversali
Il rinnovamento della tradizione attraverso un approccio lean	4,33	5,00

Estremamente positivo è invece il giudizio di tutti i partecipanti circa l'impatto della formazione sui tre ambiti esaminati dal questionario di valutazione, ovvero sull'ambito tecnico operativo, organizzativo-relazionale e personale. In questo caso, infatti, i lavoratori coinvolti in formazione hanno espresso sempre valutazioni pari al massimo della scala di valori prevista (vedi Tabella 31). A tale riguardo va sottolineato come questi dati presentino una parziale discrepanza con quanto emerso nel corso dell'intervista al dipendente, il quale a distanza di circa 8 mesi dal termine della formazione ha espresso una valutazione un po' meno entusiastica evidenziando qualche elemento di debolezza riconducibile sostanzialmente agli ambiti tecnico-operativo e personale.

**Tabella 31 - La percezione di impatto dei lavoratori circa le aree di abilità tecnico-operative, organizzativo relazionali e personali (valori medi)**

Questionario 3V - Partecipanti Ambito	Percorso Il rinnovamento della tradizione attraverso un approccio lean
Tecnico operativo	6,00
Organizzativo relazionale	6,00
Personale	6,00

### 7) Dati del questionario online.

I dati provenienti dalla compilazione del questionario online restituiscono un quadro complessivamente molto positivo della percezione avuta dal referente aziendale circa l'impatto dell'attività formativa realizzata sotto il profilo delle diverse dimensioni riconducibili al trasferimento degli apprendimenti in azienda.

Per ben quattro dimensioni che afferiscono a tale macroarea, infatti, i valori medi delle risposte fornite dal referente aziendale sono pari a 6 o solo di pochi decimali inferiori al massimo previsto dalla scala di risposta. Nello specifico, ciò vale per le dimensioni supporto a trasferire (media 6), motivazione a trasferire (media 6), possibilità dell'ambiente al trasferimento (in questo caso con punteggio medio 1, trattandosi di *reverse-worded* item) e responsabilità per l'applicazione (media 5,7).

Valutazioni meno nette emergono invece in rapporto agli item riconducibili alla dimensione della responsabilità dei lavoratori al trasferimento, dalle cui risposte si evince come, sempre secondo la percezione del referente aziendale, l'applicazione della formazione effettuata dipenda sì in misura significativa dai lavoratori (item 11, punteggio 4), ma senza che questi ultimi siano integralmente responsabili di un eventuale insuccesso di tale applicazione (item 39, punteggio 3).

In un quadro di valutazioni comunque molto positive, spiccano, infine, le risposte ad alcuni item relativi all'intenzione di trasferire gli apprendimenti nella propria attività lavorativa. Da una parte, infatti, il referente aziendale è convinto che i lavoratori vogliano assolutamente applicare quanto imparato (item 43, punteggio 6), dall'altra ha però la percezione che questi

ultimi non siano per nulla fiduciosi di poter mettere in pratica sul proprio posto di lavoro quanto appreso durante la formazione (item 46, punteggio 1).<sup>46</sup>

#### 8) *Le interviste.*

Secondo la percezione del referente aziendale e del dipendente intervistato, la formazione effettuata ha avuto un impatto positivo sull'attività lavorativa all'interno dell'azienda. Fra i due soggetti, tuttavia, il referente aziendale ha formulato considerazioni maggiormente circostanziate circa la capacità della formazione effettuata di determinare impatti concreti, facendo riferimento in particolare a miglioramenti sotto il profilo dell'efficientamento dei macchinari e della produttività del lavoro («Un fatto importante è che sono aumentate le rese, quindi l'impianto lavora meglio. (...) Ci sono tanti fattori che con l'aiuto, i consigli e le direttive di Marco Briganti, fatte nel corso, si sono dimostrati poi nel tempo (io ho i miei indici e i miei riscontri di controllo) c'è stato un riscontro percentuale di efficientamento dell'impianto»). Inoltre, sempre il referente aziendale ha rimarcato come a suo avviso la formazione abbia inciso positivamente anche sull'autonomia lavorativa e l'interscambiabilità dei dipendenti che sono prevalentemente coinvolti in aree aziendali diverse dalla produzione, incrementando la conoscenza di questi ultimi sia dei processi produttivi aziendali che delle caratteristiche dei prodotti. Questa valutazione è stata peraltro confermata dalla stessa referente dell'agenzia formativa con specifico riferimento a un destinatario della formazione che opera nell'amministrazione dell'azienda e si rapporta con una certa regolarità con l'agenzia formativa.

Il dipendente intervistato ha affermato anch'egli che la formazione svolta ha determinato dei mutamenti positivi nella propria attività lavorativa quotidiana, sottolineando comunque la natura graduale di tali cambiamenti e l'applicazione nell'immediato solo parziale delle nozioni apprese nel corso della formazione («Di miglioramenti sicuramente ce ne sono stati e ne stanno avvenendo, perché ne sto mettendo in pratica un poco alla volta che mi capitano, quello che abbiamo fatto, che ho studiato. Ne stanno venendo fuori un po' alla volta...»). Tali considerazioni potrebbero in parte costituire una conferma indiretta di quanto emerso dai dati del questionario online, laddove le risposte del referente aziendale ad alcuni item segnalavano la percezione di una certa riluttanza e sfiducia dei dipendenti rispetto alla possibilità di trasferire quanto appreso nella propria attività lavorativa.

#### **D. L'impatto della formazione: un possibile commento**

Nel complesso, sulla base dell'incrocio dei dati raccolti attraverso i questionari e le interviste si può concludere che, secondo la percezione del referente aziendale e del dipendente, l'attività formativa svolta ha avuto un impatto concreto e positivo sulla realtà lavorativa del Mimosa. Tale impatto è stato però percepito in maniera più forte e netta dal referente aziendale rispetto

---

<sup>46</sup> Il punteggio 1 attribuito agli item 44 e 45, apparentemente in contrasto con la risposta all'item 43, potrebbe in realtà rispecchiare una particolare interpretazione del questionario da parte del referente aziendale, tale per cui la formulazione all'indicativo "i lavoratori vogliono applicare quanto imparato in formazione" prevale e si contrappone sia alla formulazione al condizionale ("vorrebbero applicare", item 44) che a quella che fa riferimento all'intenzionalità invece che a una volontà vera e propria (item 45).

ai lavoratori coinvolti in formazione, i quali pur esprimendo valutazioni positive si sono mostrati sia nei questionari che nell'intervista più cauti nel giudicare i miglioramenti scaturiti dall'attività formativa effettuata. In questa sede non è ovviamente possibile individuare solide spiegazioni di questa parziale disomogeneità di percezione fra dipendenti e referente aziendale. In via del tutto provvisoria, si può ipotizzare che tale diversità di percezione circa l'impatto della formazione possa dipendere, per lo meno in parte, da differenti aspettative di partenza circa gli effetti che la formazione avrebbe dovuto/potuto determinare o, in alternativa, al fatto che determinati impatti che dal punto di vista del referente aziendale sono comunque concreti, visibili e significativi, agli occhi dei lavoratori sono meno evidenti o comunque rivestono un grado di importanza meno elevata in rapporto alla propria attività lavorativa quotidiana.

## **2.9 - Il caso Primula**

### **A. L'azienda e la sua storia formativa**

#### *1) L'azienda.*

Primula è una società di servizi della provincia di Modena con 16 dipendenti che eroga consulenza in materia di adeguamento alle norme ambientali, assistenza nel rispetto degli obblighi relativi alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, promozione delle opportunità e consulenza ai fini dell'ottenimento della certificazione di qualità e delle attestazioni SOA per appalti pubblici.

Oltre a queste attività, organizza anche corsi di formazione sulla sicurezza e salute in ambiente di lavoro. Sotto il profilo del suo mercato di riferimento, Primula si rivolge prevalentemente alle PMI del territorio nonché a strutture sanitarie, istituzioni scolastiche ed enti pubblici in genere.

#### *2) La storia formativa dell'azienda.*

Già prima del 2019, Primula aveva realizzato alcuni percorsi formativi avvalendosi del finanziamento di Fondartigianato.

Più nello specifico, fra il 2013 e il 2017 l'impresa ha attivato 3 progetti per un totale complessivo di 1381 ore di formazione realizzate e una media di circa 38 ore di formazione per dipendente coinvolto.

Questi dati suggeriscono come Primula sia un'azienda che riconosce il valore strategico e l'importanza della formazione. Tale atteggiamento dell'impresa nei confronti della formazione è stato peraltro confermato nel corso dell'intervista dalla referente dell'agenzia formativa, la quale ha rimarcato come dal punto di vista del referente aziendale di Primula la costante realizzazione di attività formative sia vissuta quasi alla stregua di una necessità, di un'esigenza irrinunciabile, piuttosto che di una scelta opzionale.

In questo senso, la referente dell'agenzia formativa ha sottolineato come spesso, ancora prima di aver concluso la formazione in corso, il referente aziendale la solleciti al fine di individuare nuove opportunità e linee di intervento per l'accrescimento delle competenze dei dipendenti di Primula («Mentre stiamo svolgendo il corso, mi chiede sempre *dobbiamo vederci perché*

*dobbiamo iniziare su quello che è un nuovo progetto, una nuova presentazione che dobbiamo fare perché effettivamente l'esigenza di formarsi, di aggiornarsi e di migliorarsi è molto forte»).* Ciò testimonia ulteriormente come per l'impresa la formazione non costituisca un aspetto accessorio o secondario della propria attività, bensì un elemento centrale e dotato di importanza strategica per lo sviluppo aziendale.

## **B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto**

### *3) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione.*

Il progetto formativo in esame rispondeva alla finalità di formare i dipendenti di Primula in relazione ad alcuni aggiornamenti normativi/tecnici che sono parte fondamentale dei servizi offerti alle aziende assistite. Le attività formative previste dal progetto riguardavano infatti tre tematiche principali:

- aggiornamenti sul nuovo regolamento europeo per le sostanze chimiche REACH;
- nuove direttive della normativa ISO 2631-1 nella valutazione rischio vibrazioni;
- modalità di erogazione dei servizi di consulenza alle imprese sui campi elettromagnetici.

Le attività connesse a queste tre tematiche rappresentano parte significativa del core business di Primula e, di conseguenza, per l'azienda è fondamentale che i propri dipendenti siano costantemente aggiornati sui cambiamenti di normativa e sugli aspetti tecnici della disciplina, in maniera tale da poter rispondere in maniera efficace, professionale e competente alle richieste provenienti dalle aziende-clienti in materia di ambiente e sicurezza, guidandole al rispetto delle norme e indirizzandole verso le modalità operative che garantiscono il livello di sicurezza più elevato possibile. Secondo le parole raccolte dal referente aziendale nel corso dell'intervista, «noi cerchiamo sempre di tenere il passo con gli aggiornamenti normativi, anche quando non ce ne sono perché poi le buone prassi o le regole...come si dice, le norme europee, le norme armonizzate servono sempre a dare quel valore aggiunto al nostro consulente e permetterci anche di essere costantemente aggiornati tecnicamente. Io credo che un tecnico, specialmente in un campo delicato come la sicurezza del lavoro, dove non ci balla solamente diciamo l'effettuazione di servizi o di consulenza, ma all'esito delle nostre consulenze seguono poi dei comportamenti diretti in azienda, sia molto importante che i tecnici abbiano chiare tutte le normative e gli aggiornamenti possibili».

A integrazione di quanto detto sopra circa le motivazioni alla base della formazione svolta, va precisato come nel corso dell'intervista al dipendente quest'ultimo abbia sottolineato che la scelta dell'impresa di focalizzare la formazione su determinate tematiche derivi anche in parte da richieste specifiche provenienti dagli stessi dipendenti di Primula («Per quanto riguarda il discorso del rischio elettrico, fu una richiesta credo proprio espressa mia, fatta da me e da altri colleghi perché non avevamo mai trattato il rischio elettrico, quindi c'era la necessità di approfondire quell'aspetto»; «invece il discorso vibrazioni era stata da tempo, da anni, che le colleghe, soprattutto le colleghe che sono più esperte, più vicine al rischio della salute, lo chiedevano»).

#### 4) L'attività formativa realizzata.

L'attività formativa oggetto del processo di valutazione di impatto è stata svolta nel corso del 2019, così come desunta dal verbale di condivisione sottoscritto in data 10/10/2018 presso la sede di Bacino di Modena, ed è relativa alla seconda scadenza dell'*INVITO N. 3 - 2017 LINEA 1: Sostegno ai sistemi territoriali e settoriali di competenza e competitività* con riferimento al "Piano Regionale per lo sviluppo territoriale dell'Emilia-Romagna".

L'agenzia formativa che ha supportato l'impresa è stata *Beta*. Il titolo del progetto formativo, avente carattere aziendale e territoriale, è *Professionalità ed innovazione per il miglioramento del servizio alle imprese in Primula*.

L'impianto del progetto - articolato in un solo percorso e della durata complessiva di 40 ore - è descritto nella Tabella 32. Il numero totale di dipendenti di Primula che sono stati coinvolti in formazione è pari a 14. Sotto il profilo della qualifica, tutti i destinatari della formazione erano impiegati; in termini di genere, 8 partecipanti erano maschi e 6 erano femmine.

**Tabella 32 - L'impianto complessivo del progetto formativo**

NUMERO DEL PERCORSO	TITOLO DEL PERCORSO	DURATA IN ORE	NUMERO DI EDIZIONI	UNITÀ FORMATIVE	NUMERO DESTINATARI
1	Professionalità ed innovazione per il miglioramento del servizio alle imprese in Pr.	40	1	3	14
<b>Totale</b>		<b>40</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>14</b>

Le attività formative hanno avuto inizio il 30 maggio 2019 e si sono concluse in data 3 ottobre 2019. Il costo complessivo del progetto è stato pari a € 16.800,00.

#### 5) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.

Nel complesso, le risposte al questionario online<sup>47</sup> somministrato nell'ambito di questa ricerca hanno mostrato una percezione positiva da parte del referente aziendale sulla funzionalità all'impatto dell'attività formativa a cui hanno partecipato i dipendenti di Primula.

Prendendo in esame i diversi item inerenti all'apprendimento sviluppato, alla soddisfazione circa la formazione e all'orientamento al lavoro della formazione svolta, si può notare innanzitutto come quasi la totalità di essi riporti un giudizio positivo, ovvero pari o superiore a 4.

Più nello specifico, tanto la media relativa agli item riconducibili agli apprendimenti sviluppati, quanto quella relativa alla soddisfazione circa la formazione svolta sono pari a 5, sebbene nel primo caso vi siano un paio di item (1 e 19) con punteggio leggermente più basso. Questi due item con punteggio 4 suggeriscono che, sempre secondo la percezione del referente aziendale, la formazione è piaciuta solo parzialmente ai lavoratori e che sarebbe stata utile qualche indicazione operativa in più su come applicare sul lavoro quanto appreso.

Quest'ultimo aspetto trova in parte conferma nelle risposte relative agli item chiamati a misurare l'orientamento alle esigenze del lavoro della formazione svolta. Sebbene anche in questo caso nel complesso le valutazioni siano positive (media 4,57), è necessario menzionare la presenza di due item (28 e 40) il cui punteggio, 3, segnala un'area di debolezza riconducibile principalmente a un non perfetto allineamento fra le attività formative realizzate e la conseguente applicazione delle competenze acquisite sul luogo di lavoro.

<sup>47</sup> Il questionario online è stato compilato da un tirocinante.

Il quadro d'insieme che emerge dai dati del questionario sopra illustrati è coerente con le valutazioni espresse nel corso delle interviste dal dipendente coinvolto in formazione e dal referente aziendale.

Il primo infatti si è dichiarato molto soddisfatto per la formazione svolta («È stata particolarmente soddisfacente la cosa, mi ha dato molta soddisfazione perché nell'ultima parte della lezione ha mostrato il mio documento, tra l'altro facendo anche dei complimenti, segnalandomi alcune cose davanti ai colleghi che non erano altro che spunti di miglioramento del documento stesso, quindi è stato sicuramente un percorso che mi ha dato molta soddisfazione»), mentre il secondo, pur nel quadro di un giudizio positivo, ha precisato che in relazione a una delle tematiche trattate sarebbe stato utile un approccio un po' più pratico-operativo e meno teorico («In un caso specifico, che è quello del rischio elettrico, poteva essere trattato un po' meglio, siamo rimasti molto sulla parte teorica e non applicativa [...] mentre negli altri due casi, chimico e vibrazioni, con i nostri documenti alla mano, proprio avevamo la pezza d'appoggio per l'approccio diretto con l'azienda, il cliente, con il rischio elettrico è rimasto un pochino più...così...teorico»).

### C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

#### 6) I dati dei questionari somministrati dall'ente di formazione.

I dati ricavati dai questionari di valutazione a 30 giorni dalla fine delle attività formative somministrati dall'agenzia formativa restituiscono un quadro abbastanza positivo dell'area delle competenze trasversali (collaborazione tra lavoratori, motivazione al lavoro, fiducia e rispetto tra lavoratori, assunzione di responsabilità, analisi dei risultati, fronteggiamento dei cambiamenti) sia secondo la percezione del referente aziendale che secondo il punto di vista dei lavoratori coinvolti in formazione.

Come si può notare dalla *Tabella 33*, infatti, la media delle valutazioni espresse dal referente aziendale e dai dipendenti si collocano su valori abbastanza elevati e molto simili (rispettivamente 4,17 per il referente e 4,36 per i lavoratori). Questo dato, unito al fatto che anche le risposte fornite dai singoli partecipanti si collocano sempre su valori compresi fra 4 e 5, conferma un significativo allineamento fra le percezioni dei diversi soggetti coinvolti nell'attività formativa (V. Tab. 33).

Tabella 33 - La percezione di impatto di lavoratori e referente aziendale circa le competenze trasversali (valori medi)

Percorso formativo	Questionario 1V Partecipanti Competenze trasversali	Questionario 2V Referente aziendale Competenze trasversali
Professionalità ed innovazione per il miglioramento del servizio alle imprese in PAS	4,36	4,17

Per quanto concerne il giudizio dei lavoratori circa l'impatto della formazione realizzata sugli ambiti tecnico operativo, organizzativo-relazionale e personale, anche in questo caso le valutazioni d'insieme sono positive seppure con punteggi non elevatissimi.

Per tutti i tre ambiti esaminati, infatti, le valutazioni medie espresse dai partecipanti sono risultate comprese fra il 4,2 e il 4,5 (V. Tab. 34), senza porre in evidenza differenze particolarmente significative né a livello dei singoli item che componevano il questionario

(media dei punteggi sempre compresa fra 4,2 e 4,7), né sotto il profilo delle risposte fornite dai singoli lavoratori coinvolti in formazione (punteggio medio di ogni partecipante sempre compreso fra 4 e 5).

**Tabella 34 - La percezione di impatto dei lavoratori circa le aree di abilità tecnico-operative, organizzativo relazionali e personali (valori medi)**

Questionario 3V - Partecipanti <i>Ambito</i>	Percorso
Tecnico operativo	4,52
Organizzativo relazionale	4,31
Personale	4,26

### 7) *Dati del questionario online.*

I dati provenienti del questionario online restituiscono un quadro molto interessante e significativo della percezione del referente aziendale in rapporto alle diverse dimensioni connesse al trasferimento degli apprendimenti sul posto di lavoro.

Secondo il referente, l'azienda desidera convintamente che i dipendenti applichino quanto appreso durante la formazione (item 26), auspica che la formazione eserciti un impatto positivo sui dipendenti e sul loro lavoro (item 2 e 9) e opera adeguatamente affinché i propri dipendenti dispongano delle risorse necessarie ad applicare concretamente la formazione sul posto di lavoro (item 29), garantendo più in generale un ambiente lavorativo favorevole al trasferimento delle competenze apprese (item 23).

Qualche elemento di criticità in più appare invece esaminando gli item che riguardano i lavoratori. Secondo la percezione del referente aziendale, infatti, se i lavoratori sono abbastanza intenzionati e motivati a trasferire quanto appreso grazie alla formazione (item 37, 43, 44 e 45), tuttavia sono anche parzialmente in difficoltà nell'applicare i contenuti della formazione sul luogo di lavoro (item 10 e 42), sia a causa di una carenza di risorse (15), che di un atteggiamento dei colleghi di lavoro non particolarmente favorevole (item 4 e 38).

In sostanza, secondo la percezione del referente aziendale, sussiste un certo dislivello fra atteggiamento dell'azienda e dei lavoratori sotto il profilo del trasferimento degli apprendimenti sul posto di lavoro. Tale gap è ancora più rilevante se si tiene conto del fatto che, sempre secondo il referente aziendale, l'applicazione della formazione dipende in misura determinante dai lavoratori (item 11), che ne influenzano significativamente l'esito sia in senso positivo (item 27) che negativo (item 39).

### 8) *Le interviste.*

In base a quanto dichiarato durante le interviste dal referente aziendale e dal dipendente, il progetto formativo realizzato nel corso del 2019 ha avuto un impatto positivo sull'attività lavorativa del personale di Primula.

In particolare, il dipendente ha sottolineato l'impatto positivo esercitato dalla formazione svolta sui campi elettromagnetici in quanto grazie ad essa e alla particolare competenza e disponibilità del docente è stato in grado di apportare delle importanti migliorie a un documento di valutazione del rischio («come dicevo prima il documento che ho predisposto è stato raffinato, è stato perfezionato [...] molti dubbi che potevo avere dopo la formazione, dopo il percorso formativo con l'Ing. Dall'Oglio sono stati dissipati»). Inoltre, sempre il dipendente ha rimarcato come un particolare contenuto della formazione, ovvero la verifica periodica dei

differenziali (i cosiddetti “salva-vita”), in seguito si sia dimostrato particolarmente utile in relazione alla sua attività lavorativa.

Come anticipato, anche il referente aziendale si è dichiarato convinto che la formazione effettuata abbia avuto un impatto reale sull’attività lavorativa dei dipendenti di Primula. Nello specifico, il referente ha precisato che grazie alla formazione svolta sul rischio vibrazioni, l’azienda è stata in grado di apportare alcune modifiche agli standard di un documento di valutazione del rischio con esito positivo («la prima cosa che abbiamo fatto, non so se è attinente alla domanda, ma abbiamo rivisto lo standard di un nostro documento. Abbiamo apportato piccole correzioni, non grosse cose, ma piccole correzioni le abbiamo apportate. Quindi c’è servito se non altro ad affinare uno standard di un documento, che poi va in mano agli organi di vigilanza, quindi per noi lo standard è quello lì. Se non ci viene contestato dagli organi di vigilanza vuol dire che il lavoro è fatto bene»).

Queste valutazioni complessivamente positive provenienti da referente aziendale e dipendente vanno comunque parzialmente attenuata alla luce del fatto che le argomentazioni addotte dagli intervistati per esemplificare l’impatto della formazione svolta sono state abbastanza generiche o comunque riconducibili ad esempi circoscritti e di portata relativamente limitata.

#### **D. L’impatto della formazione: un commento**

Dall’incrocio di tutti i dati raccolti nell’ambito di questo studio di caso, è possibile formulare alcune ipotesi interpretative circa l’impatto della formazione svolta da Primula.

Senza dubbio sia la percezione del referente aziendale che quella del dipendente suggeriscono che la formazione abbia comunque avuto un impatto positivo, sebbene le parole dei soggetti intervistati non abbiano consentito di approfondire particolarmente la natura concreta dell’impatto e come questo si sia manifestato in azienda al di là di un paio di episodi specifici descritti nel paragrafo 8 e avvenuti a brevissima distanza dalla conclusione del progetto. Inoltre, alcune delle risposte date al questionario online con riferimento al trasferimento degli apprendimenti da parte dei lavoratori lasciano intuire che, secondo il punto di vista dell’azienda, i lavoratori non sono pienamente in grado di applicare efficacemente quanto appreso durante le attività formative, forse in parte a causa di una formazione talvolta più “teorica” che “pratica”. In questo senso, va comunque precisato che, come sottolineato anche nel corso delle interviste, una parte non trascurabile della formazione svolta da Primula rispondeva a finalità di aggiornamento normativo e dunque in primo luogo alla necessità di integrare il *corpus* di conoscenze dei partecipanti, piuttosto che a produrre effetti immediatamente visibili sul piano operativo.

## **2.10 - Il caso Silene S.r.l.**

### **A. L’azienda e la sua storia formativa**



### *1) L'azienda.*

Silene S.r.l. è una piccola impresa di elettricisti della provincia di Bologna che opera da più di 40 anni nel settore dell'impiantistica. Con un organico di circa 34 dipendenti al momento della realizzazione della ricerca, Silene si occupa principalmente della realizzazione e manutenzione di impianti elettrici, impianti meccanici, impianti solari, impianti di illuminazione pubblica e dispositivi di condizionamento. Pur operando anche per conto di imprese private, Silene realizza una quota significativa della propria attività a beneficio di soggetti riconducibili al perimetro del settore pubblico (Ausl di Bologna, Ausl di Ferrara, Arpa Emilia-Romagna, Comune di Bologna, Comune di San Lazzaro, filiali della Banca d'Italia) nell'ambito del territorio regionale.

### *2) La storia formativa dell'azienda.*

Il progetto realizzato nel corso del 2019 non ha rappresentato il primo caso in cui l'azienda in questione ha coinvolto i propri dipendenti in attività formative. Al contrario, Silene ha una significativa storia di formazione realizzata attraverso progetti finanziati da Fondartigianato.

Più nello specifico, nel periodo che va dal 2013 al 2019 l'azienda ha realizzato 6 progetti formativi, con il coinvolgimento di 37 dipendenti, per un totale di 690 ore di formazione complessivamente effettuata e una media di 18,7 ore di formazione per partecipante.

Come sottolineato anche dalla referente aziendale nel corso dell'intervista, tale attività formativa è stata distribuita in maniera relativamente uniforme durante il periodo in esame, con la realizzazione, in genere, di un progetto ogni anno. Tuttavia, merita di essere precisato come il progetto formativo oggetto di questa ricerca sia, quantitativamente, il più significativo fra quelli svolti dal 2013 ad oggi con il finanziamento di Fondartigianato.

Questi dati, che suggeriscono una particolare importanza attribuita dall'azienda alla formazione, trovano riscontro anche nel punto di vista dei soggetti intervistati. La referente dell'agenzia formativa, ad esempio, anche alla luce di un rapporto consolidato da diversi anni di collaborazione, ha rimarcato come Silene sia «un'azienda molto attenta alla formazione e a una formazione non sporadica, ma costante nel tempo». Analogamente, la referente dell'impresa ha sottolineato che la realizzazione di attività formative costituisce un tratto distintivo e consolidato della cultura aziendale di Silene, essendo stato anche introdotto all'interno dell'impresa un sistema di coinvolgimento a rotazione dei dipendenti tale da garantire che nessun lavoratore rimanga escluso dai benefici della formazione.

## **B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto**

### *3) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione.*

Il progetto formativo in esame rispecchiava una serie di esigenze specifiche connesse al rafforzamento delle condizioni di sicurezza sul lavoro dei propri dipendenti. In particolare, i diversi percorsi in cui era articolato il progetto (si veda il paragrafo 4) erano finalizzati a ridurre il rischio di infortuni sul lavoro e ad incrementare il livello di sicurezza dei lavoratori con riferimento ai rischi derivanti dal traffico veicolare nell'ambito dei cantieri stradali (percorso 1), al rischio di caduta dall'alto (percorso 2), al rischio elettrico (percorso 3) e infine al rischio connesso allo svolgimento di attività lavorative nell'ambito di spazi confinati (percorso 4). Come sottolineato dalla referente aziendale nel corso dell'intervista, i dipendenti di Silene sono

particolarmente esposti a tali rischi alla luce del complesso di attività che sono chiamati a svolgere nell'ambito del proprio lavoro.

Oltre a queste motivazioni di carattere generale, nel corso delle interviste sono emerse tre ragioni più specifiche alla base della scelta dell'impresa di realizzare questo tipo di attività formative. Da una parte, sia la referente dell'agenzia formativa che la referente aziendale hanno sottolineato come la certificazione di aver effettuato particolari attività formative possa essere necessaria o comunque utile nell'ottica di far fronte a determinati adempimenti normativi o di partecipare a particolari bandi pubblici di interesse per Silene (secondo le parole della referente dell'agenzia formativa, «L'azienda lavora con molti cantieri pubblici, per cui dal momento che si lavora su cantieri che richiedono documentazione e certificazione, anche una formazione finanziata e certificata può avvalorare quanto l'azienda va a dichiarare quando partecipa a bandi per l'assegnazione di appalti»). Dall'altra, tanto la referente aziendale quanto il lavoratore intervistato hanno precisato come le attività formative realizzate rispondessero anche ad una specifica domanda di rafforzamento delle competenze proveniente dagli stessi dipendenti di Silene (secondo le parole della referente aziendale, «anche i ragazzi hanno fatto capire che desiderano avere maggiore conoscenza e preparazione su quello che fanno quando mettono le mani nelle cabine elettriche»). Nel corso delle interviste è infatti emerso come non di rado siano anche i dipendenti stessi di Silene ad auto-candidarsi per la partecipazione a specifiche attività formative in grado di rispondere al proprio fabbisogno personale di competenze. Infine, la terza motivazione, sempre illustrata dalla referente aziendale nel corso dell'intervista, risiede nella presenza all'interno di Silene di un numero significativo di dipendenti molto giovani, assunti con contratto di apprendistato al termine della qualifica professionale, che avendo un'esperienza lavorativa molto limitata necessitano in maniera particolare di formazione specifica (oltre a quella obbligatoria già normalmente prevista) per divenire più autonomi nella propria attività lavorativa.

#### *4) L'attività formativa realizzata.*

L'attività oggetto del processo di valutazione di impatto è stata svolta nel corso del 2019, così come desunta dal verbale di condivisione firmato in data 02/10/2018 presso la sede di Bacino di Bologna, ed è relativa alla seconda scadenza dell'*INVITO N. 3 - 2017 LINEA 1: Sostegno ai sistemi territoriali e settoriali di competenza e competitività* con riferimento al "Piano Regionale per lo sviluppo territoriale dell'Emilia-Romagna". L'agenzia formativa che ha supportato l'impresa è stata *Beta*. Il titolo del progetto formativo, avente carattere territoriale, è *Azioni sicure nei diversi contesti operativi in Silene S.r.l.*

L'impianto del progetto - articolato in 4 percorsi e della durata complessiva di 58 ore - è descritto nella *Tabella 35*. Il numero totale di dipendenti di Silene che sono stati coinvolti in formazione è pari a 16. Sotto il profilo del genere e della qualifica, tutti i destinatari erano operai maschi; fra di essi, vi erano 3 apprendisti.

Le attività formative hanno avuto inizio il 5 aprile 2019 e si sono concluse in data 23 ottobre 2019. Il costo complessivo del progetto è stato di € 13.932,00.

**Tabella 35 - L'impianto complessivo del progetto formativo**

NUMERO DEL PERCORSO	TITOLO DEL PERCORSO	DURATA IN ORE	NUMERO DI EDIZIONI	UNITÀ FORMATIVE	NUMERO DESTINATARI
1	Addetti alla segnaletica stradale	12	1	1	4
2	L'utilizzo dei dpi anticaduta 3° categoria	12	1	1	6
3	La qualificazione PES PAV PEI	22	1	1	6
4	La gestione delle attività lavorative in spazi confinati	12	1	1	6
<b>Totale</b>		<b>58</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16*</b>

\* Il totale dei dipendenti coinvolti è 16 poiché alcuni dipendenti hanno partecipato a più attività formative.

### 5) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.

I risultati del questionario online hanno posto in evidenza una valutazione complessivamente molto positiva da parte della referente aziendale sull'attività formativa in questione. Prendendo in esame i diversi item inerenti all'apprendimento sviluppato, alla soddisfazione circa la formazione e all'orientamento al lavoro della formazione svolta possiamo notare come nessuno di essi presenti un punteggio inferiore a 4 e la maggior parte delle risposte della referente aziendale sia 5 o 6.

Entrando più nel dettaglio, la media delle risposte relative agli item sulla soddisfazione per la formazione svolta è pari a 5, mentre la media per gli item inerenti agli apprendimenti sviluppati è addirittura pari a 5,6. Elevati sono anche i valori degli item che riguardano l'orientamento della formazione al lavoro, anche se in questo caso va segnalata la presenza di un paio di risposte con punteggio 4 (item 16 e 21) che rendono la media relativa a questa macroarea (4,9) leggermente inferiore. Tale dato è comunque poco significativo sia sotto il profilo statistico che alla luce del contenuto specifico di uno dei due item che hanno ricevuto un punteggio più basso: infatti, avendo la formazione sulla sicurezza prevista in questo progetto in molti casi una componente teorica e normativa che non può essere trascurata, necessariamente le attività svolte durante la formazione in alcune circostanze non sono state simili ai compiti richiesti sul posto di lavoro (item 21).

Le valutazioni sopra riportate, che riflettono la percezione della referente aziendale, nel corso delle interviste sono state poi confermate sia dalla referente dell'agenzia formativa (in relazione alla soddisfazione di lavoratori e azienda) sia dal dipendente, il quale ha giudicato in termini molto positivi la formazione fatta, ritenendola interessante, molto utile in relazione alle proprie esigenze professionali e sufficientemente ricca di esempi concreti prossimi alla realtà lavorativa quotidiana.

## C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

### 6) I dati dei questionari somministrati dall'ente di formazione

I questionari somministrati dall'agenzia formativa a distanza di 30 giorni dal termine delle attività formative restituiscono una valutazione complessivamente positiva dell'area delle competenze trasversali (collaborazione tra lavoratori, motivazione al lavoro, fiducia e rispetto tra lavoratori, assunzione di responsabilità, analisi dei risultati, fronteggiamento dei cambiamenti) sia da parte della referente aziendale che secondo la percezione dei lavoratori destinatari della formazione.

Infatti, come si può notare dalla Tabella 36, le valutazioni medie per tutti i quattro percorsi formativi realizzati sono pari a 5 per i questionari compilati dalla referente aziendale e si

collocano su valori sostanzialmente analoghi (4,75-4,88) per i questionari dei dipendenti. Ciò segnala un forte e significativo allineamento fra le valutazioni espresse dai diversi soggetti dell'azienda coinvolti nell'attività. Tale allineamento, peraltro, trova riscontro non soltanto a livello di valori medi, ma anche attraverso un esame più "granulare" delle risposte fornite dai singoli partecipanti, i cui punteggi non si discostano mai di molto dalle valutazioni espresse dalla referente aziendale, a conferma della presenza di una sostanziale comunanza di giudizio.

**Tabella 36 - La percezione di impatto di lavoratori e referente aziendale circa le competenze trasversali (valori medi)**

PERCORSO FORMATIVO	QUESTIONARIO 1V PARTECIPANTI COMPETENZE TRASVERSALI	QUESTIONARIO 2V REFERENTE AZIENDALE COMPETENZE TRASVERSALI
Addetti alla segnaletica stradale	4,88	5,00
L'utilizzo dei dpi anticaduta 3° categoria	4,83	5,00
La qualificazione PES PAV PEI	4,83	5,00
La gestione delle attività lavorative in spazi confinati	4,75	5,00

Molto positivo è inoltre il giudizio di tutti i partecipanti circa l'impatto della formazione sui tre ambiti presi in esame dal secondo questionario di valutazione a 30 giorni, ovvero sull'ambito tecnico operativo, organizzativo-relazionale e personale. Per tutti le attività formative realizzate, infatti, i lavoratori coinvolti hanno espresso valutazioni comprese fra il 5 e il 6, con punteggi medi che non presentano differenze significative né fra i singoli ambiti né fra i diversi percorsi (V. Tab. 37).

**Tabella 37 - La percezione di impatto dei lavoratori circa le aree di abilità tecnico-operative, organizzativo relazionali e personali (valori medi)**

QUESTIONARIO 3V – PARTECIPANTI AMBITO	PERCORSO ADDETTI ALLA SEGNALETICA STRADALE	PERCORSO L'UTILIZZO DEI DPI ANTICADUTA 3° CATEGORIA	PERCORSO LA QUALIFICAZIONE PES PAV PEI	PERCORSO LA GESTIONE DELLE ATTIVITÀ LAVORATIVE IN SPAZI CONFINATI
Tecnico operativo	5,50	5,58	5,58	5,81
Organizzativo relazionale	5,40	5,50	5,57	5,60
Personale	5,67	5,61	5,83	5,89

Nel complesso, si può affermare che il quadro d'insieme delineato dai dati riportati in questo paragrafo abbia trovato una sostanziale conferma nel corso delle interviste effettuate al referente aziendale e a un dipendente a circa 8 mesi di distanza dalla conclusione dell'attività formativa.

### 7) Dati del questionario online.

I dati provenienti del questionario online<sup>48</sup>, rappresentativi della percezione della referente aziendale, evidenziano valutazioni differenziate ma comunque nel complesso positive sull'impatto dell'attività formativa in relazione alle diverse dimensioni connesse al trasferimento degli apprendimenti sul posto di lavoro.

La referente aziendale ritiene importante il ruolo dei lavoratori per l'effettiva applicazione sul lavoro della formazione ricevuta (item 11), facendo altresì dipendere da essi il suo eventuale successo (item 27). Nel contempo, mentre l'ambiente di lavoro viene giudicato nel complesso abbastanza favorevole per il trasferimento degli apprendimenti (item 3, 15, 22, 23, 34) e i dipendenti sono ritenuti sufficientemente motivati (item 37, 43 e 44) e fiduciosi (item 46) di

<sup>48</sup> Il questionario online è stato compilato dal responsabile amministrativo.

poter mettere in pratica quanto appreso grazie alla formazione, da alcune risposte della referente aziendale pare trasparire un ridotto interesse da parte dell'azienda a prendere visione dei risultati scaturiti dall'applicazione di quanto appreso dai lavoratori (item 35 e 41) nonché una scarsa propensione ad incoraggiare i dipendenti ad introdurre mutamenti sul lavoro quale conseguenza della formazione fatta (item 4). Al netto delle aree di debolezza sopra citate, va sottolineato comunque che, sempre secondo la percezione della referente aziendale, l'impresa desidera fortemente che i lavoratori applichino quanto appreso in formazione (item 2) e si adopera affinché i dipendenti abbiano a disposizione le risorse necessarie a mettere in pratica le competenze acquisite (item 29). Dunque, come anticipato in apertura a questo paragrafo, sulla base dei dati del questionario il quadro d'insieme risulta positivo pur con qualche circoscritto elemento di debolezza che potrebbe rappresentare un freno al trasferimento degli apprendimenti nell'attività lavorativa.

#### *8) Le interviste.*

In base alla percezione della referente aziendale e del dipendente intervistato, i percorsi formativi realizzati nell'ambito del progetto in esame hanno esercitato un impatto positivo sull'attività lavorativa.

Più nello specifico, la referente aziendale ha affermato che a seguito della formazione svolta nel corso del 2019 i dipendenti coinvolti le sono apparsi più consapevoli e responsabili nello svolgimento della propria attività lavorativa, evidenziando una maggiore sensibilità rispetto alla sicurezza sul lavoro e un'accresciuta attenzione ai rischi connessi allo svolgimento di determinati compiti o mansioni nell'ambito, ad esempio, della manutenzione delle cabine elettriche, della realizzazione di cantieri stradale o del lavoro all'interno di spazi confinati. A conferma di tale affermazione, la referente aziendale ha anche citato, seppur descrivendoli in maniera sommaria, un paio di esempi concreti che, secondo la sua percezione, testimoniano la maggiore attenzione alla sicurezza sul lavoro da parte dei tempi in esito alla formazione svolta.

Analogamente, anche il dipendente ha sottolineato come il principale impatto positivo determinato dalla formazione sia consistito nel fatto di sentirsi più sicuro, attento e consapevole sia dei rischi che delle conseguenze delle proprie azioni mentre sta operando sul posto di lavoro («sicuramente uno dei cambiamenti è che mi si è alzato il livello di attenzione, intanto, che lavoro...ho capito che devo stare più attento nelle operazioni che faccio»).

In particolare, riferendosi agli interventi di manutenzione che periodicamente è chiamato ad effettuare all'interno delle strutture ospedaliere, il dipendente ha precisato che a seguito della formazione fatta si è sentito più sicuro sia dal punto di vista della propria sicurezza personale rispetto al rischio elettrico, che sotto il profilo della conoscenza delle responsabilità e delle delicate procedure da osservare quando la realizzazione dell'intervento richiede di togliere la corrente all'interno di un particolare reparto ospedaliero come la terapia intensiva («adesso ho capito invece che magari ci devo mettere un po' più di tempo a fare le cose, però devo fare tutti i passaggi che si devono fare, che io devo affidarmi, devo aspettare che mi arrivi una risposta da chi effettivamente ha quella certa responsabilità»).

Secondo il dipendente intervistato, dunque, la formazione svolta avrebbe effettivamente determinato un cambiamento positivo nel suo modo di lavorare, rendendolo ancora più attento, cauto e rigoroso nello svolgimento di questo tipo di attività così delicate.

## **D. L'impatto della formazione: un commento**

Alla luce dei dati raccolti per mezzo dei diversi questionari e delle interviste, si può desumere che, per lo meno sulla base della percezione dei diversi soggetti coinvolti, la formazione svolta abbia avuto un impatto concreto ed effettivo sull'attività lavorativa all'interno dell'azienda. In questo senso, sebbene i soggetti intervistati abbiano argomentato con esempi non particolarmente dettagliati e circostanziati l'impatto della formazione svolta, va sottolineato comunque come i punti di vista di referente aziendale e dipendente siano apparsi significativamente allineati sia nel valutare la formazione effettuata che nel descrivere gli effetti positivi delle attività formative realizzate sulla sicurezza sul lavoro dei dipendenti dell'azienda. Tale coincidenza di vedute può costituire dunque, per lo meno in una certa misura, una conferma indiretta dell'effettiva sussistenza di un impatto.

Nel contempo, una certa difficoltà di mettere a fuoco esempi concreti di impatto da parte della referente aziendale potrebbe essere ricollegata sia ad alcune delle aree di relativa debolezza segnalate dalle risposte al questionario online nel paragrafo 7 con riferimento al trasferimento degli apprendimenti sul lavoro (in particolare il fatto di non domandare di frequente ai lavoratori evidenze dell'applicazione degli apprendimenti), sia ad una convinzione di fondo dell'azienda per cui anche il cambiamento di segno positivo che deriva dalla formazione debba comunque procedere in maniera graduale e non immediatamente visibile.

## **2.11 - Il caso Surfinia S.r.l.**

### **A. L'azienda e la sua storia formativa**

#### *1) L'azienda.*

Surfinia S.r.l. è una piccola impresa (36 dipendenti nel 2020) della provincia di Bologna specializzata nella produzione di serbatoi e accessoristica per il settore enologico, agroalimentare e farmaceutico. Surfinia opera in stretta integrazione con un'altra impresa, con cui condivide il capannone e i cui soci hanno fondato Surfinia nel 2016. In dettaglio, le principali attività svolte da Surfinia consistono nella saldatura e finitura della lamiera che viene utilizzata per la realizzazione di sistemi di pressatura, stoccaggio, fermentazione, etichettatura, mentre l'altra impresa con cui Surfinia è strettamente integrata si occupa dell'assemblaggio nonché della vendita dei prodotti (vasche di ricevimento uve, trasportatori ed elevatori a coclea e a nastro e serbatoi per l'intero ciclo di vinificazione ecc.). Oltre alla propria sede produttiva situata in provincia di Bologna, Surfinia dispone anche di uno stabilimento in Cile, dove è presente la propria consociata sudamericana.

#### *2) La storia formativa dell'azienda.*

L'attività formativa svolta nel 2019 e oggetto di questa ricerca ha rappresentato la prima circostanza in cui Surfinia ha partecipato a progetti formativi finanziati da Fondartigianato. In precedenza, infatti, i dipendenti dell'azienda erano stati coinvolti esclusivamente nelle attività formative obbligatorie inerenti alla sicurezza sul luogo di lavoro o previste nell'ambito dell'apprendistato.

Va precisato, tuttavia, come nel corso del 2019 Surfinia non abbia partecipato solamente ad attività formative finanziate da Fondartigianato, ma abbia realizzato formazione anche avvalendosi delle risorse del Fondo Sociale Europeo. Di conseguenza, è corretto sostenere che il 2019 ha rappresentato per Surfinia un vero e proprio spartiacque sotto il profilo della propria relazione con le attività formative. Questa affermazione è stata peraltro confermata nel corso dell'intervista dalla referente dell'agenzia formativa la quale ha sottolineato come in seguito al progetto svolto nel 2019 l'azienda abbia manifestato un forte interesse ad attivare in maniera continuativa e periodica (indicativamente ogni anno) attività formative con Fondartigianato.

## **B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto**

### *3) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione.*

Le motivazioni alla base della decisione da parte di Surfinia di attivare il progetto formativo oggetto di questa ricerca erano molteplici.

In primo luogo, per quanto riguarda 3 dei 5 percorsi complessivamente previsti (vedi paragrafo 4), vi era la necessità di incrementare i livelli di conoscenza e le competenze tecniche dei lavoratori di Surfinia relativamente alle norme giuridiche e comportamentali che tutelano salute e sicurezza rispetto ad una serie di rischi presenti sul luogo di lavoro (caduta dall'alto e lavoro all'interno di spazi confinati) e a cui i dipendenti di Surfinia sono talvolta esposti.

Un altro percorso formativo, orientato all'apprendimento della lingua spagnola, è stato invece progettato alla luce della necessità da parte dell'impresa di comunicare in maniera più efficace sia con la propria filiale presente in Cile, che con clienti e fornitori di vari paesi dell'America Latina, dove la lingua prevalentemente parlata è appunto lo spagnolo.

Infine, per quanto concerne l'altro percorso formativo non ancora menzionato, relativo all'acquisizione di competenze digitali per l'elaborazione dei dati con Excel, le motivazioni principali vanno rinvenute nella necessità di ottimizzare la gestione dei flussi di dati aziendali in entrata e in uscita, limitando i ritardi nello scambio di informazioni e riducendo i tempi di ricerca della documentazione, il rischio di smarrimento dati e lo sforzo lavorativo dedicato alla gestione documentale.

### *4) L'attività formativa realizzata.*

L'attività oggetto del processo di valutazione di impatto è stata svolta nel corso del 2019, così come desunta dal verbale di condivisione firmato in data 05/03/2019 presso la sede di Bacino di Imola, ed è relativa alla terza scadenza dell'INVITO N. 3 - 2017 LINEA 1: Sostegno ai sistemi territoriali e settoriali di competenza e competitività con riferimento al "Piano Regionale per lo sviluppo territoriale dell'Emilia-Romagna". L'agenzia formativa che ha supportato l'impresa è stata *Beta*. Il titolo del progetto formativo, avente carattere aziendale, è *Informatizzazione, internazionalizzazione, sicurezza: action learning in Surfinia S.r.l.*

L'impianto del progetto, articolato in 5 percorsi, è descritto nella *Tabella 38*. Su 5 percorsi formativi complessivamente previsti, 3 erano inerenti alla sicurezza sul lavoro (percorsi n. 1, 4 e 5), uno alle competenze linguistiche (percorso n. 2) e uno alle competenze informatiche (percorso n. 3). La durata complessiva della formazione è stata di 68 ore e il numero di dipendenti coinvolti è stato pari a 23, ovvero più di due terzi dell'organico complessivo di

Surfinia. Sotto il profilo della composizione interna dei destinatari delle attività formative, si è registrata una netta prevalenza di figure operaie di sesso maschile.

Le attività formative si sono svolte a partire dal 27 giugno 2019 e si sono concluse in data 21 ottobre 2019. Il costo complessivo del progetto è stato di € 17.262,00.

**Tabella 38 - L'impianto complessivo del progetto formativo**

NUMERO DEL PERCORSO	TITOLO DEL PERCORSO	DURATA IN ORE	NUMERO DI EDIZIONI	UNITÀ FORMATIVE	NUMERO DESTINATARI
1	L'utilizzo in sicurezza di piattaforme mobili elevabili con e senza stabilizzatore	12	1	1	6
2	La lingua spagnola nella relazione con il cliente	18	1	1	5
3	Strumenti digitali per l'elaborazione dei dati	18	1	1	4
4	Lavori in sicurezza in ambienti confinati	10	1	1	10
5	L'utilizzo di DPI anticaduta di terza categoria nelle lavorazioni in quota	10	1	1	15
<b>Totale</b>		<b>68</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>23*</b>

\* Il totale dei destinatari tiene conto del fatto che uno o più dipendenti abbiano partecipato a più di un percorso oppure che i destinatari di un percorso siano in parte diversi da quelli di un altro.

### 5) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.

Il questionario online UniBo ha consentito di rilevare, a distanza di circa 8 mesi dal termine delle attività formative, la percezione del referente aziendale rispetto alla funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.

Le valutazioni espresse dalla referente aziendale sono nel complesso positive, dato che la stragrande maggioranza delle risposte presenta valori compresi fra il 5 e 6. Nel contempo alcuni item, con punteggio 3, evidenziano anche la presenza di qualche area di debolezza, seppur circoscritta.

Entrando maggiormente nel dettaglio, per quanto concerne gli item relativi alla soddisfazione per la formazione svolta, la media delle risposte è abbastanza alta e pari a 4,7. Tuttavia, il punteggio relativamente basso (3) dato all'item 8 segnala come a giudizio della referente i lavoratori, pur apprezzandone i contenuti (item 5 e 8), avviano trovato la formazione non molto piacevole.

Analogamente, anche la media delle risposte fornite agli item relativi all'orientamento della formazione alle esigenze lavorative è relativamente elevata (4,7). Ciò nonostante, gli item 25 e 36 segnalano alcune criticità, ovvero il fatto che, sempre secondo la percezione della referente aziendale, la formazione non sia stata sufficientemente ricca di esempi concreti e che abbia consentito solo in parte ai lavoratori di conseguire in seguito gli obiettivi connessi al proprio lavoro. Ottimo, invece, il quadro complessivo che emerge dagli item relativi agli apprendimenti raggiunti, con valutazioni sempre comprese fra 5 e 6 e una media delle risposte pari a 5,4.

## C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

### 6) I dati dei questionari somministrati dall'ente di formazione.

Dalle dichiarazioni contenute nei questionari (2a versione) somministrati da parte dell'ente di formazione ai partecipanti e al responsabile aziendale emerge che le conoscenze e capacità sviluppate dai lavoratori durante il percorso formativo vengono utilizzate - in parte o del tutto - sul lavoro. E questo con ricadute positive sia sulla capacità dei lavoratori di rispondere alle



nuove esigenze dell'azienda e di percepire l'utilità di quanto appreso (media dei punteggi tra 5 e 6) sia sugli aspetti organizzativi complessivi (processi aziendali, prodotti/servizi, richieste del mercato, clima organizzativo) con punteggi medi di poco inferiori al valore 5. Leggermente più debole (valore medio delle risposte di poco superiore a 4), secondo la percezione dei lavoratori, sembra rivelarsi la ricaduta della formazione sugli aspetti personali (autoefficacia percepita e soddisfazione professionale).

Il servizio erogato dall'ente di formazione è stato valutato molto positivamente (punteggio medio pari a 5,3) in tutti suoi aspetti dal responsabile aziendale.

La soddisfazione circa il percorso nel suo complesso, è molto alta da parte sia dei lavoratori (punteggio medio 5,8) sia del responsabile aziendale (punteggio medio pari a 5,5).

Nella percezione dei lavoratori e del responsabile aziendale i fattori che concorrono maggiormente a favorire l'applicazione in azienda dei contenuti affrontati in formazione sono quelli individuali e quelli formativi nonché il supporto del contesto aziendale (punteggio medio superiore a 5,5). Più debole, invece, viene ritenuta la collaborazione tra i colleghi (valore medio 5).

#### *7) Dati del questionario online.*

I dati provenienti dalla compilazione del questionario online<sup>49</sup> offrono un quadro nel complesso ambivalente circa la percezione da parte del referente aziendale dell'impatto dell'attività formativa in rapporto alle diverse dimensioni riconducibili al trasferimento degli apprendimenti in azienda. In primo luogo, per quanto concerne la responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti, sebbene l'azienda desideri che i lavoratori applichino quanto appreso grazie alla formazione (item 26), non domanda ai dipendenti evidenze dell'applicazione delle nuove competenze acquisite (item 35), né mostra particolare interesse per avere questo tipo di informazioni (item 41).

Relativamente al ruolo giocato dall'ambiente di lavoro nel trasferimento degli apprendimenti, secondo la referente l'azienda fornisce ai dipendenti risorse sufficienti a consentire l'applicazione di quanto appreso durante la formazione (item 29) e i carichi lavorativi non rappresentano un ostacolo rispetto alla possibilità di trasferire i contenuti della formazione sul posto di lavoro (item 23). Ciò nonostante, i lavoratori appaiono alla referente in difficoltà nel trasferimento degli apprendimenti (item 10), anche perché non sostenuti dai colleghi nel proprio sforzo di applicazione sul lavoro delle competenze acquisite tramite la formazione (item 3 e 34). A questo elemento di parziale criticità si aggiunge il fatto che, sempre secondo la percezione della referente aziendale, i lavoratori non sono né molto motivati (item 37) né particolarmente intenzionati (item 43) a trasferire gli apprendimenti, forse anche a causa di una certa sfiducia circa le proprie capacità di trasferimento (item 31) e alla scarsa abitudine a mettere in pratica i risultati della formazione (item 20).

Nella misura in cui la referente aziendale è convinta che l'applicazione della formazione sul posto di lavoro dipenda in misura determinante dai comportamenti dei lavoratori (item 11 e 27), le aree di debolezza sopra evidenziate rappresentano senza dubbio elementi da tenere in attenta considerazione nel momento in cui si esamina l'impatto della formazione svolta dall'impresa.

---

<sup>49</sup> Il questionario online è stato compilato dal Responsabile per la qualità, la sicurezza e la gestione del personale.

#### 8) *Le interviste.*

Premesso che le interviste a referente aziendale e dipendente si sono focalizzate principalmente su due percorsi (*La lingua spagnola nella relazione con il cliente; Strumenti digitali per l'elaborazione dei dati*) previsti dal progetto, in quanto la dipendente non aveva partecipato alle restanti attività formative, le risposte fornite dai soggetti intervistati suggeriscono che il progetto formativo oggetto di questo studio abbia avuto degli impatti positivi solo parziali.

In particolare, tanto la referente aziendale quanto la dipendente hanno evidenziato come a fronte di un impatto più tangibile della formazione relativa all'utilizzo di Excel (percorso "Strumenti digitali per l'elaborazione dei dati"), il corso dedicato all'apprendimento dello spagnolo non si sia tradotto in cambiamenti significativi nell'attività lavorativa quotidiana all'interno dell'impresa.

Nel corso delle interviste sono emerse due motivazioni principali alla base dello scarso impatto della formazione sulla lingua spagnola. Da una parte, la referente aziendale (a sua volta partecipante ai corsi in quanto dipendente di Surfinia) ha sottolineato come, anche a detta della docente, la durata del corso non fosse di per sé sufficiente a consentire l'acquisizione di una buona padronanza della lingua per chi "partiva da zero" («partendo da zero è molto difficile con un corso così riuscire a...è proprio un'infarinatura generale. Infatti anche la docente ci ha detto dovrete andare avanti, fare altri corsi...»). Dall'altra, entrambe le intervistate hanno precisato come una volta terminata la formazione pochi partecipanti abbiano effettivamente messo in pratica, se non in misura modesta e sporadica, le conoscenze acquisite, dato che la maggior parte delle interazioni in lingua spagnola sono rimaste di pertinenza della sola dipendente che già di base disponeva di una buona conoscenza di tale lingua straniera («il discorso dello spagnolo...magari è più la collega che si occupa del Cile, che è quella che parla poi in spagnolo...noi diciamo che è difficile che chiamino qua...oppure la mail...può capitare di dover ricevere o inviare una mail solo se non c'è la collega che se ne occupa. Quindi magari spagnolo lo abbiamo messo in pratica un pochino meno»).

Queste considerazioni risultano in buona misura coerenti con alcune aree di criticità relative al trasferimento degli apprendimenti rilevate dal questionario online e descritte nel paragrafo 7. I giudizi complessivamente più positivi sull'applicazione della formazione emersi invece dai questionari a 30 giorni presentati nel paragrafo 6 riflettono una lettura d'insieme che tiene conto anche degli altri percorsi previsti dal progetto.

Per quanto concerne invece l'altro percorso ("Strumenti digitali per l'elaborazione dei dati"), la referente ha argomentato l'esistenza di un impatto positivo evidenziando come a seguito della formazione fatta, le dipendenti dell'amministrazione siano state in grado di apportare migliorie significative ai fogli di lavoro Excel con cui gestiscono un'ampia mole di dati di grande importanza per l'azienda fra cui, ad esempio, gli ordinativi e le presenze sul lavoro («questi file che noi utilizzavamo, questi fogli di calcolo, sono stati messi a punto in seguito al corso proprio grazie agli insegnamenti del docente, quindi da lì tutti ci siamo messi e abbiamo migliorato, abbiamo visto come fare...ci è stato utile, insomma»).

## D. L'impatto della formazione: un commento

Sulla base dell'analisi dei dati raccolti attraverso diversi strumenti è possibile formulare alcune valutazioni di sintesi su questo caso. In generale, la percezione dei diversi soggetti interpellati è di una formazione che ha avuto complessivamente esiti positivi dal punto di vista del gradimento da parte dei destinatari e degli apprendimenti raggiunti, mentre sotto il profilo dell'impatto concreto sull'attività lavorativa e dell'effettiva applicazione sul posto di lavoro i risultati sono stati più ambivalenti, anche e soprattutto in funzione dei diversi corsi che sono stati svolti. Come sottolineato in precedenza, dal punto di vista dell'impatto le criticità riguardano principalmente uno dei 5 percorsi previsti, per il quale in realtà la mancata applicazione sul lavoro pare dipendere da un articolato mix di fattori (livello di apprendimento ancora modesto, scarsa intenzionalità/motivazione a trasferire, carenza di situazioni in cui applicare gli apprendimenti ecc).

In ogni caso, la scelta da parte di Surfinia di partecipare nuovamente ad attività formative finanziate da Fondartigianato al termine di questo progetto costituisce per certi versi una testimonianza indiretta della convinzione dell'impresa che la formazione svolta abbia, nel suo complesso, comunque contribuito a produrre un cambiamento positivo all'interno dell'azienda.

### 2.12 - Alcuni elementi trasversali

In questo paragrafo finale della Sezione dedicata agli studi di caso, presentiamo gli esiti di alcune analisi testuali semi-informatizzate di tipo quali-quantitativo realizzate analizzando con il software T-LAB 9.1.5 il corpus<sup>50</sup> delle trascrizioni delle interviste somministrate ai referenti aziendali, ai lavoratori e ai referenti aziendali. L'obiettivo di tali analisi era quello di individuare possibili elementi trasversali ai singoli studi di caso che potessero, da un lato, fornire spunti per l'attività di valutazione che le Parti Sociali dovranno sviluppare a seguito della predisposizione del presente Rapporto; dall'altro, guidare - data la natura sperimentale di questo intervento - l'individuazione di elementi utili per le future attività di valutazione.

Un primo tipo di analisi che abbiamo effettuato, tra quelle possibili in ragione della limitata dimensione del corpus, è stata l'*analisi delle corrispondenze multiple* di tutti i lemmi<sup>51</sup> dell'intero corpus utilizzati solo dai *soggetti intervistati* (lavoratore, imprenditore, referente formazione). L'analisi delle corrispondenze ha consentito di evidenziare analogie e differenze tra i lemmi utilizzati, nel rispondere, dai soggetti a cui è stata somministrata l'intervista.

Il software ha restituito l'immagine riportata nella *Figura 5*, in cui i lemmi sono stati distribuiti su un piano cartesiano attorno a due assi e dove sono stati collocati i soggetti intervistati - variabili *ATTORE\_REFERFORM*, *ATTORE\_LAVORATORE*, *ATTORE\_REFERAZIEND* - in relazione alla frequenza più elevata dei termini utilizzati da loro nelle risposte date.

---

<sup>50</sup> Le caratteristiche fondamentali del corpus sottoposto ad analisi sono le seguenti: testi importati: 782 (imprenditore=97; lavoratore=170; referente formazione = 124; intervistatore=391); contesti elementari=1292; occorrenze=44027; forme=4845; lemmi=3135; hapax=2414; soglia di frequenza=10; parole-chiave (lemmi) utilizzati per l'analisi=349. Le variabili utilizzate per codificare il corpus sono state le seguenti: azienda; ruolo (intervistato; intervistatore); attore (imprenditore; lavoratore; referente formazione). Va tenuto in considerazione, tuttavia, che nel corpus sono stati inseriti anche i testi delle sintesi delle risposte redatte dagli intervistatori nei pochi casi in cui non è stato possibile effettuare le trascrizioni a causa di problemi nelle audio/video registrazioni.

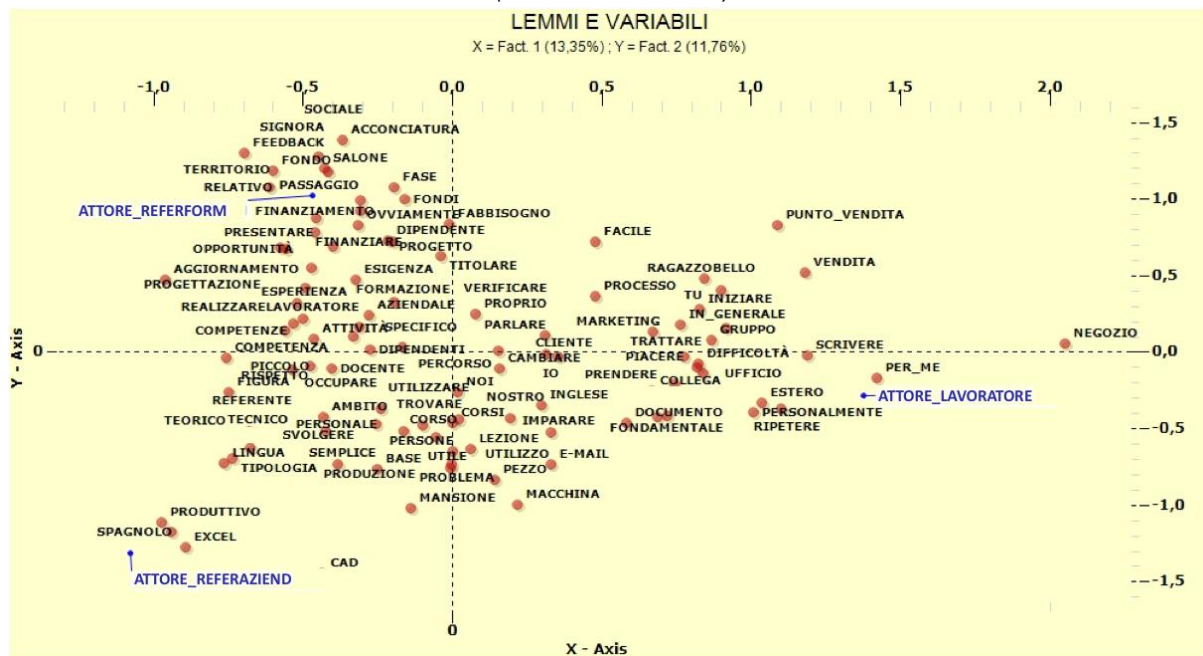
<sup>51</sup> Con il termine *lemma* si intende significare un insieme di parole con la stessa radice lessicale (o lessema) e che appartengono alla stessa categoria grammaticale (verbo, aggettivo, etc.).

I tre soggetti si trovano in tre quadranti distinti: il *referente della formazione* nel quadrante in alto a sinistra; il *referente aziendale* nel quadrante in basso a sinistra; il *lavoratore* nel quadrante. Inoltre, va sottolineato che il *lavoratore* viene collocato, rispetto all'asse delle Y, da solo nel lato destro, in una posizione quasi intermedia tra il quadrante superiore e quello inferiore.

Dalla posizione dei diversi attori, una possibile interpretazione del significato degli assi può essere la seguente:

- l'asse delle Y può essere interpretato come il *contesto di riferimento*: l'*azienda*, parte inferiore; la *formazione*, parte superiore. Infatti, nella parte superiore troviamo solo il referente della formazione, mentre nella parte bassa troviamo sia il referente aziendale e il lavoratore. Tuttavia, il lavoratore si trova molto vicino alla parte superiore del grafico in ragione del fatto che egli ha partecipato direttamente al contesto formazione durante le attività formative;
- l'asse delle X, invece, può essere considerato come il *ruolo progettuale*: committenza/erogazione, a sinistra; destinatario, a destra. Infatti, i soggetti che appartengono alle organizzazioni che hanno commissionato e attuato l'attività formativa (il referente aziendale e il referente dell'ente di formazione) si trovano entrambi nella parte sinistra del grafico. Nella parte destra del grafico, invece, si trova solo il lavoratore che è il destinatario/utente delle attività di formazione.

Figura 5 - Rappresentazione grafica dell'analisi delle corrispondenze multiple del corpus delle trascrizioni delle interviste (versione lemmi e variabili)



Entrando nel dettaglio dei lemmi utilizzati dai diversi attori, emerge quanto riportato nelle Figg. 6-8.

Per quanto riguarda il lavoratore, i termini che utilizza con maggiore frequenza rispetto agli altri attori sono riconducibili ai seguenti lemmi: facile, difficoltà; bello, piacere; lezione, imparare; utilizzo; cambiare; gruppo, collega.

Circa il referente dell'ente di formazione, i lemmi più frequentemente utilizzati sono i seguenti: fondi, finanziamento, finanziare; fabbisogno, esigenza; progetto, progettazione; aggiornamento; competenza, competenze, esperienza.

Figura 6 - Rappresentazione grafica dell'analisi delle corrispondenze multiple del corpus delle trascrizioni delle interviste - Dettaglio variabile Attore\_Lavoratore

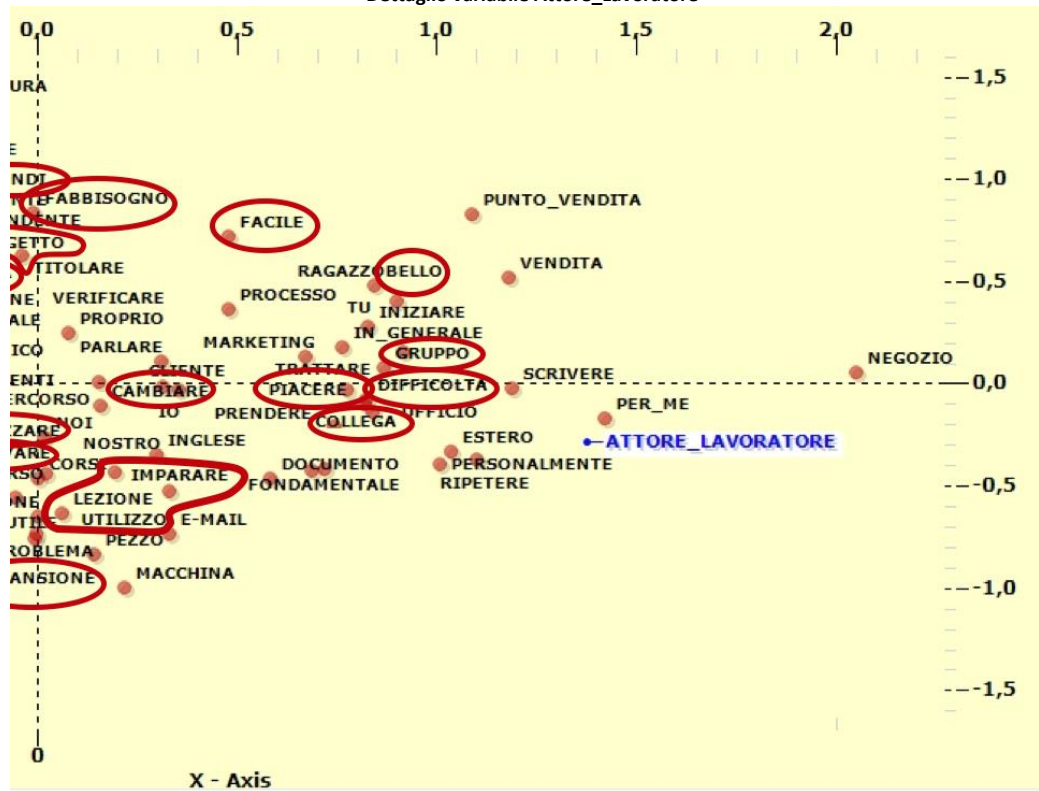


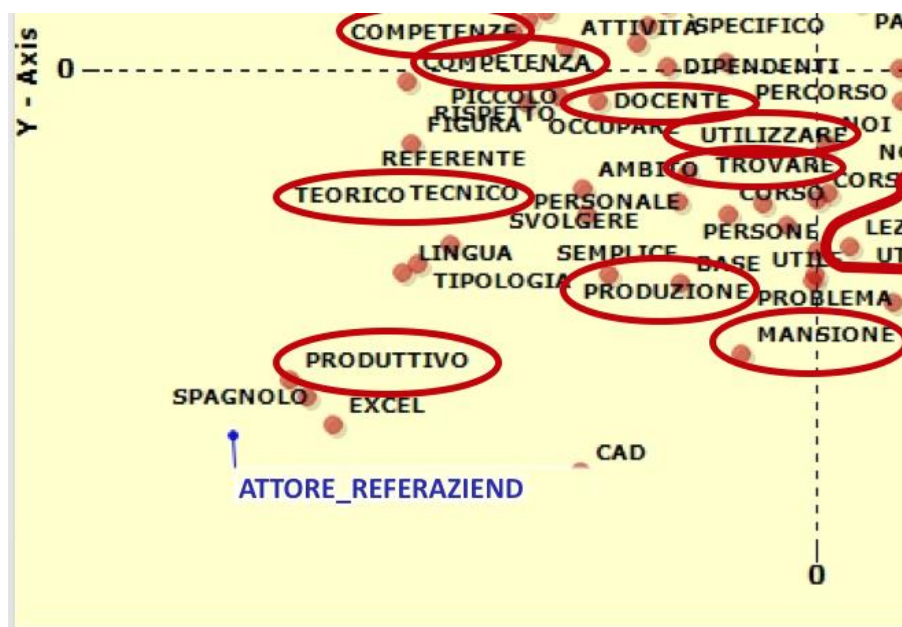
Figura 7 - Rappresentazione grafica dell'analisi delle corrispondenze multiple del corpus delle trascrizioni delle interviste - Dettaglio variabile Attore\_Reform



I lemmi più frequentemente utilizzati durante l'intervista dal referente aziendale sono invece i seguenti: produttivo, produzione; teorico, tecnico; mansione; docente; trovare. Va segnalato

che il lemma *utilizzare* - strettamente connesso al tema dell'impatto - si trova nel quadrante inferiore (contesto aziendale) proprio sull'asse delle Y, ossia tra il lavoratore e il referente aziendale.

Figura 8 - Rappresentazione grafica dell'analisi delle corrispondenze multiple del corpus delle trascrizioni delle interviste - Dettaglio variabile Attore\_Referaziend



Un secondo tipo di indagine ha utilizzato solo i lemmi del *sub-corpus* delle *risposte date dai lavoratori e dai referenti aziendali* alle domande specifiche sull'impatto degli apprendimenti in azienda. Si è trattato di una *network analysis* effettuata a partire da un'*analisi delle sequenze*. Questo tipo di analisi tiene conto delle posizioni delle varie unità lessicali all'interno delle frasi e ci permette di rappresentare ed esplorare qualsiasi testo come una rete di relazioni. Il grafico a rete elaborato dal software<sup>52</sup> consente di individuare i raggruppamenti di lemmi più frequentemente connessi tra loro (V. Fig. 9). Nel grafico, l'ampiezza del cerchio è direttamente proporzionale alla frequenza con cui il lemma è stato utilizzato; lo spessore della freccia indica, invece, proporzionalmente la frequenza del legame tra i lemmi; l'apice della freccia indica la direzione della sequenza dei lemmi.

Analizzando nel dettaglio solo alcuni delle aree semantiche che emergono dalla Figura 10, possono essere sottolineate le seguenti catene lessicali connesse al tema dell'impatto:

- capire → migliorare;
- vedere → cambiamento;
- imparare → nuovo → metodo;
- utilizzare → mettere → pratica.

<sup>52</sup> La rete dei lemmi è stata costruita utilizzando il software Ghephi.

Figura 9 - Rappresentazione grafica della network analysis del subcorpus delle trascrizioni delle interviste relativo al tema dell'impatto

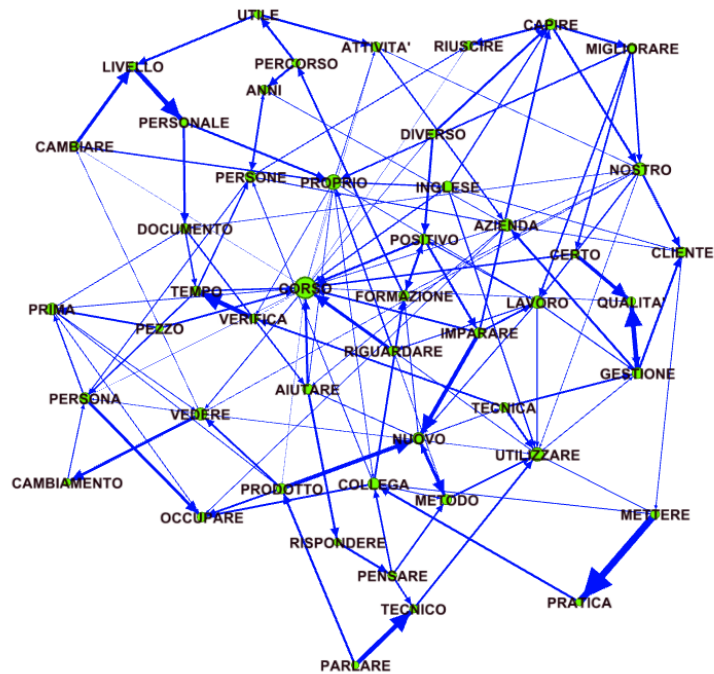
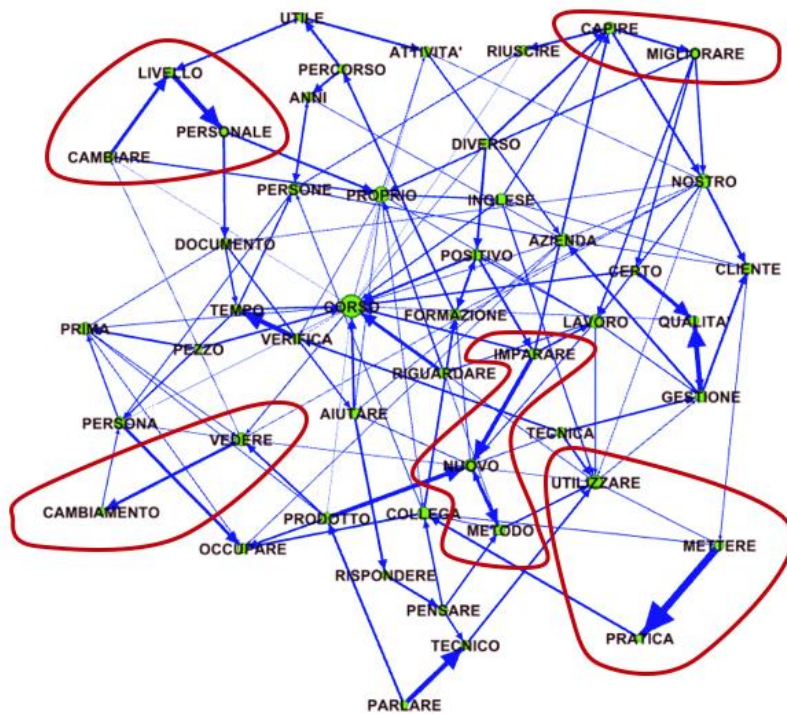


Figura 10 - Rappresentazione grafica della network analysis del subcorpus delle trascrizioni delle interviste relativo al tema dell'impatto



## 2.13 - Considerazioni di sintesi

Al termine della presentazione degli studi di caso, cercheremo di individuare alcuni aspetti circa il tema dell'impatto su cui gli studi di caso hanno fornito dati interessanti e che meritano di essere evidenziati affinché possano, da un lato, essere presi in considerazione in fase di valutazione, e, dall'altro, per riuscire a predisporre in modo più puntuale gli strumenti di raccolta dei dati (questionario e interviste semi-strutturate) nelle future rilevazioni.

**1.** Un primo dato che sembra emerge è la **sostanziale corrispondenza** tra quanto dichiarato dai referenti aziendali nel questionario online con quanto emerso durante le interviste ma, nel contempo, alcune differenze - anche se non peraltro complessivamente marcate - tra le opinioni del referente aziendale e quelle dei lavoratori. dalla triangolazione con tutti gli altri dati. Questo è un aspetto che conferma quanto ormai consolidato in letteratura scientifica e nelle esperienze di valutazione di impatto realizzate anche in altri contesti della formazione continua e dei fondi interprofessionali: ossia la necessità di una triangolazione dei dati tra più fonti, in primo luogo tra le percezioni dei referenti aziendali e dei lavoratori.

**2.** Un ulteriore aspetto è legato al tema delle **evidenze** dell'avvenuto impatto ossia dell'uso in azienda - da parte dei lavoratori - degli apprendimenti sviluppati durante le attività di formazione. Nella sezione successiva questo aspetto sarà descritto in modo più articolato, ma già in questa sezione riteniamo importante sottolineare come esista un fenomeno particolare - peraltro già conosciuto nella letteratura sulla certificazione da esperienze - ossia la difficoltà ad argomentare con esempi dettagliati e circostanziati l'impatto della formazione svolta.

A questo fenomeno si connette in modo immediato il problema della interpretazione di questo fenomeno in vista della valutazione. In termini più schematici il problema valutativo si pone in questi termini<sup>53</sup>:

descrizione imprecisa dell'impatto (*dato rilevato*) → mancato impatto (*interpretazione*) → confronto tra dato interpretato e criterio di valutazione [impatto] (*momento comparativo*) → valutazione negativa (*formulazione del giudizio di valore*).

Infatti, la ricostruzione a posteriori del trasferimento in contesto aziendale è in sé un compito percettivo e cognitivo complesso su cui interferiscono altri processi cognitivi impliciti in tutti soggetti. In tal senso, quindi, il processo di interpretazione richiederebbe un preliminare approfondimento integrativo del fenomeno della difficoltà a descrivere situazioni di impatto. Questo, tuttavia, con implicazioni rilevanti sulle modalità (tempi e strumenti) della rilevazione dei dati.

**3.** In almeno due casi è emersa una certa **disomogeneità di percezione fra dipendenti e referente aziendale** circa l'impatto in azienda degli apprendimenti. Anche di fronte a questo dato riteniamo importante sia necessario soffermarsi per procedere a un'attenta interpretazione per non accettare in modo immediato il seguente processo elaborativo:

disomogeneità delle dichiarazioni di percezione (*dato rilevato*) → mancato impatto (*interpretazione*) → confronto tra dato interpretato e criterio di valutazione [impatto] (*momento comparativo*) → valutazione negativa (*formulazione del giudizio di valore*).

---

<sup>53</sup> Nello schema che proponiamo il simbolo della freccia ( → ) significa *implicazione* ("quindi").



Con i dati in nostro possesso non è ovviamente possibile individuare solide spiegazioni di questo fenomeno. Ciò che possiamo dire, sulla base di un'analisi delle trascrizioni delle interviste è che tale diversità di percezione circa l'impatto della formazione possa dipendere, per lo meno in parte, da due fattori:

- a) le *differenti aspettative di partenza* circa gli effetti che la formazione avrebbe dovuto/potuto determinare. Per esempio, l'aspettativa del referente aziendale nei confronti della formazione realizzata è stata quella di un'influenza sugli "atteggiamenti di fondo" o "disposizione" dei lavoratori e non quella di rilevare comportamenti e/o performance specifiche e funzionali agli obiettivi aziendali contrariamente a quanto atteso, invece, dai lavoratori;
- b) i *diversi oggetti osservati* - a seguito di criteri selettivi preliminari - che portano un soggetto a osservare aspetti concreti e visibili che ritiene significativi per affermare la presenza di un impatto, mentre ad altri tutto ciò non "appare neanche", dal momento che su tali aspetti non viene posta l'attenzione osservativa, oppure non viene data ad essi una particolare rilevanza.

**4.** In due casi è emerso come uno dei fattori individuati dai soggetti intervistati circa il debole impatto (trasferimento in azienda) degli apprendimenti sia la formazione. In questo caso, va sottolineato, il dato rilevato non riguarda l'impatto diretto quanto il legame tra l'impatto e uno dei fattori che può averlo favorito. A questo proposito gli aspetti specifici della formazione sottolineati sono stati essenzialmente due: 1) una formazione talvolta più "teorica" che "pratica"; 2) la discrepanza fra la formazione realizzata e l'effettivo fabbisogno della dipendente. Anche in questo caso riteniamo che un processo interpretativo - in relazione però ad un aspetto diverso da quello precedente - debba essere attentamente attivato sia per riuscire a effettuare una valutazione efficace sia per progettare interventi di miglioramento. In questo caso il processo logico è il seguente:

percezione di criticità nella formazione (1° dato rilevato) → percezione di mancato impatto (2° dato rilevato) → confronto tra 2° dato rilevato e criterio di valutazione [impatto] (momento comparativo) → valutazione negativa (formulazione del giudizio di valore).

Il processo di interpretazione va portato sui fattori che hanno spinto i soggetti intervistati a dichiarare la percezione di criticità nella formazione. Dalle parole degli intervistati emerge che: 1) in un caso, l'obiettivo della formazione era un aggiornamento normativo e dunque la necessità di integrare il corpus di conoscenze dei partecipanti, piuttosto che a produrre effetti immediatamente visibili sul piano operativo; 2) in un altro, il percorso formativo era inter-aziendale e quindi rivolto a partecipanti con livelli di partenza molto differenziati; 3) in un terzo caso, la criticità era relativa a uno solo dei percorsi - con contenuti peraltro diversi - all'interno dello stesso progetto che ne conteneva cinque<sup>54</sup>.

Queste considerazioni hanno implicazioni rilevanti sul discernimento dei vari percorsi e sulla valutazione complessiva dei progetti. Infatti, in base a come saranno interpretati questi fattori

---

<sup>54</sup> Quest'ultimo aspetto sembra suggerire di utilizzare come unità di analisi i percorsi e non solo i progetti qualora questi ultimi siano composti da più percorsi con tematiche distinte.

si potrà procedere, sempre con molta cautela, nello sviluppare il processo del ragionamento valutativo.

**5.** Infine segnaliamo che in un caso, durante le interviste, sono stati evidenziati aspetti critici circa sia l'ambito della formazione che del trasferimento che non erano emersi dai questionari a 30 giorni somministrati dall'ente di formazione. Pensiamo che anche in questo tipo di situazioni sia necessario effettuare ulteriori approfondimenti per comprendere meglio le dinamiche hanno portato a questi risultati, cosa che non è stato possibile nelle condizioni di contesto in cui si è svolta la presente valutazione di impatto.

\* \* \* \* \*

Nel Rapporto finale del Progetto Monitoraggio 2018, si affermava che un'ipotesi di approccio generale da adottare per impostare l'impianto di valutazione di impatto, in modo particolare per gli studi di caso, era quella della costruzione di una teoria (in inglese, *theory-building*) ossia l'elaborazione di una cornice concettuale (aspetto teorico) relativa al fenomeno della interazione tra formazione e impatto nelle aziende - micro e medio-piccole - dell'Emilia-Romagna. Questo allo scopo di meglio impostare le valutazioni di impatto nella prospettiva di supportare i processi decisionali per il miglioramento.

Quanto presentato nei punti precedenti non può essere di certo considerata una "ricostruzione teorica", neppure di "medio raggio" del fenomeno in questione. Tuttavia, le considerazioni espresse sono state formulate con la prospettiva appena enunciata. Esse, infatti, costituiscono dei "tasselli" - riteniamo importanti - che potranno contribuire, negli eventuali sviluppi delle attività di valutazione, ad avviare l'elaborazione di una cornice teorica funzionale a migliorare la qualità dei processi valutativi.

## Sezione 3 - Riflessioni meta-valutative

In questa sezione del rapporto abbiamo raggruppato i dati raccolti attraverso le note sul campo e le riflessioni redatte dai componenti del Gruppo di lavoro così come quelli raccolti mediante i colloqui intercorsi tra il ricercatore UniBo e i componenti del gruppo di lavoro relativi agli aspetti metodologici che riguardano l'impianto, gli strumenti e le procedure di raccolta e analisi dei dati nonché la stesura del Rapporto di ricerca relativi alla valutazione di impatto. Si tratta di dati raccolti in ragione del fatto che l'attività di valutazione di impatto delle attività finanziate da Fondartigianato è stata considerata, sin dalla sua impostazione, come una «sperimentazione» ossia una prima verifica empirica dell'impianto messo in atto e, in quanto tale, reso oggetto, a sua volta, di indagine per rispondere a due specifiche domande di ricerca: l'impianto di valutazione di impatto: 1) in che misura ha consentito l'*accuratezza* dei dati raccolti? 2) in che misura si è rivelato *fattibile*?

Questo momento della «sperimentazione» è - a rigore - un'attività di metavalutazione che, da punto di vista temporale, nella tipologia di ricerche metavalutative proposta da Cook e Gruder (1978), rientra tra le metavalutazioni svolte in *forma simultanea* alla valutazione principale ossia una metavalutazione in cui la raccolta dei dati avviene in concomitanza con la raccolta dei dati prevista dall'impianto di valutazione di impatto<sup>55</sup>.

Per rispondere ai due interrogativi metavalutativi abbiamo fatto ricorso agli standard elaborati dal *Joint Committee on Standards for Educational evaluation* nordamericano. In questo testo, lo standard viene definito come un «principio comunemente accettato dagli esperti nel condurre e utilizzare una valutazione che, quando implementato, porterà a una più elevata qualità della valutazione» (Yarbrough et al., 2011, p. 292).

Il documento raccoglie 30 standard strutturati attorno a cinque «attributi della qualità» (*attribute of quality*) della valutazione: utilità (8 standard); fattibilità (4 standard); correttezza (*propriety*) (7 standard); accuratezza/rigore (*accuracy*) (8 standard) e rendicontazione (*accountability*) (3 standard) (Yarbrough et al., 2011)<sup>56</sup>. Tali standard sono stati messi a punto per supportare la progettazione e la metavalutazione di un impianto di valutazione.

Nel nostro caso abbiamo scelto di focalizzare l'attenzione solo su *alcuni* degli standard relativi a due ambiti - la *fattibilità* e l'*accuratezza/rigore* - dal momento che sono quelli maggiormente «chiamati in causa» nella fase di implementazione dell'impianto di valutazione<sup>57</sup>. Gli standard relativi alla fattibilità<sup>58</sup> mirano ad accrescere l'efficacia e

---

<sup>55</sup> L'altra forma di metavalutazione è la *metavalutazione successiva* alla conclusione dell'attività di valutazione principale (ossia oggetto di metavalutazione).

<sup>56</sup> Il testo in inglese degli enunciati degli standard è consultabile sul sito ufficiale del Joint Committee on Standards for Educational evaluation (<http://www.jcsee.org/program-evaluation-standards-statements>). Esiste una versione in forma di checklist degli standard per effettuare un'autovalutazione delle attività svolte (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 2018).

<sup>57</sup> Gli standard del Joint Committee sono stati utilizzati anche durante tutta la fase di progettazione dell'impianto di valutazione in quella che potremmo considerare una metavalutazione ex-ante. Per quanto riguarda l'ambito di standard specifico della *responsabilità* esso è stato utilizzato così come descritto in questa sezione del Rapporto.

<sup>58</sup> I quattro standard relativi alla fattibilità sono i seguenti: F1 Gestione del progetto. Le valutazioni devono utilizzare efficaci strategie di gestione del progetto; F2 Procedure funzionali. Le azioni di valutazione devono essere funzionali e rispondenti al modo in cui il programma opera; F3 Attuabilità contestuale. Le valutazioni devono riconoscere, monitorare e bilanciare gli interessi culturali e politici e le esigenze di individui e gruppi; F4 Utilizzo delle risorse. Le valutazioni devono utilizzare le risorse in modo efficace ed efficiente.

l'efficienza della valutazione; quelli che rientrano nell'area della accuratezza/rigore hanno come obiettivo l'incremento dell'affidabilità e della validità delle descrizioni, delle affermazioni e dei risultati della valutazione in modo particolare quelli a supporto delle interpretazioni e dei giudizi sulla qualità del programma<sup>59</sup>.

Nell'esposizione abbiamo scelto di organizzare i dati raccolti circa i singoli momenti e aspetti dell'impianto e processo di valutazione di impatto attorno ai singoli standard assunti come criteri per la metavalutazione.

A premessa delle considerazioni che seguiranno, tuttavia, in particolare in relazione al criterio della *fattibilità*, va ricordato che sulle attività di raccolta dei dati utili per la valutazione di impatto ha influito in modo rilevante - in primo luogo ritardandone temporalmente la realizzazione - il fatto che tali attività si sono svolte in piena emergenza sanitaria a seguito del COVID-19. E questo ha richiesto una dilatazione del periodo di svolgimento delle attività di raccolta dei dati la cui conclusione era inizialmente prevista nel mese di giugno 2020 ossia prima della chiusura estiva delle attività lavorative. A causa dell'emergenza sanitaria, invece, l'indagine si è dovuta estendere sino a settembre in concomitanza con la ripresa delle attività economiche successiva alla fine della chiusura forzata (*lockdown*). Tuttavia, nel mese di agosto non è stato sostanzialmente possibile effettuare interviste a causa della chiusura estiva di diverse imprese; inoltre, in più di un caso le aziende hanno avuto difficoltà a fornire disponibilità nel breve termine a causa di picchi di lavoro o comunque alla necessità di lavorare il più possibile per «recuperare quanto perso nei mesi del lockdown» come ci ha dichiarato un imprenditore.

In egual modo tale condizione ha influito sulla fase di reperimento dei documenti redatti o raccolti dagli enti di formazione: relazioni finali e questionari cartacei somministrati dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative. Infatti, anche gli enti di formazione sono stati sottoposti a chiusure forzate che non hanno consentito ai coordinatori dei progetti sottoposti a valutazione di impatto di recarsi presso le proprie sedi di lavoro per recuperare i documenti loro richiesti.

### **3.1 - L'ambito dell'accuratezza/rigore**

In relazione all'ambito dell'accuratezza/rigore, è stato assunto come standard principale di riferimento in questo rapporto il terzo standard (A3) che riguarda l'*affidabilità delle informazioni* («Le procedure di valutazione devono fornire informazioni sufficientemente affidabili e coerenti rispetto agli usi previsti») ossia il fatto che le informazioni raccolte siano

---

<sup>59</sup> Gli otto standard relativi all'area della accuratezza/rigore sono i seguenti: A1 Giustificazione delle conclusioni e delle decisioni. Le conclusioni e le decisioni della valutazione devono essere giustificate in modo esplicito tenendo in considerazione i contesti e le culture in cui avranno conseguenze; A2 Informazioni valide. Le informazioni raccolte attraverso il processo valutativo devono essere funzionali agli scopi previsti e supportare interpretazioni valide; A3 Informazioni affidabili. Le procedure di valutazione devono fornire informazioni sufficientemente affidabili e coerenti rispetto agli usi previsti; A4 Descrizioni esplicite del programma e del contesto. Le valutazioni devono documentare i programmi e i loro contesti con livello di dettaglio e di ampiezza adeguati agli scopi previsti; A5 Gestione delle informazioni. Le valutazioni devono utilizzare metodi per la raccolta sistematica delle informazioni, la revisione, la verifica e l'archiviazione dei dati; A6 Correttezza del disegno e delle analisi. Le valutazioni devono utilizzare disegni e procedure di analisi tecnicamente adeguati agli scopi previsti; A7 Ragionamento valutativo esplicito. Il ragionamento valutativo che dalla raccolta e analisi di informazioni porta ai risultati, alle interpretazioni, alle conclusioni e alla formulazione del giudizio deve essere documentato in maniera chiara e completa; A8 Comunicazione e rapporto di valutazione. Le comunicazioni relative alla valutazione devono essere adeguate allo scopo e prive di malintesi, pregiudizi, distorsioni ed errori.

il più possibili prive di *distorsioni* (o errori) ossia di *alterazioni* rispetto alla realtà di cui intendono essere una “rappresentazione”.

La **reazione dei soggetti intervistati** rappresenta uno tra gli aspetti rilevanti - per quanto da considerare un indicatore indiretto - che può favorire la presentazione di informazioni attendibili. Nell’ambito delle interviste realizzate, tranne in un caso, tutti i soggetti intervistati si sono dimostrati disponibili e hanno manifestato un atteggiamento positivo nei confronti dell’attività di intervista loro somministrata. Tendenzialmente tale atteggiamento ha rispecchiato sia una valutazione molto positiva dell’attività di formazione realizzata (da parte dei dipendenti e dei referenti aziendali) sia una sorta di “senso di gratitudine” nei confronti delle organizzazioni (Fondartigianato e agenzie formative) che avevano reso possibile la realizzazione delle attività formative.

Questa reazione, sebbene riveli un atteggiamento positivo verso il rispondere alle domande dell’intervistatore, ha solo in parte attenuato - nei limiti intrinseci di quanto era possibile - il verificarsi di altri due fenomeni: 1) il recupero delle informazioni dalla memoria; 2) il riconoscimento delle situazioni di impatto.

Al primo fenomeno - il **recupero delle informazioni dalla memoria** - è connesso la scelta di quando effettuare la rilevazione dei dati “dopo” il termine delle attività formative. La scelta circa questo aspetto, infatti, scaturisce dalla necessità di bilanciare gli effetti di due fenomeni: 1) da un lato, una certa distanza dal termine delle attività formative consente ai lavoratori e all’azienda di avere il tempo per avviare processi di applicazione/trasferimento degli apprendimenti; 2) dall’altro lato, più ci si allontana dalla data del termine delle attività formative, più il processo di recupero dalla memoria dell’esperienza formativa e il riconoscimento della sua applicazione al contesto di lavoro è soggetto a maggiori distorsioni mnestiche che di certo influiscono sull’attendibilità delle risposte date. Questi fenomeni sono ancor più rilevanti laddove le attività di formazione a cui partecipano i lavoratori siano molteplici nell’arco di tempo preso in considerazione.

In letteratura è proposta come “regola aurea” il *limite dei sei mesi* al termine delle attività formative. Non sempre, però, questa soglia temporale viene rispettata. Per esempio, nell’indagine spagnola effettuata con il questionario FET, a cui abbiamo fatto riferimento nella Sezione 1 del presente Rapporto, i ricercatori hanno fatto la scelta di somministrare lo strumento di raccolta dei dati dopo solo 3 mesi dalla fine delle attività di formazione.

Per quanto riguarda la nostra rilevazione, relativamente alle *interviste* effettuate con i referenti aziendali e i dipendenti, sono emersi due dati importanti: 1) tutti i soggetti intervistati hanno dimostrato di avere ben presente le attività formative svolte nel corso del 2019 (contenuti, modalità didattiche, profilo dei docenti ecc.); 2) tuttavia, laddove i soggetti aveva partecipato a più di un percorso nell’arco dello stesso periodo, in risposta alle domande che si focalizzavano in maniera specifica su singoli percorsi, le risposte tendevano a presentare caratteri più generale o comunque non particolarmente dettagliate, ovvero a esprimere considerazioni d’insieme relativa a tutta la formazione svolta, senza distinguere più di tanto fra i diversi corsi, o addirittura talvolta chiamando in causa, nella propria argomentazione, anche attività formative svolte in precedenza o successive.

Il secondo fenomeno a cui abbiamo fatto riferimento sopra, anch’esso ampiamente dibattuto nella letteratura sulla valutazione di impatto dei progetti formativi, è la capacità dei soggetti di riuscire a **riconoscere le connessioni di impatto** ossia i legami tra quanto appreso durante le

attività di formazione ed eventuali cambiamenti intercorsi sul luogo di lavoro. In precedenti ricerche è ampiamente emerso come questo sia, di fatto, “il” problema principale nelle valutazioni di impatto circa l'*attendibilità* dei dati raccolti mediante le dichiarazioni di percezione dei soggetti interessati. La capacità di riconoscere il legame tra gli apprendimenti sviluppati e il loro utilizzo in contesto di lavoro è un compito cognitivo complesso a cui i soggetti riescono ad assolvere con difficoltà.

Nell'ambito della nostra rilevazione, la maggior parte dei casi i lavoratori intervistati hanno manifestato *una certa difficoltà*, o non sono proprio riusciti, a descrivere degli episodi che testimoniassero l'impatto concreto della formazione effettuata sulla propria attività lavorativa. Non di rado a fronte di domande che chiedevano di focalizzare l'attenzione e descrivere situazioni concrete (“incidenti critici”) che potevano essere “evidenza” di un utilizzo in azienda di quanto appreso dai lavoratori durante la formazione, le risposte fornite facevano riferimento a una “impressione generale” di “impatto” senza però entrare nei dettagli specifici di alcune situazioni.

Un ulteriore aspetto da prendere in esame circa l'attendibilità dei dati è la **scelta delle fonti** ossia delle *unità di rilevazione* individuate per la raccolta dei dati. Per quanto concerne, in particolare, le interviste effettuate con i *referenti delle agenzie formative*, che hanno manifestato in tutti i casi una piena disponibilità ad essere coinvolti, meritano di essere evidenziati due aspetti: 1) il contenuto articolato delle domande previste dall'intervista avrebbe talvolta richiesto il coinvolgimento di più di una singola figura (ad esempio, oltre al coordinatore/progettista anche il tutor d'aula). Infatti, prevalentemente, gli enti di formazione prevedono un'organizzazione del lavoro che suddivide le diverse aree di attività di un progetto formativo (progettazione, coordinamento organizzativo, tutorato d'aula) tra più persone. Questo ha avuto alcune ricadute sulla raccolta dei dati. Infatti, in alcuni casi, il singolo referente dell'ente di formazione ha avuto difficoltà a fornire le informazioni richieste con il grado di dettaglio atteso. A fianco di ciò, va segnalato che in qualche caso le risposte dei referenti degli enti di formazione contenevano elementi non richiesti che avevano come oggetto la descrizione del proprio lavoro e delle procedure del proprio ente di riferimento.

Anche le **modalità di somministrazione degli strumenti di raccolta** e di **analisi dei dati** hanno implicazioni rilevanti sull'attendibilità dei dati<sup>60</sup>. A questo proposito vanno segnalati due fenomeni: 1) nel caso delle interviste, in alcune circostanze, il referente aziendale e il lavoratore, hanno risposto alle domande **utilizzando la medesima postazione** a causa del fatto che l'azienda aveva a disposizione un solo computer per le videochiamate. Si tratta di un aspetto da prendere in maggior attenzione nelle future rilevazioni poiché potrebbe favorire un “effetto risposta” da parte sia del referente aziendale sia del lavoratore. Tuttavia, in nessun caso vi è stata una netta ed inequivocabile percezione che ciò sia avvenuto durante la nostra rilevazione; 2) la scelta di audio/video registrare le interviste e di trascriverle *verbatim* si è confermata, agli occhi dei componenti del Gruppo di lavoro una procedura in grado di garantire l'attenuazione - entro limiti metodologicamente accettabili e controllabili - dell'intervento soggettivo dell'operato dell'analista delle interviste.

---

<sup>60</sup> Circa questo aspetto, lo standard relativo alla attendibilità dei dati si sovrappone con il sesto criterio dell'accuratezza/rigore che così recita: «A6 Correttezza del disegno e delle analisi. Le valutazioni devono utilizzare disegni e procedure di analisi tecnicamente adeguati agli scopi previsti».

Circa il quarto criterio relativo all'accuratezza/rigore, relativo alle *descrizioni esplicite del programma e del contesto*. («Le valutazioni devono documentare i programmi e i loro contesti con livello di dettaglio e di ampiezza adeguati agli scopi previsti»), è necessario fare riferimento al tasso di risposta al questionario online. Nella nostra rilevazione il tasso di risposta è stato del 19,4%. Confrontando tale tasso con quello di altre rilevazioni effettuate nell'ambito della formazione continua, emerge come esso sia al di sopra del tasso medio di restituzione che si attesta intorno al 10/12%. Si tratta, quindi, di un risultato molto positivo se confrontato con questo criterio. Tuttavia, se si interpreta tale dato alla luce della capacità di descrizione del fenomeno reso oggetto di valutazione (l'insieme dei progetti), qualche riflessione in merito dovrà essere effettuata sebbene vada sempre tenuto presente il fatto che la somministrazione è avvenuta nel pieno dell'emergenza sanitaria da COVID-19 che ha messo in difficoltà molte delle aziende che rientravano nell'universo statistico della ricerca.

Circa gli aspetti tecnici del questionario che possono ipoteticamente aver influito sulla sua compilazione, vi è la numerosità e il livello di dettaglio delle informazioni richieste nella prima parte del questionario intenzionalmente simile a quella del questionario realizzato dal ricercatore dell'Università di Ferrara per una parallela indagine rivolta ad altre aziende aderenti a Fondartigianato. Forse questo aspetto può aver disincentivato il proseguire nella compilazione. *Anche* in questa direzione può essere interpretato il fatto che su 25 questionari restituiti la compilazione di 4 si è fermata al termine di questa sezione. La scelta di mantenere una sezione uguale è stata dettata dal fatto di avere la possibilità di effettuare confronti tra le due indagini. Tuttavia, essendo le logiche e gli interessi di ricerca diversi questo aspetto in futuro dovrà essere ripreso in esame.

## **3.2 - L'ambito della fattibilità**

### **L'attuabilità contestuale**

In relazione al terzo standard di fattibilità che riguarda l'*attuabilità contestuale* («Le valutazioni devono riconoscere, monitorare e bilanciare gli interessi culturali e politici e le esigenze di individui e gruppi») un aspetto a cui è stata prestata attenzione in modo particolare durante tutte le attività di valutazione è il riconoscimento della rete di soggetti portatori di interessi coinvolti nella valutazione stessa: 1) Fondartigianato (il soggetto finanziatore dell'attività formativa) 2) l'Articolazione regionale (il committente della valutazione di impatto e uno dei soggetti attuatori della valutazione stessa attraverso il Gruppo di lavoro interno); 3) gli enti di formazione (il primo dei soggetti coinvolti nell'attività formativa sottoposta a valutazione); 4) le aziende (referenti aziendali e dipendenti), il secondo soggetto coinvolto nell'attività formativa sottoposta a valutazione); 4) il ricercatore universitario Unibo (il responsabile scientifico e co-attuatore della valutazione).

Una tale rete di soggetti è stata accolta come un "dato di contesto" ed è stato scelto di valorizzarne le risorse soprattutto nelle fasi di raccolta dei dati utili alla valutazione. In particolare, il coinvolgimento è avvenuto in occasione della presa di contatto da parte dei

“valutatori”<sup>61</sup> con le imprese, sia per la somministrazione del questionario sia per la realizzazione degli studi di caso. Dal momento che la relazione impresa-ente di formazione è l’esito di un processo di co-costruzione che l’ente e l’azienda hanno messo in atto in forma autonoma dando origine a relazioni di reciproca fiducia che in molti casi si sono stabilizzate nel tempo, unitamente al fatto che è l’ente di formazione che - nella quasi totalità dei casi - si rapporta con il Fondo nelle diverse fasi di sviluppo dei progetti formativi la scelta effettuata dai “valutatori” per rispondere allo standard dell’*attuabilità contestuale* è stata quella di far assumere all’ente di formazione la funzione di *mediatore* con l’azienda nella fase di individuazione e presa di contatto dei soggetti a cui inviare il questionario online e a cui richiedere di sottoporsi a intervista.

Questo è avvenuto anche nella fase di contatto per la somministrazione delle interviste sebbene i “valutatori” fossero già in possesso dell’indirizzo e-mail di chi si era reso disponibile alle interviste.

La giustificazione di tale scelta ha trovato conferma nelle dichiarazioni dei referenti aziendali e dei lavoratori durante le interviste. Questi, infatti, nella stragrande maggioranza dei casi hanno evidenziato una limitata conoscenza di Fondartigianato come fondo inter-professionale a cui aderisce la propria impresa e che finanzia la formazione svolta. Quasi sempre, l’unico altro soggetto conosciuto e riconosciuto dal lato dell’impresa era l’agenzia formativa che ha supportato l’azienda nella progettazione e realizzazione dell’attività.

## **L’utilizzo delle risorse**

La scelta di investire gli enti di formazione della funzione di *mediatori* nella **comunicazione** tra i “valutatori” e le imprese, che ha cercato di rispondere al terzo standard dell’*attuabilità contestuale*, ha avuto però *conseguenze* anche in relazione al quarto standard della fattibilità circa l’*utilizzo delle risorse* («Le valutazioni devono utilizzare le risorse in modo efficace ed efficiente»). Infatti, questa modalità organizzativa, se da un lato ha facilitato dal punto di vista operativo il contatto con l’impresa per la realizzazione dell’intervista - grazie all’intervento di una figura conosciuta e familiare a quest’ultima - d’altro canto ha inevitabilmente moltiplicato il numero di comunicazioni necessarie ai “valutatori” sia per presentare nel dettaglio contenuti e finalità dell’indagine, sia per concordare la data dell’intervista. In qualche limitata circostanza, la mediazione del referente dell’agenzia formativa ha inevitabilmente introdotto qualche elemento di dissonanza comunicativa nella trasmissione delle informazioni sull’intervista all’impresa (ad esempio, in riferimento alla richiesta di poter intervistare un dipendente che abbia specificamente partecipato ad un determinato progetto formativo invece che alla formazione svolta in azienda più in generale).

In egual modo, una certa dilatazione dei tempi si è verificata anche in relazione alla somministrazione del questionario online. Infatti, i “valutatori” si sono trovati nella condizione di dover ricorrere alla mediazione degli enti di formazione per avere il riferimento e-mail delle aziende a cui inviare la lettera di presentazione e il link per la compilazione del questionario.

---

<sup>61</sup> Utilizziamo in questa sede il termine “valutatori” – tra virgolette – per indicare l’insieme dei diversi soggetti coinvolti, a diverso titolo, nelle diverse fasi del processo di valutazione di impatto, vale a dire i componenti del Gruppo di lavoro del progetto e il ricercatore UniBo.



Un ulteriore aspetto importante da prendere in considerazione in fase di valutazione, oltre a quello della comunicazione tra i soggetti, per rispondere al criterio dell'*utilizzo delle risorse* in modo *efficace ed efficiente* - soprattutto in relazione alla decisione di portare a regime il percorso di valutazione di impatto - è quello dei **carichi di lavoro** in capo al Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2019 soprattutto in relazione alla *somministrazione delle interviste* e alla “costruzione” dello studio di caso mediante la triangolazione dei dati raccolti.

La raccolta dei dati mediante le interviste semistrutturate è stato uno dei momenti del processo di valutazione che ha comportato il maggior carico di lavoro. Questa fase della valutazione ha comportato le seguenti attività: 1) stesura delle griglie di intervista; 2) formazione degli intervistatori; 3) individuazione e presa di contatto con i soggetti del campione; 4) somministrazione dell'intervista telefonica o mediante videochiamata; 5) trascrizione delle audio o videoregistrazioni; 5) analisi delle trascrizioni.

In generale, una stima ragionevole dei tempi per ogni singola intervista è la seguente: in riferimento a ciascuna intervista - la cui durata è compresa fra i 20 e i 40 minuti - sono state necessarie 3/4 ore di lavoro di carattere prettamente organizzativo, a cui poi vanno ulteriormente aggiunte altre 3/4 ore di lavoro necessarie per effettuare la trascrizione *verbatim* dell'intervista e almeno 2 ore per l'analisi di ogni singola trascrizione. In totale quindi, per ciascuna intervista è stato stimato un carico di lavoro pari a una media di 10 ore circa.

Un secondo ambito di attività che ha richiesto un impiego considerevole di risorse è quello della triangolazione e assemblaggio dei dati provenienti da fonti diverse per la costruzione degli studi di caso. Anche in questo caso è stata possibile effettuare una stima dei tempi realizzati che ammonta a un totale di circa 15-20 ore per ciascun caso<sup>62</sup>.

Un terzo aspetto legato all'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse riguarda l'uso dei **canali comunicativi** per la realizzazione delle interviste. Se da un lato, infatti, l'utilizzo di piattaforme informatiche quali Skype, Zoom, Google Meet e Teams ha presentato diversi vantaggi fra cui il risparmio di tempo derivante dalla mancata necessità di effettuare trasferte e la possibilità di registrare agevolmente sia l'audio che il video delle interviste (sempre con il consenso degli intervistati), in alcuni casi le aziende hanno manifestato difficoltà o retrosia a utilizzare tali piattaforme - non avendole utilizzate in precedenza - rendendo necessario, in alcuni casi, la conduzione telefonica delle interviste.

\* \* \* \* \*

Anche in questo caso, sebbene si tratti di aspetti di tipo meta-valutativo, è opportuno che una valutazione degli aspetti metodologici avvenga in seno alle Parti Sociali che dovranno prendere in esame se accettare la situazione evidenziata dai dati sopra riportati oppure se mettere in atto degli interventi tesi a potenziare il livello di rispetto degli standard di qualità dell'attività di valutazione.

---

<sup>62</sup> La stima dei tempi necessari allo svolgimento delle interviste e alla costruzione degli studi di caso è stata effettuata sulla base delle informazioni fornite dai componenti del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2019 coinvolti in queste attività.

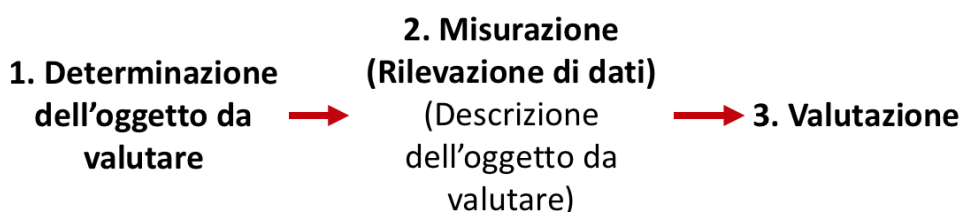
## Sezione 4 - Indicazioni di prospettiva

### 4.1 - Gli sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto

Con l'elaborazione del presente Rapporto si conclude solo una fase del processo previsto dall'impianto di valutazione di impatto così come delineato nel documento dal titolo *Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative da adottare da parte dell'Articolazione regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna - L'impianto di valutazione complessivo e di impatto* che costituisce il rapporto finale elaborato al termine del Progetto Monitoraggio 2018 dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna<sup>63</sup>.

Infatti, in questo rapporto vengono sintetizzati i principali dati che sono stati raccolti attraverso varie strategie e strumenti di raccolta dei dati facendo riferimento allo *schema logico* concettuale delle tre operazioni cognitive/operative fondamentali della valutazione delineato da Gattullo e Giovannini (1989): 1) determinazione dell'oggetto da valutare; 2) misurazione; 3) valutazione (V. Fig. 11).

Figura 11 - Le tre operazioni fondamentali del processo di "valutazione"



Nel precedente Rapporto 2019 quando ci si chiedeva: «Quali sono gli obiettivi da selezionare affinché possano essere utilizzati per valutare l'*efficacia* del programma di percorsi formativi?» si affermava esplicitamente che l'*efficacia* era il criterio con cui confrontare i dati raccolti (*misurazione*) per poi procedere alla *valutazione*. E tale efficacia era attestabile mediante la rilevazione del raggiungimento di uno specifico obiettivo atteso a seguito della formazione che è stato - sempre in quel rapporto - individuato nel «cambiamento del comportamento del lavoratore (prestazione) in azienda in modo coerente con gli apprendimenti sviluppati in formazione» ossia in quello che è stato sinteticamente espresso attraverso il termine *impatto* o trasferimento.

Grazie alle attività di raccolta dei dati (misurazione), quindi, possiamo rispondere alla seguente domanda: *vi è stato un impatto della formazione finanziata da Fondartigianato nelle aziende?*

La *risposta* che possiamo dare, in prima istanza, al termine di questo Rapporto è che i soggetti coinvolti - referenti aziendali e dipendenti - che hanno risposto al questionario (21 referenti aziendali sui 108 dell'universo di riferimento) e alle interviste negli studi di caso (23 soggetti di cui 8 dipendenti, 7 referenti aziendali e 8 referenti degli enti di formazione che

<sup>63</sup> Il documento è scaricabile da questo indirizzo:  
URL: [https://www.ossiper.it/allegato/attivita\\_4\\_5\\_rapporto\\_impianto\\_valutazione\\_articolazione\\_regionale.pdf](https://www.ossiper.it/allegato/attivita_4_5_rapporto_impianto_valutazione_articolazione_regionale.pdf).

rappresentavano 8 aziende sulle 108 dell'universo di riferimento) hanno avuto - nella maggioranza dei casi - la percezione di un avvenuto impatto della formazione erogata.

Tuttavia, questa risposta non può essere esaustiva poiché esiste un ulteriore passaggio per completare il ragionamento valutativo:

percezione di avvenuto impatto della formazione (*dato rilevato* = valutazione positiva da parte dei soggetti "intervistati") → valutazione positiva dell'attività formativa finanziata da Fondartigianato (valutazione formulata dalle *Parti Sociali*)

Le percezioni dei soggetti - raccolte mediante questionario e interviste - così come le loro valutazioni non possono essere considerata, a tutti gli effetti, come una valutazione delle Parti Sociali. Lo specifico e strategico intervento di queste ultime, infatti, consiste nel recepire tali percezioni e valutazioni per procedere, successivamente, sulla loro base, a una propria e autonoma valutazione. E anche questi processi dovrebbero essere sottoposti a indagine al fine di avere un riscontro empirico del processo valutativo complessivo.

Per completare questo processo valutativo, che dovrà tener conto anche del fatto che il fenomeno dell'impatto si colloca nell'intersezione tra le influenze dell'attività di formazione e quelle del contesto aziendale, sarebbero necessari quindi altri due momenti fondamentali:

- l'analisi - da parte delle Parti - dei dati raccolti nell'ambito di questa valutazione di impatto sociale e la formulazione del giudizio di valore sull'intero insieme di progetti realizzati;
- la elaborazione di decisioni a partire dalla valutazione effettuata.

L'auspicio è che - qualora le condizioni lo rendano possibile - sia possibile completare il percorso già delineato sin dal Progetto Monitoraggio 2017 con l'intento di continuare a contribuire allo sviluppo, in tutti i contesti, di una cultura della valutazione di qualità e, tramite essa, alla promozione della qualità e dignità del lavoro mediante le attività di formazione.

## Riferimenti bibliografici

- Cook, T. D., & Gruder C. L. (1978). Meta-evaluation research. *Evaluation Quarterly*, 2(1), 5-52.
- Gattullo M. & Giovannini M.L. (a cura di). *Misurare e valutare l'apprendimento nella scuola media*. Milano: Bruno Mondadori.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. (2018). *Checklist of the program evaluation standards statements*. Retrieved from <https://wmich.edu/evaluation/checklists>.
- Pineda-Herrero, P., Quesada-Pallarès, C., Ciraso-Calí, A. (2020). *Factores para la Evaluación indirecta de la Transferencia - FET*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Yarbrough D. B., Shulha L. M., Hopson R. K., Caruthers F. A. (2011). *The program evaluation standards. A guide for evaluators and evaluation users* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications. Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage.

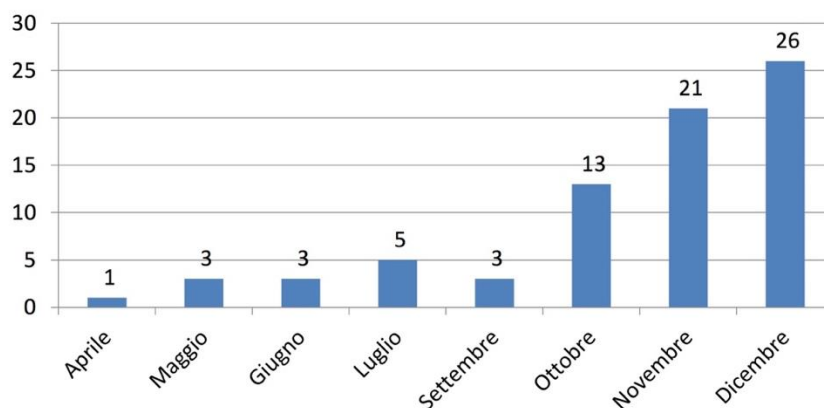
# Appendici

## Appendice\_1

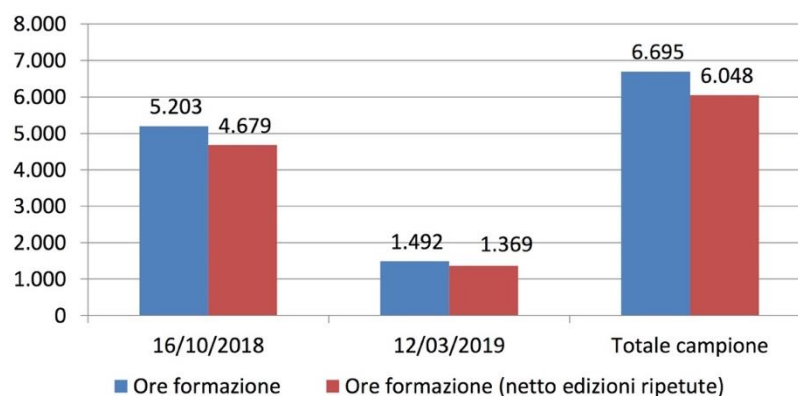
Le caratteristiche dell'universo di riferimento dell'indagine con questionario<sup>64</sup>

### Caratteristiche dei progetti

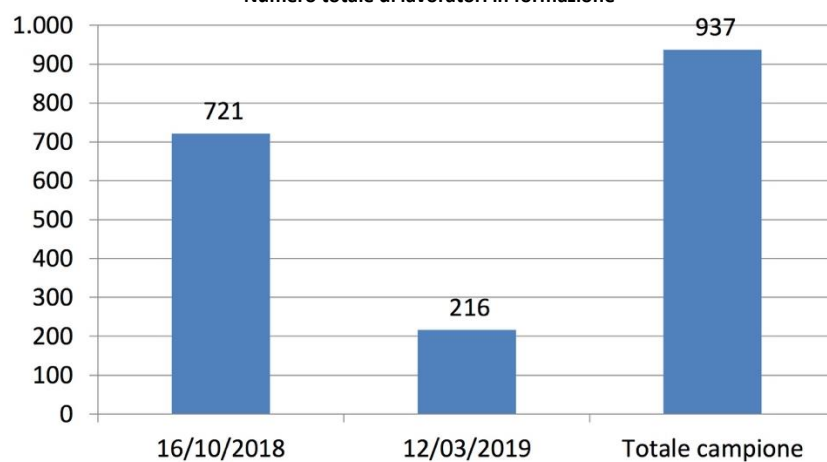
Numero di progetti progetto di formazione conclusi per mese di conclusione (anno di riferimento: 2019) (N=75)



### Durata totale delle attività di formazione

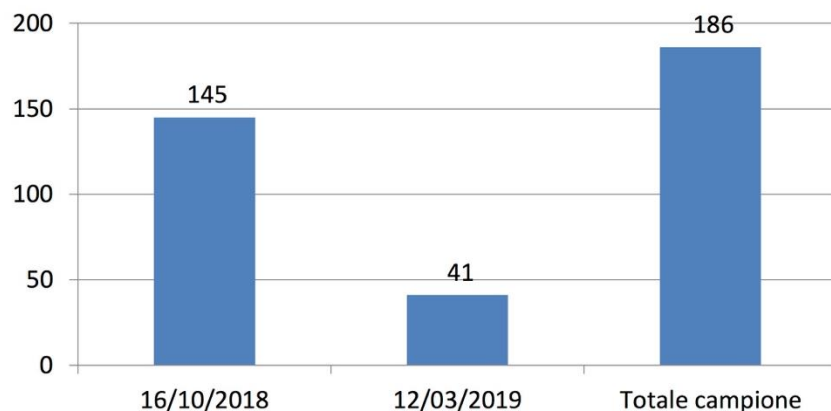


### Numero totale di lavoratori in formazione

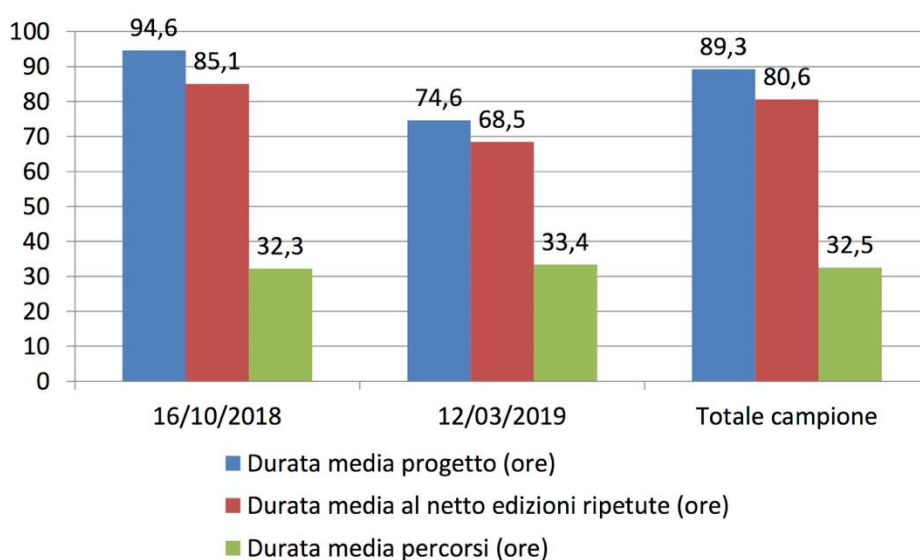


<sup>64</sup> I dati provengono dai verbali di condivisione e riflettono dunque il “presentato e approvato”. Lo scostamento col “realizzato” dovrebbe comunque essere molto limitato.

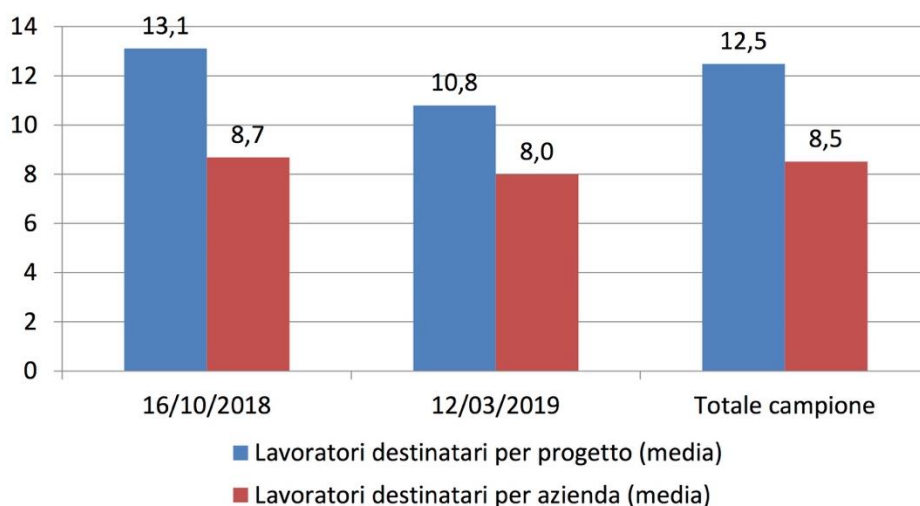
Numero totale di percorsi formativi



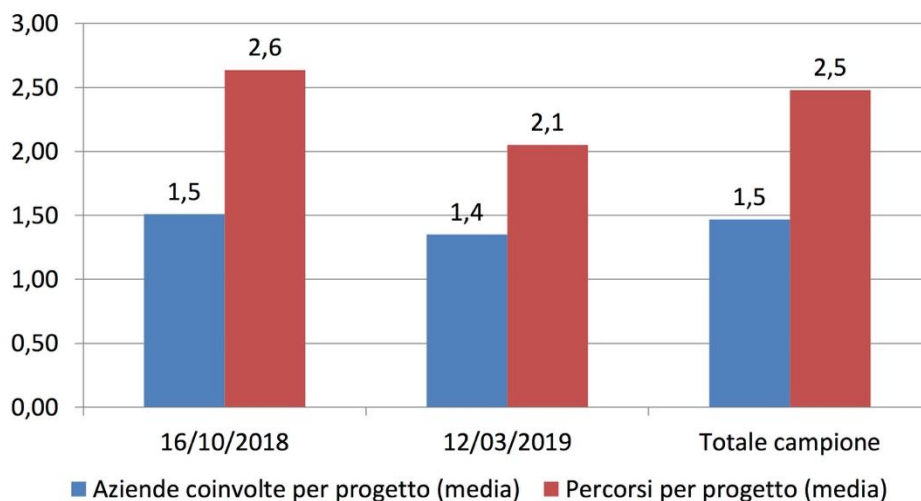
Durata media della formazione per progetto e per percorso formativo



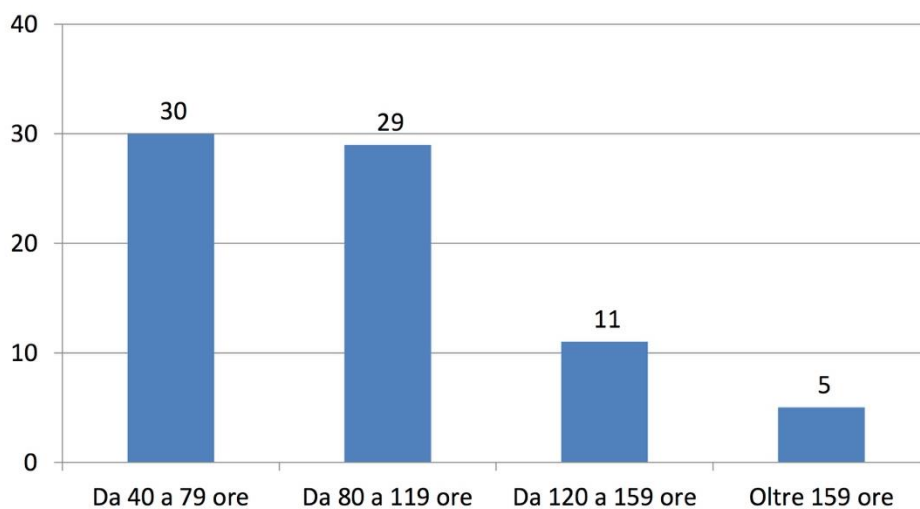
Numero medio di lavoratori in formazione per progetto e per azienda



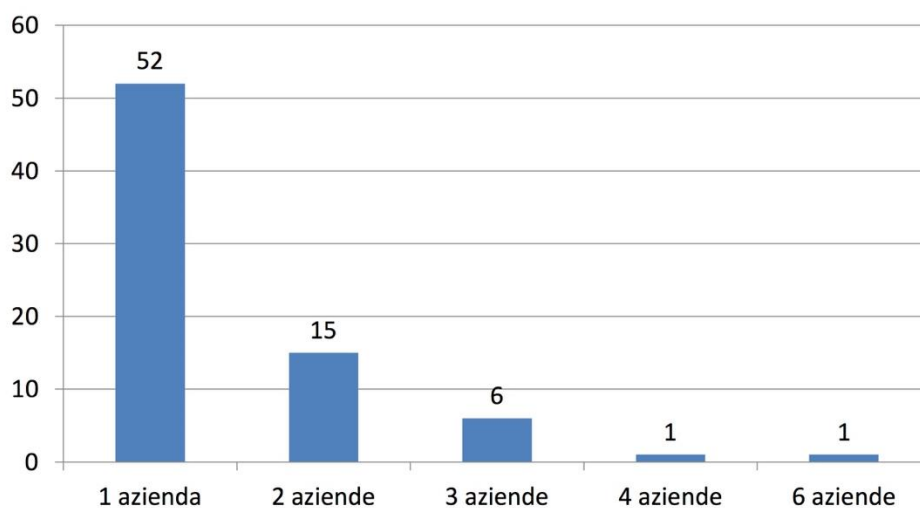
Numero medio di aziende e di percorsi formativi per progetto



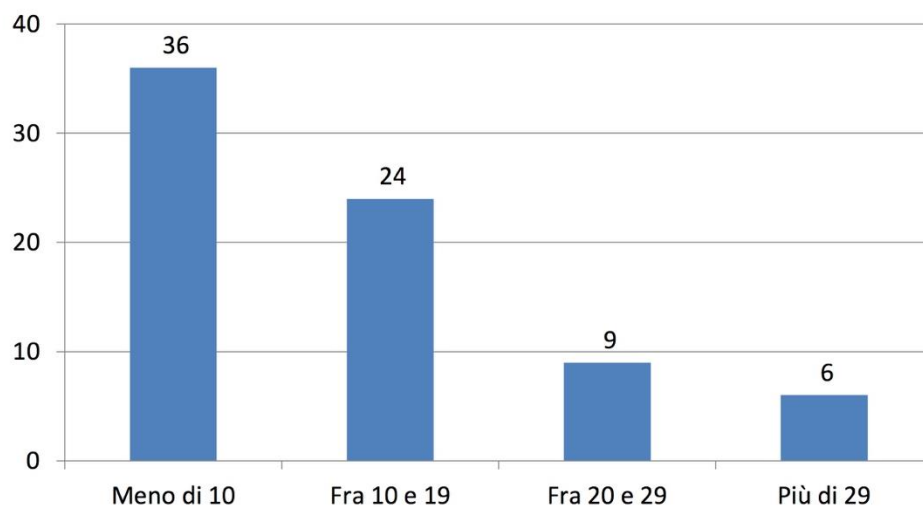
Durata delle attività di formazione



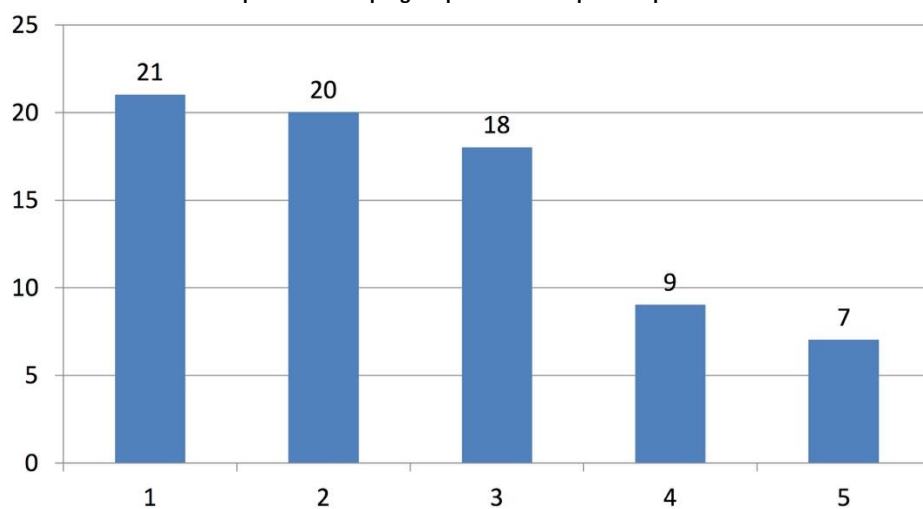
Ripartizione dei progetti per numero di aziende coinvolte



Ripartizione dei progetti per numero di lavoratori coinvolti



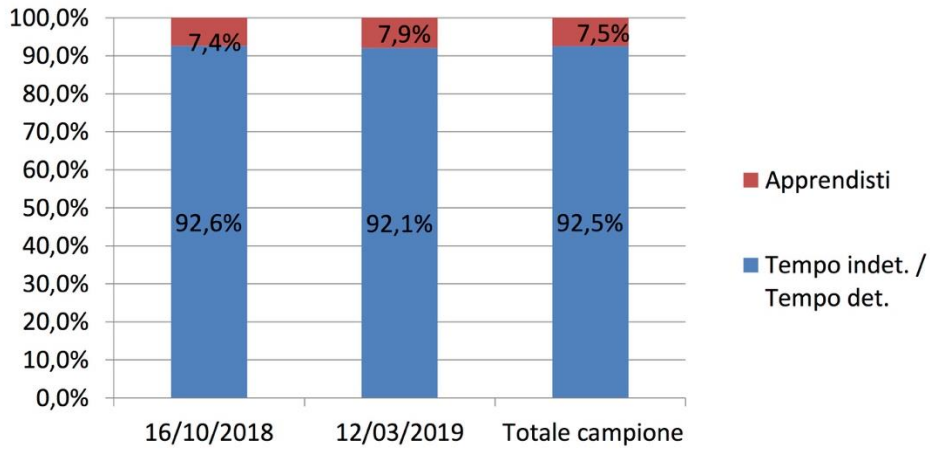
Ripartizione dei progetti per numero di percorsi previsti



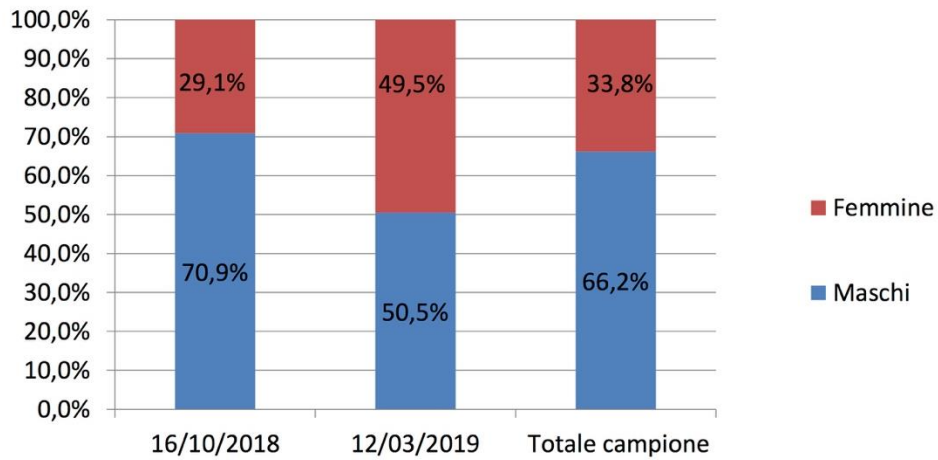


**Caratteristiche dei lavoratori partecipanti alle attività formative**

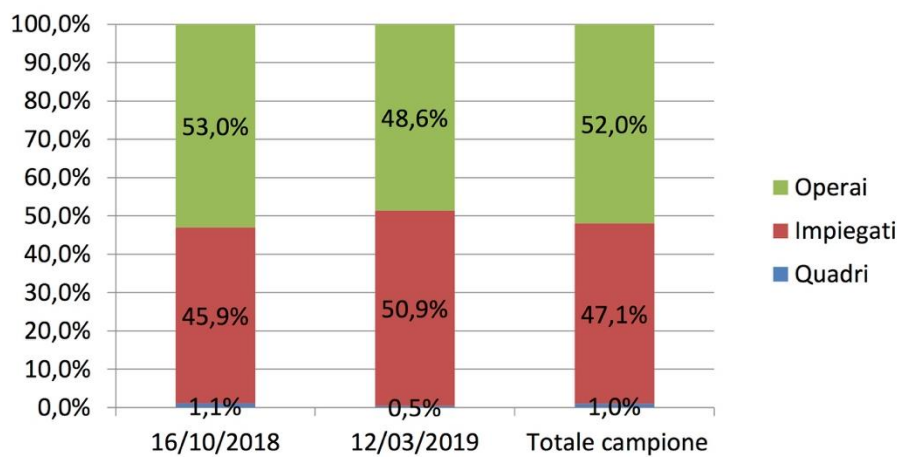
**Tipologia contrattuale**



**Genere**

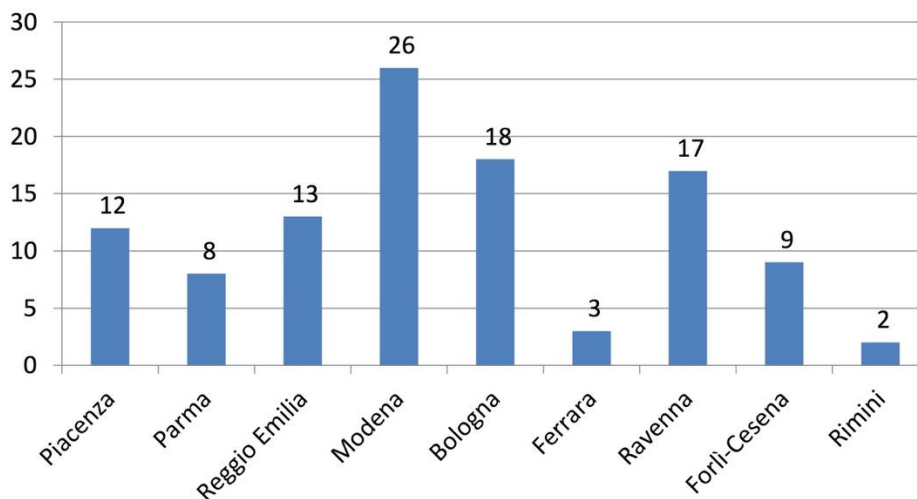


**Inquadramento professionale**

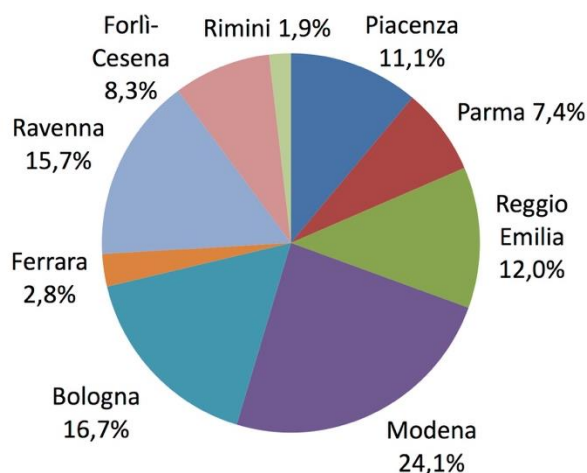


### Caratteristiche delle aziende

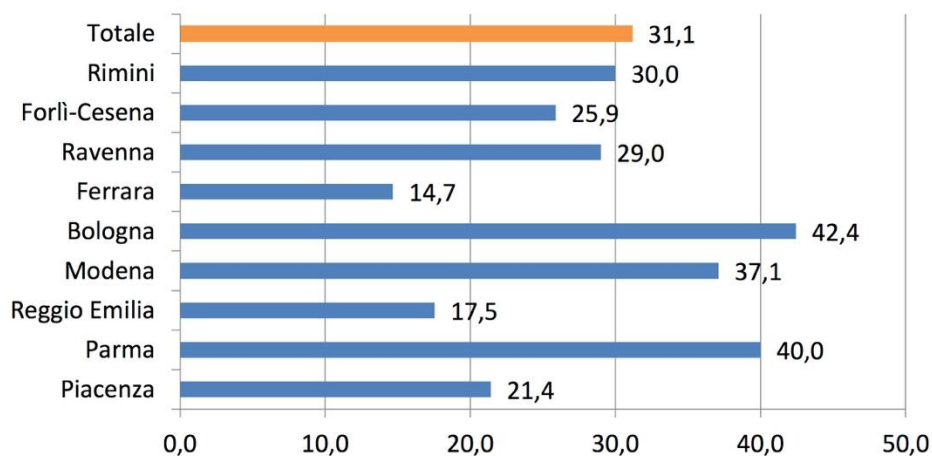
Ripartizione delle aziende coinvolte per provincia (N=108)



Ripartizione delle aziende coinvolte per provincia (%) (N=108)

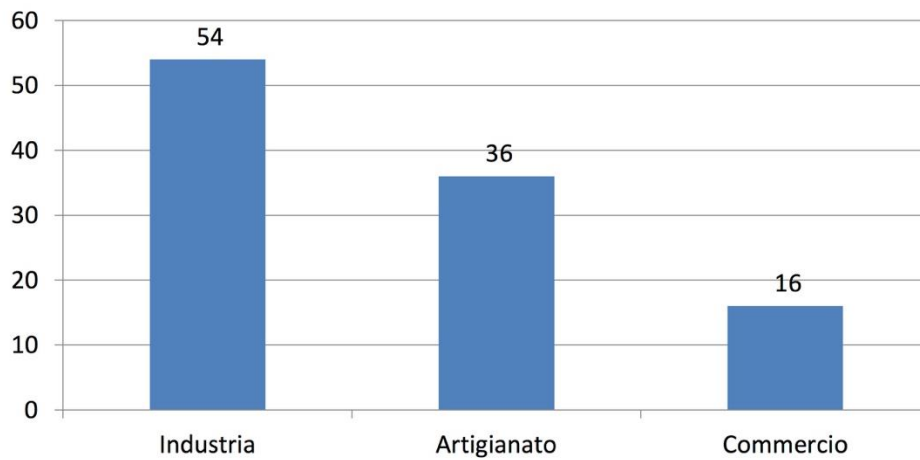


Dimensione media delle aziende coinvolte per provincia

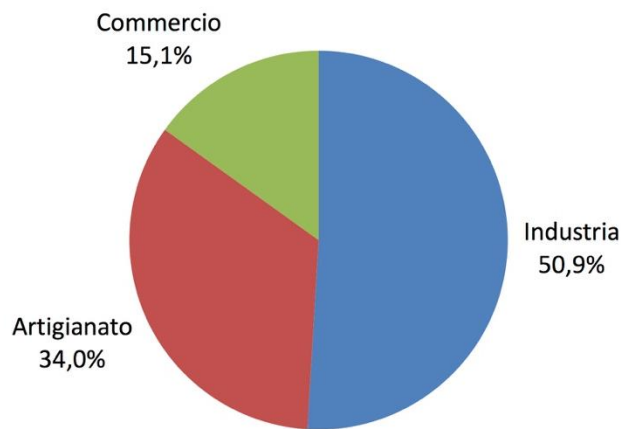


Nota: La dimensione media delle aziende aderenti a Fondartigianato è pari a 5 dipendenti

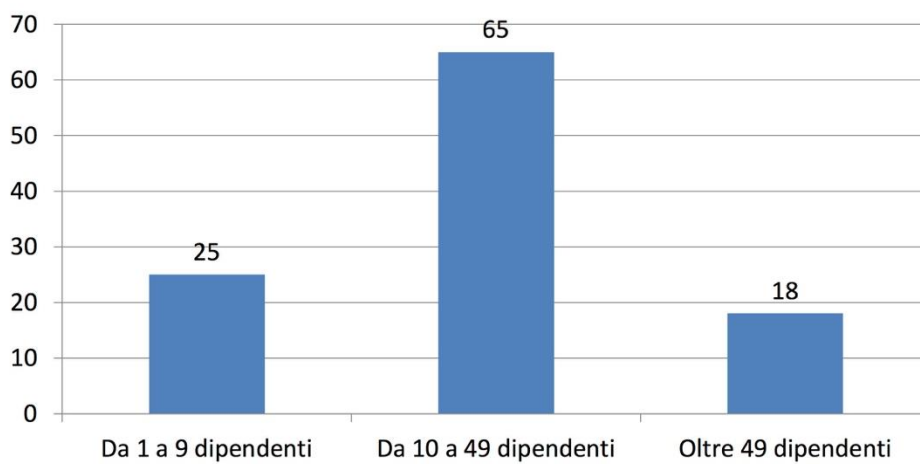
Ripartizione delle aziende coinvolte per settore CSC<sup>65</sup>



Ripartizione delle aziende coinvolte per settore CSC (%)

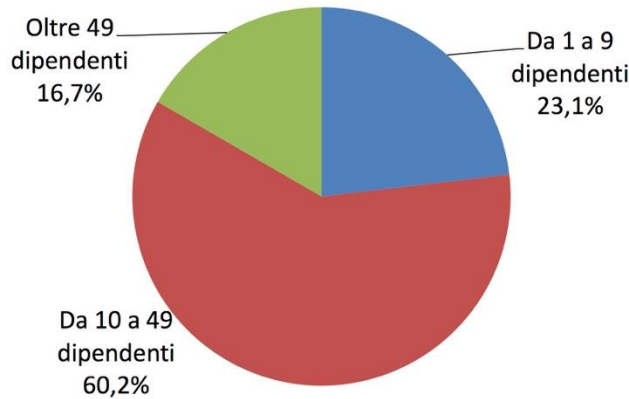


Ripartizione delle aziende coinvolte per dimensione (N=108)

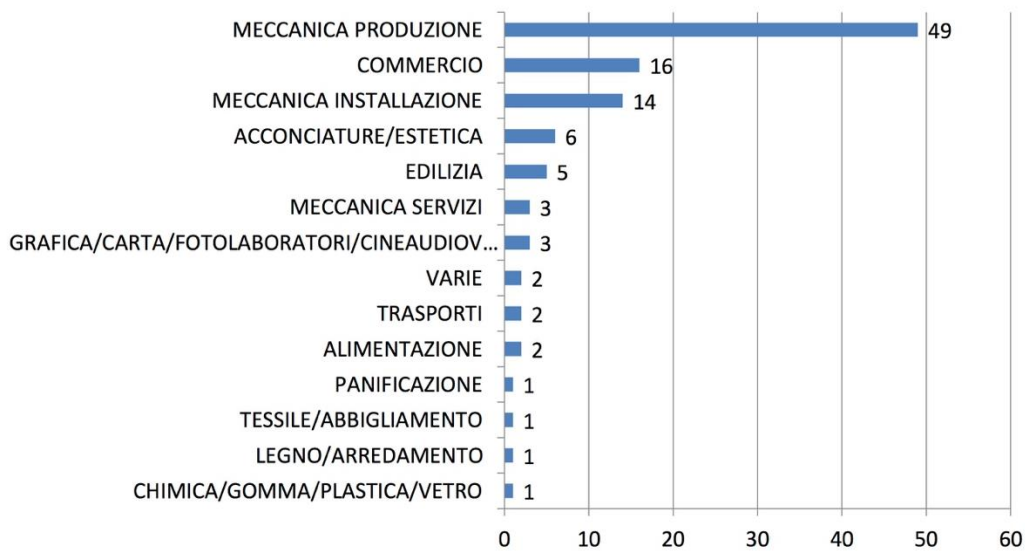


<sup>65</sup> Il dato relativo al settore CSC proviene dal database delle aderenti a Fondartigianato. Due aziende, di recente adesione, non erano comprese nel database al momento dell'analisi e di conseguenza non è stato possibile ricavare il relativo settore CSC così come il settore EBER.

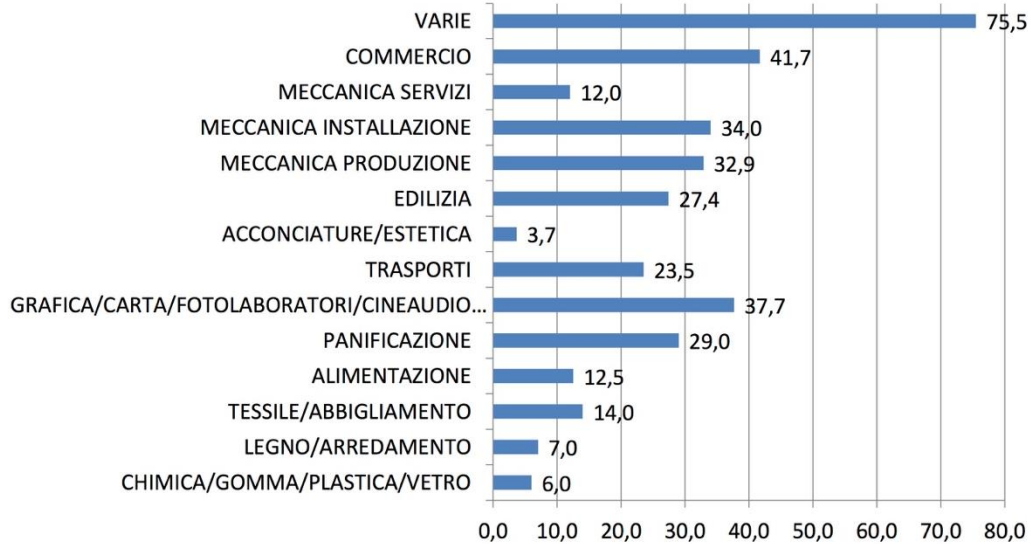
Ripartizione delle aziende coinvolte per dimensione (%) (N=108)



Ripartizione delle aziende coinvolte per settore EBER



Dimensione media delle aziende coinvolte per settore EBER



## Appendice\_2

### Esempio di griglia di intervista

#### Intervista rivolta al *Referente aziendale*

##### AMBITI DI INDAGINE E DOMANDE GUIDA

###### 1. *INTRODUZIONE*

Prima di iniziare la nostra conversazione, mi permetto di chiederle come la sua azienda sta affrontando attualmente la situazione di emergenza sanitaria legata al COVID-19?

###### 2. *CARATTERISTICHE DELL'INTERVISTATO*

Come precisato nella comunicazione che le è pervenuta, il nostro colloquio riguarderà un'attività di formazione che la sua azienda ha rivolto ai suoi lavoratori nei mesi scorsi.

Per addentrarci gradualmente nel tema specifico della nostra intervista, le chiedo dapprima alcune informazioni circa la sua funzione all'interno dell'azienda, per meglio contestualizzare le risposte che ci vorrà fornire ribadendole che le informazioni che raccoglieremo saranno utilizzate in forma anonima nel rispetto della normativa vigente.

###### *Domande*

Qual è il suo ruolo/funzione in azienda? Da quanto tempo lo ricopre? Quali sono le aree di competenza di sua responsabilità?

###### 3. *IL CONTESTO DEL PERCORSO FORMATIVO*

Bene. Adesso passiamo a toccare uno degli argomenti centrali della nostra conversazione. Negli scorsi mesi lei/la sua azienda ha deciso di coinvolgere un gruppo di lavoratori in un percorso formativo realizzato in collaborazione con l'ente di formazione \_\_\_\_\_. Il percorso durava circa \_\_\_\_\_ ore e aveva come obiettivo lo sviluppo di competenze relative a .....

###### *Domande*

Per comprendere meglio il contesto di questa attività formativa, le chiedo: ogni quanto la sua azienda attiva percorsi di formazione rivolti ai dipendenti? E alle figure manageriali? Quanti ne ha realizzati, per esempio, nell'anno precedente (2019)?

###### 4. *LE CARATTERISTICHE DEL PERCORSO FORMATIVO*

Un aspetto che caratterizza tutti i percorsi formativi è l'insieme dei motivi che spingono un'azienda a scegliere di fare formazione per i propri dipendenti.

### *Domande*

Potrebbe aiutarci a comprendere, in relazione a questo percorso formativo specifico, il perché della scelta di attivarlo? Quali sono state le ragioni che hanno spinto la sua azienda a coinvolgere i lavoratori in tale attività formativa?

Qual è la sua valutazione complessiva dell'attività formativa realizzata?

### 5. L'IMPATTO DEL PERCORSO FORMATIVO

Passiamo ad analizzare un altro aspetto. L'attività di formazione rivolta ai lavoratori è generalmente collegata alle attività aziendali.

### *Domande*

In che misura, il percorso formativo di cui stiamo parlando, ha portato dei cambiamenti all'interno della sua azienda? Sono stati tutti positivi?

Può raccontarci un episodio che a suo avviso sintetizza l'uso in azienda dei contenuti sviluppati in formazione? Qual erano le persone coinvolte? Quando è avvenuto tale episodio? Lo ha visto in prima persona oppure glielo hanno riferito altre persone?

### 6. RACCOLTA DI SUGGERIMENTI E FABBISOGNI FORMATIVI

### *Domande*

La ringrazio per la sua disponibilità. Prima di salutarci, le chiedo se vuole offrirci alcuni suggerimenti che potrebbero rendere ancora più efficace l'attività di formazione rivolta ai lavoratori della sua azienda.

Quali potrebbero essere, alla luce dell'attuale situazione, percorsi di formazione utili per i lavoratori della sua azienda?

### 7. CONGEDO

Le rinnovo ancora i miei ringraziamenti per la sua disponibilità anche a nome di tutta l'Articolazione regionale di Fondartigianato e le confermo che i dati raccolti saranno utilizzati in forma aggregata e che saranno messi a disposizione sul sito dell'Articolazione.

Se ha piacere gliene invieremo una copia via e-mail.

Grazie e arrivederci, con un in bocca al lupo per la situazione futura della sua azienda.