



Progetto Monitoraggio 2021
Emilia-Romagna

Rapporto
sulle attività formative
finanziate e svolte
da Fondartigianato
in Emilia-Romagna

edizione 2021

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

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

di
Massimo Marcuccio

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

in collaborazione con il
Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021

nell'ambito del
Progetto Monitoraggio 2021
dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato

INDICE

INTRODUZIONE	4
SEZIONE 1 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULLE PERCEZIONI DI IMPATTO DEI REFERENTI AZIENDALI	7
<i>Introduzione</i>	7
<i>Il campione di riferimento</i>	7
<i>La struttura del questionario e la procedura di somministrazione</i>	9
<i>Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento</i>	10
<i>L'analisi dei dati: le percezioni di impatto della formazione</i>	12
<i>La descrizione delle aziende che hanno dichiarato una situazione positiva ("casi di successo")</i>	20
<i>Elementi di contesto che influiscono sulle percezioni circa la formazione e l'impatto</i>	21
<i>Fattori che influiscono sulla percezione di trasferimento</i>	22
SEZIONE 2 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SUL FUTURO DELLA FORMAZIONE	24
<i>Introduzione</i>	24
<i>La formazione sul lavoro</i>	24
<i>La formazione a distanza</i>	25
SEZIONE 3 - GLI STUDI DI CASO	30
<i>Introduzione</i>	30
<i>La costruzione del campione dei casi da studiare</i>	30
<i>L'impianto per la raccolta dei dati</i>	31
<i>Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati</i>	34
<i>Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso</i>	37
SEZIONE 4 - RIFLESSIONI META-VALUTATIVE	45
<i>Introduzione</i>	45
<i>L'ambito dell'accuratezza/rigore</i>	46
<i>L'ambito della fattibilità</i>	49
SEZIONE 5 - POSSIBILI PROSPETTIVE DI SVILUPPO	52
<i>Un primo confronto con le Parti Sociali</i>	52
<i>Un primo confronto con i referenti degli enti di formazione</i>	53
<i>I possibili sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto</i>	53
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	55
APPENDICE_1 - I dati utilizzati per la costruzione dell'universo di aziende	56
APPENDICE_2 - I rapporti degli studi di caso	61
<i>Azienda A01</i>	62
<i>Azienda A02</i>	65
<i>Azienda A03</i>	69
<i>Azienda A04</i>	73
<i>Azienda A06</i>	76
<i>Azienda A07</i>	80
<i>Azienda A08</i>	83
<i>Azienda A09</i>	86
<i>Azienda A10</i>	90
<i>Azienda A11</i>	92
<i>Azienda A12</i>	96

<i>Azienda A13</i>	99
<i>Azienda A14</i>	102
<i>Azienda A15</i>	105
<i>Azienda A16</i>	108
<i>Azienda A17</i>	111
<i>Azienda A18</i>	114
<i>Azienda A19</i>	118
<i>Azienda A21</i>	121
<i>Azienda A22</i>	124
<i>Azienda A24</i>	127
<i>Azienda A25</i>	130
<i>Azienda A27</i>	134
<i>Azienda A28</i>	137
<i>Azienda A29</i>	140
<i>Azienda A30</i>	143
<i>APPENDICE_3 - Esempio di griglia di intervista</i>	146

INTRODUZIONE

Il presente *Rapporto* è stato elaborato al termine del secondo anno di sperimentazione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna. Esso 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. A marzo 2018 le Parti Sociali hanno concordato, tramite nuovo accordo, di dare carattere continuativo al progetto di Monitoraggio.

Le premesse teoriche e metodologiche individuate dalle Parti Sociali per progettare l'impianto di valutazione di impatto - oggi giunto al suo secondo anno di implementazione - sono contenute in due documenti: 1) il primo 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* pubblicato nel novembre del 2019 al termine del Progetto Monitoraggio 2018 dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna¹; il secondo, che costituisce uno sviluppo del primo, intitolato *Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione*² e pubblicato nei primi mesi del 2021.

In continuità con quanto prefigurato al termine del Progetto Monitoraggio 2019, l'impianto di valutazione di impatto delle attività finanziate da Fondartigianato è stato riprogettato nel dettaglio e sottoposto a una seconda "sperimentazione"³ empirica nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2021. Tale "sperimentazione" è stata strutturata, come la precedente, in due macro-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 sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9 e la Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 3° - 2017; Invito 1° - 2019; Invito COVID-19;

- la seconda ha mirato, attraverso alcuni *studi di caso*, ad approfondire i dati raccolti con il questionario online.

L'obiettivo principale dell'intervento valutativo messo in atto nel 2021 è stato quello di approfondire la verifica dell'*utilità* e della *fattibilità* di un impianto di valutazione finalizzato a raccogliere evidenze empiriche per supportare le Parti Sociali nel verificare la presenza di un eventuale *impatto*⁴

¹ Il documento è scaricabile da questo indirizzo URL: https://www.researchgate.net/publication/350648712_Il_percorso_di_co-costruzione_dell'impianto_di_valutazione_di_impatto_delle_attivita_di_formazione.

² Il presente documento è contenuto nel volume curato da Marcuccio & Antonioli (2021, pp. 105-162).

³ Utilizziamo in questo Rapporto il termine "sperimentazione" – tra virgolette – in modo estensivo non tanto per intendere la forma di ricerca empirica denominata *esperimento* – nel 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 definiti dal *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* statunitense/canadese considerati un riferimento fondamentale a livello internazionale.

⁴ 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, atteggiamenti) 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 testo, tuttavia, il termine *trasferimento* è stato utilizzato come sinonimo di *impatto* –

- nei contesti aziendali - degli apprendimenti sviluppati con le attività formative concluse e rendicontate e, *anche* sulla base di ciò, nel formulare un giudizio di valore sulle attività di formazione finanziate.

Nel sottotitolo del documento - *Rapporto sugli esiti della rilevazione di dati da utilizzare per la valutazione* - è stato espresso l'approccio che ha caratterizzato sin dall'inizio 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 abbiamo denominato *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 potranno decidere se assumere o meno ma solo elementi affinché le Parti Sociali possano intraprendere un proprio processo autonomo di valutazione e programmazione. 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 stesse⁵.

Sussistono, tuttavia, anche altri fattori che invitano a leggere e interpretare con cautela i dati raccolti e presentati in questo Rapporto. Si tratta di fattori intrinseci a tutte le valutazioni d'impatto e che ne *de-limitano in sé* il valore soprattutto quando i dati principali raccolti sono principalmente - come nel nostro caso - le *percezioni* dei soggetti. In primo luogo, il fattore *tempo*. Infatti, che la rilevazione avvenga a distanza di alcuni mesi dal termine delle attività formative comporta inevitabilmente nei soggetti rispondenti la presenza di interferenze a livello dei processi cognitivi che stanno alla base della rievocazione di quanto avvenuto in formazione e a seguito di essa in azienda. Questo soprattutto nei 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 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 focalizzazione ed esplicitazione inevitabilmente non può che 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 2021 con la supervisione scientifica di un ricercatore del Dipartimento di Scienze dell'Educazione

mantenendone lo stesso significato di «uso» qui proposto – per sottolineare in modo particolare l'interconnessione con il momento della progettazione e implementazione del processo formativo.

⁵ In questo modo viene accolto il 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 socio-economici. Un tale approccio alla valutazione trova in Italia una delle sue prime elaboratrici e sostenitrici in Maria Lucia Giovannini (1988).

“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.

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 titolari o ai referenti delle aziende coinvolte nei progetti formativi finanziati da Fondartigianato e, successivamente, presenta l’analisi dei principali dati raccolti.

La *Sezione 2 - Il futuro della formazione* presenta i risultati delle risposte al questionario online sulle percezioni dei referenti aziendali circa la *formazione sul lavoro* e sulla *formazione a distanza*.

La *Sezione 3 - Gli studi di caso* racchiude la descrizione di sintesi dei 26 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. I rapporti dei singoli casi sono stati raccolti nell’*Appendice 2*.

La *Sezione 4 - Riflessioni meta-valutative* contiene le riflessioni sulle scelte 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.

Nell’ultima sezione - la *Sezione 5 - Possibili prospettive di sviluppo* - abbiamo racchiuso alcune considerazioni che prefigurano i possibili ulteriori sviluppi dell’impianto di valutazione complessivo (valutazione ex-ante, finale e di impatto)⁶ dell’Articolazione regionale dell’Emilia-Romagna di Fondartigianato (da ora *Articolazione regionale*) anche alla luce delle riflessioni effettuate delle Parti Sociali dell’Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato.

Nelle *Appendici* abbiamo inserito: 1) alcuni dati relativi alla descrizione della popolazione di riferimento e del campione di aziende coinvolte nell’indagine con il questionario online; 2) i report dei singoli studi di caso aziendali; 3) un esempio di griglia di intervista utilizzata per la raccolta dei dati durante gli studi di caso.

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.

⁶ 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 è costituito al proprio interno dall’integrazione di tre sotto-impianti: 1) il sotto-impianto di valutazione ex ante, basato sui dati raccolti con i verbali di condivisione integrati da un 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) il sotto-impianto di valutazione *finale* che utilizza i dati di tipo gestionale delle attività concluse e rendicontate. È questo impianto integrato di valutazione *complessivo* - e le strette interconnessioni tra i singoli sotto-impianti - che contraddistingue la specificità dell’impianto di valutazione dell’Articolazione regionale dell’Emilia-Romagna di Fondartigianato.

SEZIONE 1 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULLE PERCEZIONI DI IMPATTO DEI REFERENTI AZIENDALI

Introduzione

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 titolari o ai referenti delle aziende coinvolte in progetti di formazione finanziati da Fondartigianato e realizzati nella seconda metà circa del 2020 e nei primi mesi del 2021. 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.

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. La scelta è stata quella di estendere al massimo l'universo di riferimento includendo più Linee su più scadenze. A tal fine, utilizzando il database messo a disposizione da Fondartigianato nazionale, sono stati individuati i progetti approvati sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9 e la Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 3°-2017; INVITO 1° - 2019; INVITO COVID-19⁷.

Il totale dei progetti era di 1031 (Tabella 1) per un coinvolgimento totale di 1182 aziende che hanno per 1576 volte partecipato alle attività di formazione (Tabella 2)⁸.

Tabella 1 - Numero di progetti realizzati in Emilia-Romagna e finanziati da Fondartigianato nell'ambito degli Inviti presi in esame (v.a.)

LINEA	INVITO 1° - 2019	INVITO 3° - 2017	INVITO COVID-19	TOTALE COMPLESSIVO PROGETTI
Linea 1	15	125		140
Linea 2	206	393		599
Linea 3	2	4		6
Linea 4		2		2
Linea 5	14	107		121
Linea 6	18	44		62
Linea 7	41			41
Linea 8	15			15
Linea 9	25			25
Linea C			20	20
Totale	336	675	20	1.031

⁷ Le scadenze dell'Invito COVID sono state le seguenti: 23/06/20, 20/07/20 e 30/09/20.

⁸ Di queste, 238 aziende erano presenti in più progetti: 2 in 5 progetti; 5 in 4 progetti; 37 in 3 progetti; 194 in 2 progetti. Il totale delle aziende che erano presenti una sola volta è di 1047 mentre il totale delle partecipazioni di aziende è di 1576 (Tabella 2).

Tabella 2 - Numero di partecipazioni delle aziende a progetti realizzati in Emilia-Romagna e finanziati da Fondartigianato nell'ambito degli Inviti presi in esame (v.a.)

LINEA	INVITO	INVITO 1° - 2019	INVITO 3° - 2017	INVITO COVID-19	TOTALE COMPL.VO PARTECIPAZIONI
Linea 1		18	177		195
Linea 2		202	409		611
Linea 3		2	4		6
Linea 4			44		44
Linea 5		54	491		545
Linea 6		19	55		74
Linea 7		41			41
Linea 8		15			15
Linea 9		25			25
Linea C				20	20
Totale		376	1180	20	1.576

I criteri utilizzati per individuare all'interno di questo gruppo di aziende il nostro *universo di riferimento* sono stati i seguenti:

- la *distanza temporale* tra la conclusione del progetto e l'avvio delle attività di valutazione di impatto nel giugno 2021. Abbiamo deciso di assumere un arco temporale piuttosto ampio (3-14 mesi) per rispondere alla necessità di esaminare l'impatto della formazione in un numero piuttosto elevato di progetti⁹. In tal modo sono rientrati nell'universo tutti i progetti la cui data di conclusione si collocava entro l'aprile 2020 e il febbraio 2021;
- la *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 lavoratori¹⁰.

In base a questi criteri sono stati individuati **289 progetti di formazione** (*unità di analisi*) in cui erano coinvolte **301 aziende**¹¹ che hanno partecipato complessivamente per **344** volte (Tabella 3).

Tabella 3 - Universo di riferimento dell'indagine con questionario

LINEA	NUMERO DI PROGETTI RISPONDENTI AI CRITERI DI INCLUSIONE	PARTECIPAZIONI AZIENDE
1	23	30
2	169	181
3	2	2
4	----	0
5	13	46
6	27	30
7	28	28
8	6	6
9	5	5
Covid	16	16
Totale	289	344*

* Il totale effettivo delle aziende è 301 poiché più aziende erano coinvolte in più progetti.

⁹ In questo caso è stata assunta come data di riferimento per calcolare il periodo di 3-14 mesi il 1° giugno 2021. Rientravano, così, nella *popolazione/universo* di riferimento le aziende che avevano concluso le attività formative nel periodo 1° aprile 2020-28 febbraio 2021. L'esigenza di avere un numero elevato di aziende nasceva dall'essere consapevoli che il tasso di risposta ai questionari online sarebbe stato molto contenuto anche se in questo caso le aspettative circa le restituzioni potevano essere più ottimistiche alla luce dei risultati dell'anno precedente. Tuttavia, in ragione della natura ancora sperimentale dell'impianto, si è preferito non correre rischi optando per un arco di tempo dilatato rispetto allo standard tradizionale che è di circa sei mesi.

¹⁰ Va precisato che il criterio legato alla durata della formazione (almeno 40 ore) è stato definito in relazione al progetto formativo nel suo complesso, non al numero di ore svolte dalla singola azienda. Va segnalato che, per questo motivo, nella popolazione di riferimento sono confluite 4 aziende che hanno partecipato in modo congiunto a un *progetto multi-aziendale* di durata *complessiva* pari o superiore a 40. Ciascuna singola azienda ("individualmente"), però, ha effettuato 38 ore di formazione. Ciononostante, anche queste aziende sono state incluse in ragione del numero di ore molto vicino al valore soglia.

¹¹ L'*unità di rilevazione* della ricerca è costituita dal *referente aziendale* (il titolare o un suo rappresentante).

Dall'elenco delle **301** aziende così individuate, sono state successivamente eliminate 10 aziende dal campione delle destinatarie del questionario on line: nove a causa dell'impossibilità di reperire un indirizzo e-mail a cui inviare il collegamento (link) per accedere al questionario online; un'azienda è stata esclusa poiché nel frattempo era fallita. Pertanto, i questionari online sono stati inviati a **291** titolari o referenti aziendali.

In *Appendice_1* riportiamo i dati di dettaglio delle caratteristiche dei progetti e delle aziende coinvolte elaborati all'interno del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021. Qui ci limitiamo solo a mettere in evidenza che le imprese prese in esame rispetto all'universo più generale delle aziende aderenti a Fondartigianato in Emilia-Romagna si caratterizzano per i seguenti aspetti: 1) in media, la dimensione è maggiore di quella delle aderenti; 2) circa il profilo territoriale, alcune province sono sovra-rappresentate o sotto-rappresentate; 3) in relazione al settore economico vi è una netta sovra-rappresentazione dell'industria.

La somministrazione del questionario online ha avuto inizio con l'invio di un'e-mail di presentazione dell'attività da parte dell'Articolazione Regionale circa una settimana prima dell'invio dei link per accedere ai questionari che è avvenuto il 7 giugno. La rilevazione è stata considerata chiusa il 30 luglio. Nell'arco di questo periodo sono stati effettuati 3 solleciti alla compilazione - a distanza ciascuno di circa 15 giorni - sia in forma automatica da parte del sistema sia tramite mail inviate in maniera mirata dall'Articolazione Regionale.

I questionari restituiti sono stati 93 (tasso di restituzione del 32,1%) di cui solo 78 (27,0%) sono stati completati e, quindi, utilizzati per le nostre elaborazioni¹².

La struttura del questionario e la procedura di somministrazione¹³

Il *Questionario somministrato online* era strutturato in quattro macrosezioni precedute da una presentazione e alcune indicazioni per la compilazione:

- la prima sezione, composta da otto domande finalizzate a raccogliere informazioni sulle caratteristiche del *rispondente* (cognome e nome, anno di nascita, ruolo in azienda, genere e titolo di studio) e dell'*azienda* (denominazione, anno di fondazione, numero di dipendenti)¹⁴. Lo scopo della prima sezione era duplice: 1) consentire di verificare il grado di analogia tra il gruppo dei rispondenti e il campione di riferimento pur nella consapevolezza che il gruppo dei rispondenti non è rappresentativo del campione dal punto di vista statistico; 2) verificare l'eventuale influenza di una delle variabili "aziendali" sulle percezioni di impatto;

¹² Rispetto all'anno precedente vi è stato un incremento di 9 punti percentuali circa il tasso di restituzione e di 7,6 punti percentuali in relazione ai questionari utilizzabili.

¹³ 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 (Pineda-Herrero *et al.*, 2020). Originariamente il questionario FET (*Factores para la Evaluación de la Transferencia*) è 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 aziendale. Il numero degli item (58) e il numero dei fattori (10) sono stati mantenuti inalterati. È stata inoltre mantenuta una cinquantanovesima domanda – con risposta a scelta multipla – che indagava i fattori che avevano spinto i lavoratori a non applicare in modo adeguato al proprio lavoro ciò che avevano imparato durante la formazione. È stato tuttavia modificato il numero degli intervalli della scala Likert da 5 a 6 per prevenire il fenomeno distorsivo della tendenza centrale.

¹⁴ Questa parte del questionario è stata semplificata rispetto al questionario 2020 per non richiedere un compito cognitivo troppo gravoso ai rispondenti avendo inserito due sezioni aggiuntive – da noi elaborate – rispetto alla versione dell'anno precedente: la sezione sulla *formazione sul lavoro* e quella sulla *formazione a distanza*. Ulteriori dati provenienti dal database di Fondartigianato nazionale sono stati inseriti nella matrice dati per le elaborazioni.

- la seconda, invece, tesa a raccogliere - mediante una batteria di 58 item¹⁵ - il grado di accordo del referente aziendale, su una scala a 6 livelli (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 effettuata*: orientamento della formazione alle esigenze del lavoro; soddisfazione circa la formazione; apprendimenti sviluppati; B) *trasferimento in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione*: responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti; ambiente di lavoro favorevole al trasferimento degli apprendimenti; motivazione a trasferire; responsabilità dei lavoratori al trasferimento; il supporto dei colleghi al trasferimento; l'intenzione dei lavoratori di trasferire; percezione di trasferimento. In questa sezione era contenuta anche una domanda che chiedeva di descrivere uno o più episodi in grado di dare evidenza di come i lavoratori stavano applicando al lavoro ciò che avevano imparato in formazione;
- la terza parte, riguardava il tema della *fattibilità della formazione sul posto di lavoro*. Mirava a indagare, mediante sei quesiti a scelta multipla, se nel passato, i lavoratori avevano già fatto esperienza di alcune modalità di formazione sul lavoro e, rispetto alle medesime modalità, il grado di applicabilità futura nella propria azienda;
- la quarta parte, con sette quesiti a scelta multipla e a risposta aperta, indagava il punto di vista sull'esperienza di *formazione a distanza* fatta in azienda e sulla possibilità di un suo nuovo utilizzo nelle future attività di formazione.

Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento

Nelle Tabella 4, 5 e 6 abbiamo riportato le principali caratteristiche dei rispondenti: ruolo ricoperto in azienda, genere e titolo di studio.

Tabella 4 - Ruolo ricoperto in azienda dai rispondenti al questionario

RUOLO RICOPERTO IN AZIENDA DAL RISPONDENTE	FREQUENZA	PERCENTUALE
Titolare	31	39,7
Altro ruolo	47	60,3
Totale	78	100,0

Tabella 5 - Genere dei rispondenti al questionario

GENERE	FREQUENZA	PERCENTUALE
Femmina	54	69,2
Maschio	24	30,8
Totale	78	100,0

Tabella 6 - Titolo di studio dei rispondenti al questionario

TITOLO DI STUDIO	FREQUENZA	PERCENTUALE
Laurea/post-laurea	24	30,8
Licenza media superiore	44	56,4
Qualifica professionale	3	3,8
Licenza media inferiore	6	7,7
Licenza elementare	1	1,3
Totale	78	100,0

Le caratteristiche utilizzate per stimare il *livello di rappresentatività* del gruppo dei rispondenti rispetto al campione di riferimento (N=291) a cui era stato inviato il questionario sono state tre: il numero dei dipendenti, la distribuzione geografica e il Codice statistico contributivo (CSC).

¹⁵ L'ultimo item costituiva una *domanda filtro* per rispondere a una domanda a scelta multipla finalizzata a raccogliere informazioni sui fattori della mancata o parziale applicazione sul luogo di lavoro di quanto appreso durante la formazione.

Circa il numero dei dipendenti, calcolato in relazione all'ultimo DM elaborato, 39 aziende hanno tra 0 e 9 dipendenti; 33 hanno un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49; 4 hanno un numero di dipendenti tra 50-249; un'azienda ha più di 250 dipendenti¹⁶. Di tre aziende non è stato possibile recuperare il dato (Tabella 7).

Tabella 7 - Distribuzione geografica delle aziende rispondenti al questionario

CLASSE DIMENSIONALE (ULTIMO DM)	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
0-9 dipendenti	39	50,0	134	46,0
10-49 dipendenti	33	42,3	138	47,4
50-249 dipendenti	4	5,1	14	4,8
250+ dipendenti	1	1,3	1	0,3
Mancante	3	3,8	4	1,4
Totale	78	100,0	291	100,0

Nel campione dei rispondenti risultano sovra-rappresentate le aziende con un numero di dipendenti compresi tra 0-9 e sottorappresentate quelle con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49. La percentuale di aziende con un numero di dipendenti compreso tra 50-249 è sostanzialmente uguale.

La distribuzione geografica per provincia delle aziende che hanno risposto al questionario è riportata nella Tabella 8.

Tabella 8 - Distribuzione geografica delle aziende rispondenti al questionario

PROVINCIA	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
Bologna	17	21,8	76	26,1
Ferrara	6	7,7	15	5,2
Forlì-Cesena	10	12,8	26	8,9
Modena	18	23,1	82	28,2
Parma	2	2,6	8	2,7
Piacenza	1	1,3	6	2,1
Ravenna	9	11,5	29	10,0
Reggio nell'Emilia	13	16,7	32	11,0
Rimini	2	2,6	17	5,8
Totale	78	100,0	291	100,0

Rispetto all'universo delle **291** aziende, nel campione sono sovra-rappresentate le province di Ferrara (+2,5 punti percentuale), Forlì-Cesena (+ 3,9 p.p.), Ravenna (+1,5 p.p.) e Reggio nell'Emilia (+ 5,7 p.p.), mentre sono sottorappresentate le province di Bologna (-4,3 p.p.), Modena (-5,1 p.p.), Piacenza (-0,8 p.p.), Rimini (-3,2 p.p.). Le aziende della provincia di Parma sono presenti nella medesima percentuale¹⁷.

In relazione al *settore di attività* - individuato in base al Codice statistico contributivo (CSC) - la composizione delle aziende del campione è così costituita: artigianato=37, industria=14, commercio=26. Rispetto all'universo delle 291 aziende nel campione è sovra-rappresentato di poco il settore dell'artigianato e, in modo più consistente, quello del commercio mentre è decisamente sottorappresentato quello dell'industria (Tabella 9).

¹⁶ 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. Qui troviamo, 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.

¹⁷ Rispetto all'indagine 2020 sono presenti anche aziende di Rimini assenti nella precedente rilevazione.

Tabella 9 - Distribuzione per settore economico delle aziende rispondenti al questionario

SETTORE ECONOMICO	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
Artigianato	37	47,4	128	44,0
Industria	14	17,9	84	28,9
Commercio	26	33,3	75	25,8
Mancante	1	1,3	4	1,4
Totale	78	100,0	291	100,0

A integrazione di questi dati possiamo aggiungere che la maggior parte delle aziende rispondenti al questionario (40) sono state fondate prima dell'anno 2000; mentre le restanti 38 sono state fondate dopo tale anno. In relazione al macrosettore economico, invece, 7 aziende appartengono al settore delle costruzioni, 34 a quello manifatturiero e 34 a quello dei servizi. Tre aziende non hanno indicato il macrosettore.

Da questi dati emerge un'ulteriore conferma del fatto che il campione delle aziende rispondenti - non essendo stato costruito con una procedura di tipo probabilistico - 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 alle aziende che compongono l'universo di riferimento.

L'analisi dei dati: le percezioni di impatto della formazione

Il questionario distribuito online conteneva, nella seconda sezione, 58 item con formato a scala Likert a sei livelli rispetto ai quali i rispondenti dovevano esprimere il loro grado di accordo (1= Per niente d'accordo; 6= Del tutto d'accordo)¹⁸. 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 avente ancora, pur trattandosi del secondo anno di attuazione, un *valore esplorativo* abbiamo accettato come assunto di partenza la *struttura in fattori* elaborata dagli autori del questionario e validata empiricamente con precedenti studi.

La struttura fattoriale prevede la suddivisione in due aree articolate in dieci fattori:

- 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 10 su sfondo bianco);

- una seconda area, composta da sette fattori, che riguarda il processo di *trasferimento* in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione: *responsabilità dei lavoratori all'applicazione (trasferimento); ambiente di lavoro favorevole al trasferimento; motivazione a trasferire; supporto dei colleghi al trasferimento; intenzione dei lavoratori di trasferire; responsabilità per il trasferimento; percezione di trasferimento* (nella Tabella 10 su sfondo grigio).

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' α di Cronbach la cui soglia di accettabilità abbiamo posto a $\geq .70$ ¹⁹. Nella Tabella 9 ne riportiamo i

¹⁸ Undici item del questionario hanno *polarità semantica inversa* (ossia negativa). Per questo motivo prima di procedere alle analisi è stato necessario invertirne la polarità ricodificandoli all'interno della matrice dati.

¹⁹ Gli item 2, 3, 8, 10, 15, 17, 29, 32, 34, 35, 45 sono risultati avere un valore della curtosi <-1 e >+1 che non è stato possibile modificare con nessun procedimento correttivo (trasformazione logaritmica o trasformazione in radice quadrata). Per questo tali item sono stati esclusi da qualsiasi successiva elaborazione. Anche con questa riduzione degli item, tuttavia, non è stato possibile effettuare un'analisi fattoriale per il numero limitato dei casi (N=78). Per il calcolo dell'*indice sintetico* (fattore) sono stati pertanto utilizzati solo gli item

valori - tutti accettabili ($.74 \leq \alpha \leq .91$) - relativi ai fattori che abbiamo deciso di utilizzare per le elaborazioni. In totale è stato possibile utilizzare 44 item - dei 58 originari - suddivisi in 9 fattori, uno in meno di quelli previsti nel questionario originario²⁰.

Tabella 10 - Il valore dell' α di Cronbach dei fattori (scale) del questionario

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	NUMERO DI ITEM	α DI CRONBACH
Sviluppo di apprendimenti		5	.91
Soddisfazione per la formazione realizzata	Formazione	4	.87
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		7	.89
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento		5	.74
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		4	.81
Supporto al trasferimento	Trasferimento	4	.77
Intenzione dei lavoratori di trasferire		3	.74
Responsabilità per il trasferimento		5	.85
Percezione del trasferimento		7	.87
Totale item utilizzati per le elaborazioni		44	

Il passaggio successivo è stato quello di calcolare per ciascun fattore un punteggio di sintesi ottenuto in modo additivo sommando i 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 raggiungibile²¹. All'interno delle tabelle abbiamo posto su sfondo grigio i casi in cui è stato dichiarato un punteggio inferiore alla soglia ossia i casi che è *possibile interpretare* come situazioni con criticità.

Sviluppo degli apprendimenti o efficacia della formazione

(Item: 5; 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 nuovi apprendimenti. Dalle risposte date dai referenti aziendali emerge che sono cinque (6,4%) i casi in cui il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 11).

con una curtosi accettabile, questo perché siamo stati guidati dal “presupposto” (verificato empiricamente in studi precedenti dai ricercatori autori del questionario) della uni-dimensionalità delle scale. Abbiamo in ogni caso calcolato l' α di Cronbach utilizzando tutti gli item con un valore della curtosi accettabile prima di procedere al calcolo dell'indice sintetico del fattore.

²⁰ Un fattore, denominato *Responsabilità dei lavoratori all'applicazione*, composto da 3 item, è stato eliminato poiché il valore dell' α di Cronbach era inferiore ($\alpha = .68$) alla soglia di accettabilità.

²¹ 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.

Tabella 11 - Punteggi del fattore Sviluppo degli apprendimenti

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
15	1	1,3	1,3
17	2	2,6	3,8
18	1	1,3	5,1
19	1	1,3	6,4
20	5	6,4	12,8
21	2	2,6	15,4
22	4	5,1	20,5
23	6	7,7	28,2
24	7	9,0	37,2
25	12	15,4	52,6
26	7	9,0	61,5
27	8	10,3	71,8
28	5	6,4	78,2
30	17	21,8	100
Totale	78	100,0	

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

Soddisfazione per la formazione realizzata

(Item = 4; punteggio max = 24; valore soglia di accettabilità = 16)

I quattro 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 tre casi (3,8%) in cui il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 12).

Tabella 12 - Punteggi del fattore Soddisfazione per la formazione realizzata

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
14	1	1,3	1,3
15	2	2,6	3,8
16	9	11,5	15,4
17	3	3,8	19,2
18	5	6,4	25,6
19	9	11,5	37,2
20	7	9,0	46,2
21	8	10,3	56,4
22	6	7,7	64,1
23	13	16,7	80,8
24	15	19,2	100
Totale	78	100	

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

Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro

(Item=7; 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 12 casi (15,4%) (Tabella 13).

Tabella 13 - Punteggi del fattore *Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
20	1	1,3	1,3
23	2	2,6	3,8
24	1	1,3	5,1
25	2	2,6	7,7
26	1	1,3	9,0
27	5	6,4	15,4
28	8	10,3	25,6
29	4	5,1	30,8
30	4	5,1	35,9
31	2	2,6	38,5
32	7	9,0	47,4
33	2	2,6	50,0
34	4	5,1	55,1
35	5	6,4	61,5
36	3	3,8	65,4
37	5	6,4	71,8
38	4	5,1	76,9
39	6	7,7	84,6
40	2	2,6	87,2
41	3	3,8	91,0
42	7	9,0	100
Totale	78	100,0	

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

Ambiente favorevole al trasferimento

(Item=5; punteggio max = 30; valore soglia di accettabilità = 20)

Gli item di questo fattore intendono rilevare la percezione della presenza all'interno del contesto di lavoro delle condizioni affinché possa essere effettuato il trasferimento degli apprendimenti: carico di lavoro, livello decisionale dei lavoratori, percezione di efficacia, percezione della possibilità di controllo del trasferimento degli apprendimenti. In dieci casi (12,8%) le risposte date dai referenti aziendali raggiungono un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 14).

Tabella 14 - Punteggi del fattore *Ambiente favorevole al trasferimento*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
9	1	1,3	1,3
10	2	2,6	3,8
11	1	1,3	5,1
17	2	2,6	7,7
18	1	1,3	9,0
19	3	3,8	12,8
20	2	2,6	15,4
21	3	3,8	19,2
22	5	6,4	25,6
23	13	16,7	42,3
24	6	7,7	50,0
25	10	12,8	62,8
26	5	6,4	69,2
27	6	7,7	76,9
28	6	7,7	84,6
29	8	10,3	94,9
30	4	5,1	100
Totale	78	100,0	

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

Motivazione a trasferire

(Item=4; 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 cinque casi (6,4%) le risposte dei referenti aziendali fanno emergere una situazione al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 15).

Tabella 15 - Punteggi del fattore *Motivazione a trasferire*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
14	1	1,3	1,3
15	4	5,1	6,4
16	7	9,0	15,4
17	4	5,1	20,5
18	7	9,0	29,5
19	11	14,1	43,6
20	12	15,4	59,0
21	11	14,1	73,1
22	6	7,7	80,8
23	6	7,7	88,5
24	9	11,5	100
Totale	78	100,0	

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

Supporto al trasferimento

(Item=4; punteggio max = 24; valore soglia di accettabilità = 16)

Con i quattro item di questo fattore il questionario intende rilevare la percezione dei rispondenti circa il supporto - diretto e indiretto - che i colleghi e l'azienda 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 diciassette casi (21,8%) il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 16).

Tabella 16 - Punteggi del fattore *Supporto al trasferimento*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
10	1	1,3	1,3
12	1	1,3	2,6
13	4	5,1	7,7
14	3	3,8	11,5
15	8	10,3	21,8
16	6	7,7	29,5
17	11	14,1	43,6
18	5	6,4	50
19	3	3,8	53,8
20	10	12,8	66,7
21	11	14,1	80,8
22	5	6,4	87,2
23	1	1,3	88,5
24	9	11,5	100
Totale	78	100,0	

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

Intenzione dei lavoratori a trasferire

(Item=3; punteggio max = 18; valore soglia di accettabilità = 12)

I tre 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 dodici casi (15,4%) (Tabella 17).

Tabella 17 - Punteggi del fattore *Intenzione dei lavoratori a trasferire*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
9	4	5,1	5,1
10	2	2,6	7,7
11	6	7,7	15,4
12	6	7,7	23,1
13	4	5,1	28,2
14	6	7,7	35,9
15	18	23,1	59
16	9	11,5	70,5
17	6	7,7	78,2
18	17	21,8	100
Totale	78	100,0	

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

Responsabilità per il trasferimento

(Item=5; punteggio max = 30; valore soglia di accettabilità = 20)

Il fattore *Responsabilità per il trasferimento* è composto da cinque 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 20 casi (25,6%), hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 18).

Tabella 18 - Punteggi del fattore *Responsabilità per il trasferimento*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
10	1	1,3	1,3
16	5	6,4	7,7
17	4	5,1	12,8
18	4	5,1	17,9
19	6	7,7	25,6
20	4	5,1	30,8
21	5	6,4	37,2
22	6	7,7	44,9
23	2	2,6	47,4
24	8	10,3	57,7
25	8	10,3	67,9
26	6	7,7	75,6
27	5	6,4	82,1
28	4	5,1	87,2
29	3	3,8	91
30	7	9,0	100
Totale	78	100	

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

Percezione del trasferimento

(Item=7; punteggio max = 42; valore soglia di accettabilità = 28)

I sette item che compongono il fattore *Percezione del* intendono rilevare la percezione dell'avvenuto trasferimento in contesto lavorativo degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa. I referenti aziendali, in 20 casi (25,6%), hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 19).

Tabella 19 - Punteggi del fattore Percezione del trasferimento

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
17	1	1,3	1,3
19	1	1,3	2,6
20	1	1,3	3,8
21	2	2,6	6,4
23	3	3,8	10,3
24	2	2,6	12,8
25	4	5,1	17,9
26	2	2,6	20,5
27	4	5,1	25,6
28	4	5,1	30,8
29	6	7,7	38,5
30	5	6,4	44,9
31	5	6,4	51,3
32	4	5,1	56,4
33	6	7,7	64,1
34	7	9,0	73,1
35	3	3,8	76,9
36	2	2,6	79,5
37	4	5,1	84,6
38	3	3,8	88,5
39	1	1,3	89,7
40	1	1,3	91,0
41	3	3,8	94,9
42	4	5,1	100,0
Totale	78	100,0	

* 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 suddiviso in relazione alle aree considerate *critiche* in ragione del fatto di aver ricevuto un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

Nella Tabella 20 abbiamo riportato il numero delle aziende in relazione al numero complessivo dei fattori - che, lo ricordiamo, erano in totale 9 - risultati critici.

Tabella 20 - Numero dei fattori critici

NUMERO DI FATTORI CRITICI	FREQUENZA ²²	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
0	37	47,4	47,4
1	18	23,1	70,5
2	8	10,3	80,8
3	6	7,7	88,5
4	1	1,3	89,7
5	4	5,1	94,9
6	2	2,6	97,4
8	2	2,6	100
Totale	78	100,0	

²² Segnaliamo che delle 15 aziende che hanno dichiarato da 3 a 8 fattori critici *cinque* sono state rese oggetto di approfondimento mediante uno studio di caso. In dettaglio si tratta di un'azienda con 8 fattori critici; due con 5 fattori critici e due con 3 fattori critici.

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 da una a tre aree di criticità (Tabella 21). Per quanto riguarda invece l'ambito del trasferimento, 13 risultano essere le aziende che hanno fatto emergere una o più aree di criticità (Tabella 22).

Tabella 21 - Numero dei fattori critici relativi all'ambito della formazione

NUMERO DI FATTORI CRITICI AMBITO FORMAZIONE*	FREQUENZA	PERCENTUALE
0	63	80,8
1	12	15,4
2	1	1,3
3	2	2,6
Totale	78	100,0

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

Tabella 22 - Numero dei fattori critici relativi all'ambito del trasferimento

NUMERO DI FATTORI CRITICI AMBITO TRASFERIMENTO	FREQUENZA	PERCENTUALE
0	37	47,4
1	22	28,2
2	6	7,7
3	6	7,7
4	3	3,8
5	4	5,1
Totale	78	100,0

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

Questo passaggio è stato realizzato per poter elaborare una successiva tabella di contingenza grazie alla quale - incrociando il numero di aree critiche relative ai due ambiti (formazione e trasferimento) - è stato possibile costruire una tipologia di aziende articolata in quattro tipi (Tabella 23):

Tabella 23 - Tipologia di aziende in base al numero di criticità nell'area formazione e trasferimento

TOTALE AREE CRITICHE AMBITO FORMAZIONE	TOTALE AREE CRITICHE AMBITO TRASFERIMENTO							TOTALE RISPONDENTI
	0	1	2	3	4	5		
0	37	18	4	4	0	0	63	
1	0	4	2	1	3	2	12	
2	0	0	0	1	0	0	1	
3	0	0	0	0	0	2	2	
Totale rispondenti	37	22	6	6	3	4	78	

- 37 aziende (48% del campione) in cui non sono state segnalato aree di criticità in entrambi gli ambiti (su sfondo verde nella Tabella 22);
- 26 aziende (33% del campione) hanno segnalato criticità solo nell'ambito del trasferimento (su sfondo azzurro nella Tabella 22);
- nessuna azienda hanno segnalato criticità solo nell'ambito della formazione (su sfondo giallo nella Tabella 22);
- 15 aziende (19% del campione) hanno dichiarato criticità in entrambi gli ambiti (su sfondo rosa nella Tabella 18).

I dati presentati nella Tabella 22 sono stati visualizzati anche mediante un grafico a dispersione a bolle che agevola l'identificazione dei casi in cui non vi sono criticità e di quelli in cui è stato dichiarato un certo numero di fattori critici (Figura 1).

Figura 1 - Numero di aziende in relazione ai fattori critici disaggregati per ambito (formazione e trasferimento)*



* L'area delle bolle è proporzionale alla numerosità dei casi.

La descrizione delle aziende che hanno dichiarato una situazione positiva (“casi di successo”)

Un approfondimento è stato effettuato per individuare le caratteristiche delle 37 aziende che hanno dichiarato nessun fattore di criticità. Si tratta di aziende con queste caratteristiche: il 54,1% sono state fondate prima del 2000 in percentuale sostanzialmente simile (51,3%) al campione complessivo. Per quanto riguarda, invece, la dimensione dell'azienda, nella Tabella 24 sono riportati i valori relativi alla dimensione aziendale così come dichiarati dai rispondenti al questionario²³. In questo caso le aziende con meno di 5 dipendenti sono quelle che fanno registrare, in proporzione, un minor numero di situazioni di assenza assoluta di criticità (N=4) rispetto alle aziende con altre dimensioni.

Tabella 24 - Distribuzione per numero di dipendenti delle aziende che hanno dichiarato situazioni di assenza di criticità in relazione al campione (v.a.)

NUMERO DI DIPENDENTI (DICHIARATO DAI RISPONDENTI)	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE
Meno di 5 dipendenti	4	13
Da 5 a 15 dipendenti	22	42
Da 16 a 30 dipendenti	4	9
Più di 30 dipendenti	7	14
Totale	37	78

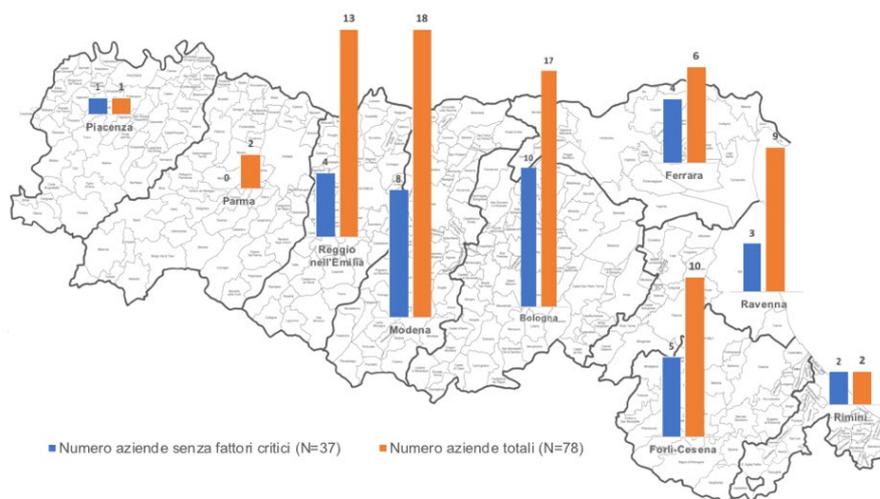
In relazione, infine alla distribuzione territoriale delle aziende che non hanno dichiarato fattori critici, nella Tabella 25 e nella Figura 2 è possibile vedere come esse siano distribuite su tutto il territorio regionale ad esclusione della provincia di Parma ove nessuna delle due aziende rispondenti ha dichiarato di non avere aree di criticità. Reggio nell'Emilia è la provincia in cui si registra una minore incidenza di aziende senza fattori critici sul totale delle aziende rispondenti.

²³ Abbiamo scelto di utilizzare questo dato e non la classe dimensionale individuata dall'ultimo DM (come utilizzato nell'analisi del livello di rappresentatività del campione dei rispondenti) perché si tratta di un confronto del tutto interno al campione dei rispondenti.

Tabella 25 - Distribuzione per provincia delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al campione (v.a.)

PROVINCIA	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE
Bologna	10	17
Ferrara	4	6
Forlì-Cesena	5	10
Modena	8	18
Parma	0	2
Piacenza	1	1
Ravenna	3	9
Reggio nell'Emilia	4	13
Rimini	2	2
Totale	37	78

Figura 2 - Distribuzione per provincia delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al campione (v.a.)



Anche per quanto riguarda i macrosettori economici (Tabella 26), le aziende che dichiarano di non avere fattori critici sembrano equamente distribuite.

Tabella 26 - Distribuzione per macrosettore economico delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al totale delle aziende rispondenti (v.a.)

MACROSETTORE ECONOMICO	FREQUENZA AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE RISPONDENTI
Costruzioni	4	7
Manifatturiero	14	34
Servizi	17	34
Totale	35	75
Mancante	2	3
Totale	37	78

Di questi casi di successo, negli studi di caso, sono presenti 13 casi.

Elementi di contesto che influiscono sulle percezioni circa la formazione e l'impatto

Una serie ulteriore 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 i 9 fattori individuati in relazione alle seguenti variabili categoriali dei rispondenti: genere, titolo

di studio²⁴, ruolo ricoperto all'interno dell'azienda (titolare o altro). Nessun tipo di associazione è stato individuato tra i punteggi dei fattori e il genere e il titolo di studio così come avvenuto nell'indagine del 2020.

I risultati, invece, mettono in evidenza una *debole* influenza sui risultati dei punteggi da parte del “ruolo ricoperto all'interno dell'azienda” in relazione al fattore *Responsabilità per il trasferimento/applicazione* ($F_{(1,77)}=4,244$; $p<.05$; $\eta^2=.053$)²⁵. I titolari (N=31) hanno attribuito un punteggio più alto (media= 24,3) rispetto a coloro che rivestono un altro ruolo (N=47) all'interno dell'azienda (media=22,2)²⁶. Questo dato offre uno spunto per riflettere sulla possibile influenza della desiderabilità sociale sui dati raccolti con il questionario²⁷.

Nessuna associazione, invece, è stata trovata in relazione alle seguenti caratteristiche dell'azienda: numero di dipendenti dichiarato dai rispondenti e macrosettore economico (costruzioni, manifatturiero, servizi). Per quanto riguarda, invece, la *provincia*²⁸, è risultata una *debole* differenza significativa ($F_{(7,76)}=2,362$; $p<.05$; $\eta^2=.193$)²⁹ in relazione alla *percezione del trasferimento* tra le province di Modena (N=18; Media=28,2), Parma (N=2; Media 33,5) e Rimini (N=2; Media=35,5). Tutte le aziende delle altre province hanno un valore medio di 31,1 su questo fattore.

Fattori che influiscono sulla percezione di trasferimento

Data la rilevanza della *percezione del trasferimento*, un interrogativo a cui abbiamo cercato di rispondere è il seguente: *quali sono i fattori che contribuiscono a influenzare tale percezione?* Per rispondere a questa domanda abbiamo effettuato una *regressione lineare*³⁰ - inserendo l'indice di *percezione del trasferimento* come variabile dipendente e supponendo che questo fosse “causata” dagli altri fattori dell'area della formazione (*soddisfazione per la formazione realizzata; sviluppo di apprendimenti; orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*) e del trasferimento (*ambiente di lavoro favorevole al trasferimento; motivazione a trasferire; supporto dei colleghi al trasferimento; intenzione dei lavoratori di trasferire; responsabilità per il trasferimento*).

Gli unici due fattori che riescono a “spiegare” (predire) il 59,5% della varianza del valore della *percezione di trasferimento* (R^2 corretto=.595) sono, il primo, legato all'area del trasferimento (*supporto al trasferimento*) [β standardizzata = .569 (t di student = 5,974 con $p < .001$)] e il secondo, con una solo lieve incidenza, all'area della formazione (*Sviluppo di apprendimento*) [β standardizzata =

²⁴ La variabile titolo di studio è stata ricodificata, per questo tipo di analisi, in tre categorie: 1= Licenza elementare, Licenza media inferiore e Qualifica professionale; 2 = Licenza media superiore; 3 = Laurea/post-laurea.

²⁵ Il test di Levene di omogeneità delle varianze è risultato non statisticamente significativo. Il test di Levene verifica l'ipotesi nulla che le varianze della popolazione siano uguali (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.

²⁶ Una medesima situazione si era verificata nell'indagine 2020. L'anno precedente, inoltre, erano state individuate differenze significative anche in relazione al fattore *soddisfazione per la formazione realizzata*.

²⁷ Dei cinque item che compongono questo fattore, infatti, tre fanno riferimento alla responsabilità dell'azienda e due a quella dei lavoratori.

²⁸ Dall'elaborazione è stata esclusa la Provincia di Piacenza perché con un solo caso.

²⁹ Il test di Levene di omogeneità delle varianze è risultato non statisticamente significativo.

³⁰ Il modello di regressione utilizzato è quello lineare. Il metodo utilizzato per la stima dei coefficienti della retta di regressione è quello dei *minimi quadrati*; quello utilizzato per l'individuazione del modello di regressione multipla è quello *per passi*. Il valore di R^2 corretto - moltiplicato per 100 - può essere considerato come la percentuale di varianza della variabile dipendente spiegata dal modello di regressione. Il coefficiente di regressione β - che varia da 0 a 1 - esprime di quanto aumenta o diminuisce la *percezione di trasferimento* (variabile dipendente) per ogni variazione unitaria del valore delle variabili indipendenti.

.278 (t di student = 2,925 con $p < .01$]. Il valore di $F_{(1, 75)} = 57,634$ è significativo per $p < .001$ e quindi ci indica che l'ipotesi nulla (ossia nessuna predittività) è da rigettare.

Quindi possiamo affermare che la *percezione del trasferimento* è “causata” al 59,5% dal *supporto al trasferimento* (i cui indicatori sono la percezione di supporto dei colleghi e l'incoraggiamento dell'azienda) e, con minor incidenza, dallo *sviluppo di apprendimento* (i cui indicatori sono: miglioramento delle abilità, approfondimento delle conoscenze già possedute, acquisizione di nuove conoscenze, aggiornamento delle conoscenze, sviluppo di nuove abilità).

Questo dato sembra mettere in evidenza che i titolari e i referenti aziendali percepiscano come il trasferimento degli apprendimenti sia «pragmaticamente» imputabile non tanto ai lavoratori (intenzione e motivazione a trasferire) quanto al solo contesto (colleghi e azienda) e al fatto che gli apprendimenti siano stati sviluppati *e non* alla soddisfazione per la formazione o alle caratteristiche intrinseche di questa formazione (orientamento alle esigenze del lavoro).

SEZIONE 2 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SUL FUTURO DELLA FORMAZIONE

Introduzione

Nella *Sezioni 3 e Sezione 4* del *questionario online* compilato dai titolari o dai referenti aziendali, erano contenute, rispettivamente due serie di domande che miravano a indagare i punti di vista dei rispondenti circa due aspetti che in *futuro* rivestiranno un'importanza fondamentale nell'ambito della formazione continua: la *formazione sul lavoro* e la *formazione a distanza*.

La formazione sul lavoro

La *Sezione 3 - Fattibilità della formazione sul posto di lavoro* indagava, dapprima, mediante sei quesiti dicotomici, se nel passato, i lavoratori dell'azienda avessero già fatto esperienza di altrettante modalità di formazione sul lavoro; in secondo luogo, chiedeva di indicare il grado di fattibilità futura nella propria azienda - su una scala a sei livelli - delle medesime modalità di formazione sul lavoro, una volta terminata l'emergenza COVID.

Dalle risposte circa l'esperienza pregressa in azienda di formazione sul lavoro (Tabella 27), i rispondenti hanno fatto emergere come l'*esperienza diretta* - supportata da un dipendente dell'azienda più esperto (73%) o da un esperto esterno (68%) - insieme all'*alternanza* di momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul lavoro *in forma autonoma* (72%) siano state le modalità di formazione più utilizzate. In una posizione intermedia si colloca la formazione mediante l'alternanza di momenti di aula con momenti di pratica in azienda affiancati da un dipendente dell'azienda più esperto (63%). Con minore frequenza le aziende hanno fatto riferimento all'alternanza di formazione in aula con pratica sul luogo di lavoro affiancata da un esperto esterno (54%) e alla rotazione tra diverse mansioni (50%).

Tabella 27 - Risposte alle domande sulle forme di formazione sul lavoro realizzata nel passato in azienda - Valori Percentuali (N=78)

ITEM	RISPOSTE			
	SÌ	NO	N.R.	TOTALE
I lavoratori hanno imparato facendo esperienza diretta con l'aiuto di un dipendente dell'azienda più esperto che li supporta nelle nuove attività lavorative.	73	21	6	100
I lavoratori hanno imparato alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro svolti in modo autonomo.	72	21	8	100
I lavoratori hanno imparato facendo esperienza diretta con il supporto di un esperto esterno all'azienda che fornisce indicazioni sullo svolgimento delle nuove prestazioni.	68	26	6	100
I lavoratori hanno imparato alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da dipendente dell'azienda più esperto.	63	31	6	100
I lavoratori hanno imparato alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da un esperto esterno all'azienda.	54	40	6	100
I lavoratori hanno imparato svolgendo temporaneamente a rotazione tutte le mansioni previste dal processo lavorativo aziendale.	50	42	8	100

(N=78)

Per quanto riguarda, invece, l'*applicabilità in futuro* delle modalità di formazione sul lavoro una volta terminata l'emergenza COVID, il 77% dei rispondenti ha espresso un parere di fattibilità³¹ circa

³¹ Abbiamo considerato come *parere di fattibilità* la somma dei valori delle risposte *abbastanza*, *molto* e *del tutto applicabile*; come *parere di non fattibilità*, invece, la somma dei valori delle risposte *per niente*, *molto poco* e *poco applicabile*.

l'esperienza diretta con il supporto di un dipendente più esperto mentre un 68% ha considerato fattibile l'alternanza di momenti d'aula con una pratica sul lavoro in affiancamento a un dipendente dell'azienda più esperto. In una fascia intermedia (60%) si collocano la formazione in aula con pratica sul luogo di lavoro in forma autonoma e l'esperienza diretta supportata da un esperto esterno. Un parere di minore fattibilità è espresso in relazione alla formazione in aula con il supporto di un esperto esterno (58%) e la rotazione delle mansioni (55%) (Tabella 28).

Tabella 28 - Risposte alle domande sulla applicabilità futura in azienda delle forme di formazione sul lavoro - Valori percentuali (N=78)

ITEM	RISPOSTE			TOTALE
	PER NIENTE/ POCO APPLICABILE	ABBASTANZA / DEL TUTTO APPLICABILE	N.R.	
I lavoratori imparano facendo esperienza diretta con l'aiuto di un dipendente dell'azienda più esperto che li supporta nelle nuove attività lavorative.	17	77	6	100
I lavoratori imparano alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da dipendente dell'azienda più esperto.	26	68	6	100
I lavoratori imparano alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro svolti in modo autonomo.	32	60	8	100
I lavoratori imparano facendo esperienza diretta con il supporto di una figura esperta esterna all'azienda che fornisce indicazioni sullo svolgimento delle nuove prestazioni.	33	60	6	100
I lavoratori imparano alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da un esperto esterno all'azienda.	36	58	6	100
I lavoratori imparano svolgendo temporaneamente a rotazione tutte le mansioni previste dal processo lavorativo aziendale.	38	55	6	100

(N=78)

Sembra, quindi, che rispetto alle esperienze pregresse, la percezione dei rispondenti confermi che l'affiancamento di un dipendente più esperto durante un'esperienza sul luogo di lavoro sia la modalità più fattibile e, nel contempo, faccia emergere uno spazio di *fattibilità più ampio* (+5 punti percentuali) all'alternanza di *momenti di formazione in aula* con momenti di *pratica sul luogo di lavoro* affiancati da *dipendente dell'azienda più esperto*. Di converso, sono considerate meno fattibili modalità di formazione sul luogo di lavoro a cui è stato fatto maggior ricorso nel passato: la formazione in aula con pratica sul luogo di lavoro svolta in modo autonomo e l'esperienza diretta con il supporto di un esperto esterno all'azienda.

La formazione a distanza

La *Sezione 4 - La formazione a distanza* del questionario online indagava con sette quesiti - con risposta a scelta multipla e a risposta aperta - il punto di vista dei referenti aziendali sulla *formazione a distanza* (FAD). Si tratta di una delle modalità di formazione continua a cui, a seguito dell'emergenza COVID, si è fatto spesso ricorso negli ultimi due anni. Di certo, tale situazione ha reso possibile un'esperienza in forma più o meno diffusa che in precedenza non era stata fatta e che inevitabilmente, ha lasciato e lascerà traccia tra i datori di lavoro e i lavoratori dipendenti³².

Le prime due domande miravano a raccogliere le dichiarazioni dei rispondenti circa la partecipazione dei lavoratori, durante l'emergenza COVID, ad attività di FAD, *in generale*, e a momenti di formazione a distanza nell'ambito di progetti finanziati da Fondartigianato tra il 2020 e il 2021. L'obiettivo era quello di rilevare in che misura l'esperienza della FAD si fosse diffusa nell'ambito

³² Va tuttavia segnalato che nel questionario veniva ricondotta sotto un'unica espressione linguistica (formazione a distanza / FAD) la molteplicità di forme che può assumere tale strategia formativa che non è stato possibile differenziare nell'ambito dell'economia del questionario utilizzato. Di questo va tenuto conto nell'interpretare le dichiarazioni dei rispondenti circa sia i punti di forza che quelli di debolezza.

delle aziende del campione. Le risposte ci rimandano un'immagine di un fenomeno che si è molto diffuso, *in generale* (79,5%) (Tabella 29) ma in misura minore (62,8%) nell'ambito delle attività di formazione finanziate da Fondartigianato (Tabella 30).

Tabella 29 - Risposte alla domanda circa la partecipazione dei lavoratori, durante l'emergenza COVID, alla formazione a distanza in generale.

RISPOSTA	FREQUENZA	PERCENTUALE
Si	62	79,5
No	11	14,1
Totale	73	93,6
Mancante	5	6,4
Totale	78	100,0

Tabella 30 - Risposte alla domanda circa la partecipazione dei lavoratori, durante l'emergenza COVID, alla FAD in formazione finanziata da Fondartigianato

RISPOSTA	FREQUENZA	PERCENTUALE
Si	49	62,8
No	24	30,8
Totale	73	93,6
Mancante	5	6,4
Totale	78	100,0

Anche alla luce di questo livello di esperienza effettuata, i rispondenti hanno individuato una serie di punti di forza e di debolezza della FAD. Circa i primi, i più ricorrenti sono l'ottimizzazione dei tempi, la mancanza/riduzione degli spostamenti e la possibilità di coinvolgere un maggior numero di lavoratori (Tabella 31). Per quanto riguarda, i punti di debolezza, quelli maggiormente segnalati sono la mancanza di interazione sociale, il minore coinvolgimento/attenzione (aumento di stanchezza) dei partecipanti e la mancanza di attività pratica (Tabella 32).

Tabella 31 - Risposte alla domanda sui punti di forza della FAD (Valori assoluti)

PUNTI DI FORZA DELLA FAD	FREQUENZA
Ottimizzazione dei tempi (flessibilità)	16
Mancanza/riduzione degli spostamenti (costi connessi)	13
Fronteggiare la situazione di emergenza (ad es., sicurezza, voglia di apprendere)	9
Coinvolgimento di un maggior numero di lavoratori (ad es., su sedi diverse, <i>smartworking</i> , cassa integrazione)	8
Migliore gestione del personale	5
Solo per certi tipi di lavoro	2
Altro (generico)	7
Condivisione di materiali/documentazione	2
Coinvolgimento di formatori che risiedono in altre zone	1
Nessun punto di forza	13

Tabella 32 - Risposte alla domanda sui punti di debolezza della FAD (Valori assoluti)

PUNTI DI DEBOLEZZA DELLA FAD	FREQUENZA
Mancanza di interazione sociale	24
Minore coinvolgimento/attenzione (aumento di stanchezza)	11
Mancanza di attività pratica	8
Distrazione	7
Difficoltà di confronto con il docente	5
Problemi di connessione	3
Difficoltà per professioni tecniche	2
Difficoltà di approfondire gli argomenti	2
Generico/Altro	7
Nessun aspetto debole	7

L'esperienza fatta ha consentito ai rispondenti di avanzare una serie di suggerimenti a coloro che in futuro saranno coinvolti nella progettazione di attività di formazione a distanza (Tabella 33). Tra le proposte più frequenti, in primo piano vi sono - in modo sostanzialmente corrispondente ai punti di debolezza - l'individuazione di modalità di formazione a distanza che favoriscano una maggior coinvolgimento e attenzione dei partecipanti - anche calibrando i tempi - così come una maggiore interattività tra i soggetti coinvolti.

Tabella 33 - Risposte alla domanda sui da dare ai progetti di formazione circa la FAD (Valori assoluti)

SUGGERIMENTI AI PROGETTISTI	FREQUENZA
Favorire un maggior coinvolgimento/attenzione	16
Calibrare i tempi (ad es., durata, pause)	5
Piattaforme più interattive	5
Formazione mista (blended)	4
Realizzarla solo se necessario	4
Aumentare le attività pratiche	3
Fornire materiale (ad es., slide, pdf)	2
Limitare il numero dei partecipanti	2
Nessun suggerimento	17
Evitare la FAD	1
Altro	2

Per sondare quanto l'esperienza fatta abbia influenzato l'atteggiamento verso la FAD nell'ambito delle future attività di formazione, è stato chiesto ai titolari o referenti aziendali l'intenzione di far partecipare *in futuro* i lavoratori della loro azienda ad attività di formazione a distanza. La percentuale di coloro che si dichiarano disponibili (57,7%) risulta inferiore a quella di coloro che hanno partecipato ad attività di formazione. Un quarto dei rispondenti (25,6%) ha invece risposto *forse*, facendo emergere un'area di *possibilità condizionata* alla FAD. Il 10,3% ha dichiarato in modo deciso la propria indisponibilità (Tabella 33).

Tabella 33 - Risposte alla domanda circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD.

RISPOSTA	FREQUENZA	PERCENTUALE
Sì	45	57,7
No	8	10,3
Forse	20	25,6
Mancante	5	6,4
Totale	78	100,0

Tra i motivi che hanno portato i referenti aziendali a rispondere affermativamente, i più ricorrenti sono la praticità (*flessibilità*) e la mancanza di spostamenti dei partecipanti alla formazione (Tabella 35). Tra le ragioni avanzate da coloro che hanno dichiarato la loro indisponibilità a far partecipare *in futuro* i lavoratori della loro azienda ad attività di formazione a distanza vi è in primo luogo la minore efficacia formativa della FAD (Tabella 36). Infine, gli incerti fanno dipendere la loro risposta, in primo luogo, dai contenuti della formazione e dal tipo di partecipanti (Tabella 37).

Tabella 35 - I motivi del sì circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD

MOTIVI DEL SÌ A FAR PARTECIPARE IN FUTURO I LAVORATORI ALLA FAD	FREQUENZA
Praticità/vantaggi organizzativi/flessibilità	10
Mancanza di spostamenti/avere i dipendenti in azienda	7
Solo se necessario (in caso di necessità)	4
Incremento della produttività/minori	3
Possibilità di coinvolgere più dipendenti	3
Esperienza pregressa positiva	2
Trend attuale	2
Possibilità di avere docenti difficilmente raggiungibili	1
Altro/generico	12

Tabella 36 - I motivi del no circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD

MOTIVI DEL NO A FAR PARTECIPARE IN FUTURO I LAVORATORI ALLA FAD	FREQUENZA
Minore efficacia formativa	2
Difficoltà di concentrazione	1
Non adatto al tipo di attività lavorativa dell'azienda	1
Difficoltà organizzative	1
Altro/generico	2

Tabella 37 - I motivi del forse circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD

MOTIVI DEL FORSE A FAR PARTECIPARE IN FUTURO I LAVORATORI ALLA FAD	FREQUENZA
Dipende dal tipo di formazione (contenuti e partecipanti)	6
Scarsa efficacia formativa	4
Solo se necessario	3
Problemi di connessione	1
Non adatta alle caratteristiche dell'attività dell'azienda	1
Problemi organizzativi	1
Altro/generico	1

Utilizzando i risultati del questionario, abbiamo cercato di rispondere anche ad altri quesiti sempre connessi alla formazione a distanza.

Il primo interrogativo è stato il seguente: *il fatto di aver partecipato in passato ad attività di formazione a distanza ha influenzato la disponibilità a parteciparvi in futuro?* Abbiamo cercato di rispondere a questa domanda sia in relazione alla partecipazione *in generale* alla FAD (Tabella 38) sia in relazione alla partecipazione nell'ambito di progetti finanziati da Fondartigianato (Tabella 39). Dal punto di vista statistico non è stato possibile individuare un'associazione significativa in entrambi i casi³³. Tuttavia, è possibile riscontrare il fenomeno di una distribuzione del numero di coloro che non hanno partecipato ad attività di FAD tra chi si dichiara indisponibile, chi incerto, chi, invece, disponibile in futuro a parteciparvi.

Tabella 38 - La relazione tra partecipazione passata alla FAD in generale e disponibilità futura alla FAD

Partecipazione, in generale, alla FAD	Disponibilità futura alla FAD			TOTALE
	Sì	NO	FORSE	
Sì	44	2	16	62
No	1	6	4	11
Totale	45	8	20	73

Tabella 39- La relazione tra partecipazione passata alla FAD in progetti di Fondartigianato e disponibilità futura alla FAD

Partecipazione, FAD in progetti di Fondartig.	Disponibilità futura alla FAD			TOTALE
	Sì	NO	FORSE	
Sì	36	1	12	49
No	9	7	8	24
Totale	45	8	20	73

Il secondo interrogativo a cui abbiamo cercato di rispondere, invece, mette in relazione un aspetto della sezione precedente del questionario con la formazione a distanza: *il fatto di aver partecipato ad attività di formazione a distanza nell'ambito di progetti finanziati da Fondartigianato ha influenzato la percezione di trasferimento degli apprendimenti sviluppati in tali progetti?*

La risposta che abbiamo ottenuto sottoponendo i dati relativi alle risposte al questionario al test del χ^2 è negativa (Tabella 40)³⁴. Questo significa che la partecipazione o meno ad attività di formazione a distanza non ha nessuna influenza - né positiva né negativa - sulla percezione di trasferimento. Quindi, ne consegue che la percezione di trasferimento degli apprendimenti da parte dei datori di lavoro o referenti aziendali si distribuisce in modo casuale tra coloro che hanno partecipato alla formazione a distanza o alla formazione in aula.

³³ Infatti, la bassa numerosità dei rispondenti non ha consentito di avere nessuna cella con un conteggio atteso inferiore a 5 che è uno dei requisiti perché il test del χ^2 possa essere considerato valido.

³⁴ Le metriche del test sono le seguenti: χ^2 di Pearson = ,020; p = ,563; η^2 =,016.

Tabella 40 - La relazione tra partecipazione passata alla FAD in progetti di Fondartigianato e percezione di trasferimento.

Percezione di trasferimento	Partecipazione FAD in progetti di Fondart.		TOTALE
	Sì	NO	
Positiva	36	18	54
Critica	13	6	19
Totale	49	24	73

A conclusione di questa sezione del *Rapporto* ribadiamo che quanto riportato nelle pagine precedenti sono le elaborazioni di dichiarazioni di *percezione* del referente aziendale, quindi di uno solo dei soggetti coinvolti nei progetti finanziati da Fondartigianato. A ciò va aggiunta un *inevitabile* livello di 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 *relativamente*³⁵ bassa numerosità dei rispondenti - peraltro non rappresentativa dell’universo di riferimento - invita 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.

³⁵ Tuttavia, va sottolineato che nel raffronto con altre indagini con questionario online nell’ambito della formazione continua la percentuale raggiunta in questa rilevazione si colloca ben al di sopra dei valori medi sia a livello nazionale che internazionale.

SEZIONE 3 - GLI STUDI DI CASO

Introduzione

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 ventisei studi di caso³⁶.

La costruzione del campione dei casi da studiare

L'ultima domanda del questionario online - i cui risultati sono stati analizzati nelle sezioni precedenti - chiedeva ai rispondenti di dichiarare la propria disponibilità a 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, da un lato, dalla natura ancora sperimentale ed esplorativa dell'indagine³⁷; dall'altro, dall'impossibilità di rendere vincolante una tale attività non essendone stata originariamente prevista la natura obbligatoria.

Ci si aspettava, in tal modo, di avere una massima disponibilità dei soggetti - una volta aderito alla proposta di partecipazione - a essere coinvolti nelle diverse attività di valutazione senza incontrare loro possibili forme di resistenza.

In 28 casi (il 36% dei rispondenti) la risposta è stata favorevole. Successivamente alla chiusura del questionario *due aziende* (A10 e A13) - che non avevano partecipato al questionario online - hanno scelto di essere coinvolte negli studi di caso su invito di alcuni enti di formazione professionale³⁸.

Al momento del contatto telefonico per concordare le modalità per lo svolgimento dell'intervista, tuttavia, in quattro casi il titolare dell'azienda ha ritirato la propria disponibilità³⁹. In tal modo, è stato possibile coinvolgere *26 aziende* negli studi di caso.

Per garantire l'anonimato delle aziende abbiamo attribuito a esse un numero progressivo che abbiamo attribuito in fase di prima adesione al progetto⁴⁰.

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 (Figura 3).

³⁶ 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 strategia 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, quindi, implica la scelta di assumere come unità di analisi della ricerca l'interazione tra il progetto formativo - o un suo aspetto - e il contesto di riferimento.

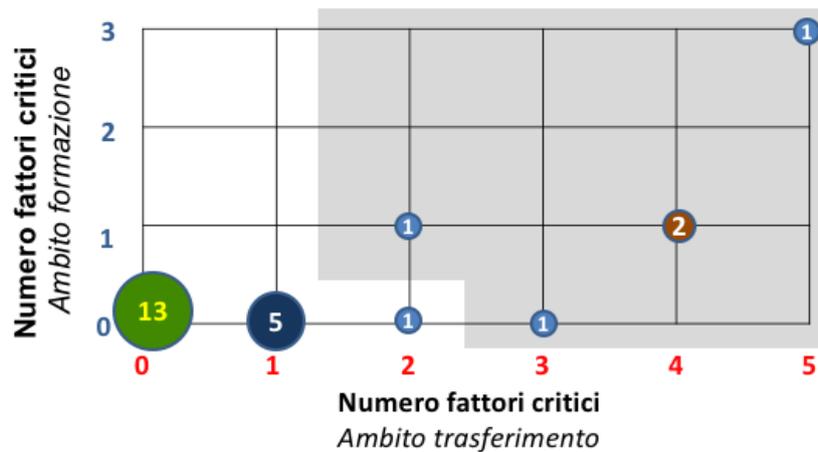
³⁷ Si tratta infatti solo del secondo anno di realizzazione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato.

³⁸ I titolari di queste due aziende hanno dichiarato che non avevano partecipato alla compilazione del questionario online in quanto avrebbero avuto tempo di farlo solo dopo il termine di chiusura della somministrazione.

³⁹ La non partecipazione agli studi di caso di queste aziende è dovuta sia per la mancanza di tempo nel breve termine a causa dei carichi lavorativi, sia per la loro disponibilità in tempi non utili per lo svolgimento della ricerca, sia per la convinzione che l'attività avrebbe richiesto troppo tempo.

⁴⁰ Tale numero è stato mantenuto inalterato anche quando vi è stato il ritiro delle quattro aziende al fine di non creare confusione tra i documenti già raccolti e le analisi già avviate. Ecco il motivo per cui appaiono le aziende A28, A29 e A30 e non appaiono le aziende A05, A20, A23, A26.

Figura 3 - La collocazione delle aziende del campione degli studi di caso in relazione alle aree di criticità rilevate con il questionario online



Delle 24 aziende i cui titolari o referenti aziendali hanno partecipato al questionario, *tredici* (cerchio verde) si collocano nell'area delle aziende in cui non sono state dichiarate aree critiche, né nell'ambito della formazione né in quella del trasferimento; *cinque* aziende (cerchio blu) (A04, A11, A16, A17, A24) si posizionano nell'area delle aziende in cui è emersa una sola criticità nell'ambito dei fattori a *supporto del trasferimento* mentre in tutti i casi viene percepito positivamente l'avvenuto trasferimento); *un'*azienda (cerchio azzurro) (A19) si colloca nell'area in cui sono state dichiarate due aree di criticità nell'ambito del supporto al trasferimento (anche in questo caso, tuttavia, viene percepito positivamente l'avvenuto trasferimento).

Le restanti *cinque* imprese (A01, A06, A14, A28, A30) sono aziende i cui referenti aziendali hanno dichiarato critico il fattore della *percezione di trasferimento* in abbinamento ad altre aree a supporto del trasferimento. In quattro casi (A01 A14, A28, A30) le criticità circa il trasferimento e il supporto al trasferimento si abbinano a criticità nell'ambito della formazione⁴¹.

Da questi dati emerge come il campione delle aziende coinvolte negli 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.

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 26 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 delle attività formative elaborate dai coordinatori 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;

⁴¹ Segnaliamo che delle quattro aziende che hanno ritirato la propria disponibilità a essere coinvolte nello studio di caso, una (A26) si collocava nell'area con nessuna criticità, una (A23) risultava con una sola criticità nell'ambito del trasferimento; le altre due si collocavano nell'area grigia delle aziende con molteplici criticità: la prima (A05) con una criticità nell'area formazione e due nell'area trasferimento; la seconda (A20) con una criticità nell'area formazione e 5 nell'area trasferimento.

b) il questionario online⁴² a 3-14 mesi dal termine delle attività formative; c) un'intervista semi-strutturata a 3-14 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 3-14 mesi dal termine delle attività formative; 6) il referente dell'ente di formazione, a cui è stata somministrata un'intervista semi-strutturata a 3-14 mesi dal termine delle attività formative (Figura 4).

Figura 4 - 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	– maggio 2021
Verbale di condivisione	– Analisi documentale	– giugno/luglio 2021
Relazioni finali dell'ente di formazione	– Analisi documentale	– giugno/settembre 2021
Referente aziendale	– Questionario dell'ente di formazione	– 30 giorni dal termine
	– Questionario online UniBo	– giugno/luglio 2021
	– Intervista semi-strutturata	– maggio/settembre 2021
Lavoratore	– Questionario dell'ente di formazione	– 30 giorni dal termine
	– Intervista semi-strutturata	– maggio/settembre 2021
Referente ente di formazione	– Intervista semi-strutturata	– maggio/settembre 2021

I *dati gestionali* forniti da Fondartigianato nazionale - e rielaborati dal Gruppo di lavoro nell'ambito dell'Attività 4 del Progetto di Monitoraggio 2021 - 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)⁴³, 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 aspetti tutti riconducibili alla sfera delle 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

⁴² Ricordiamo che il questionario online è stato elaborato dall'Università di Bologna e informatizzato e distribuito online dal referente del Gruppo di lavoro dell'Articolazione regionale di Fondartigianato per la gestione dell'*Osservatorio OSsIP-ER*.

⁴³ Un partecipante fisico poteva infatti risultare iscritto a più di un percorso all'interno del medesimo Progetto.

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 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.

Il *Questionario online UniBo* - già descritto in dettaglio nella sezione precedente - raccoglieva, nella Sezione 2, 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. Nella Sezione 3 era indagata, mediante domande con risposte a scelta multipla e aperta la percezione circa la formazione sul lavoro; nella Sezione 4 il tema della formazione a distanza.

In relazione ai progetti indagati con gli studi di caso, il questionario online è stato compilato in sei casi dal titolare e nei restanti diciotto casi da altre figure professionali.

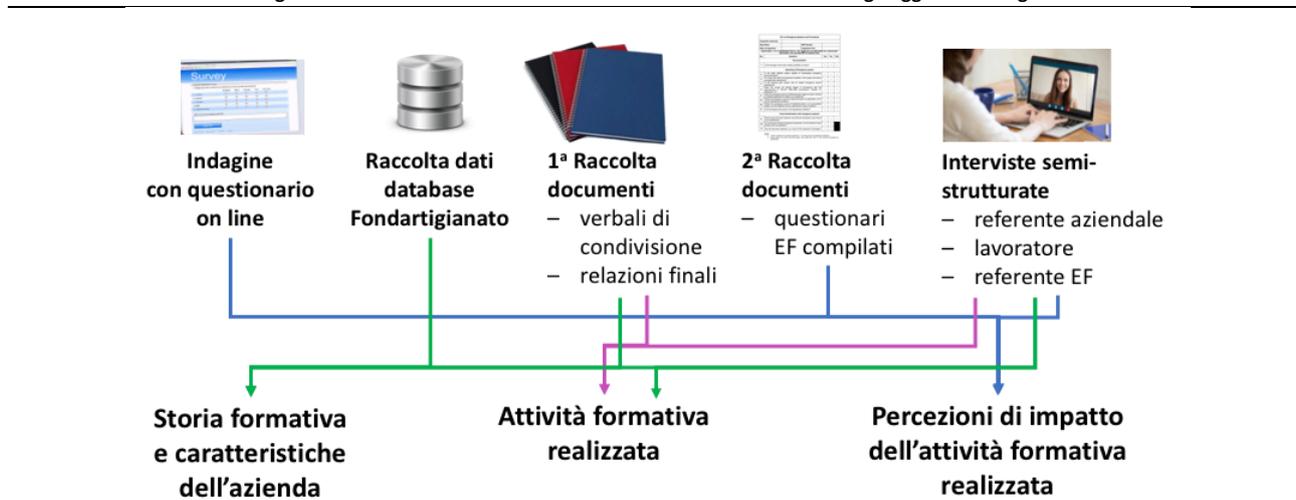
Le *interviste semi-strutturate* - rivolte a un referente aziendale, a uno o più lavoratori e a un referente dell'ente di formazione - sono state realizzate da alcuni componenti del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021⁴⁴ utilizzando griglie di intervista diversificate (un esempio è riportato in *Appendice_3*) messe a punto dal ricercatore UniBo e che toccavano i seguenti ambiti tematici: il contesto del percorso formativo; le caratteristiche del percorso formativo; l'impatto del percorso formativo; suggerimenti e fabbisogni formativi⁴⁵.

⁴⁴ La somministrazione delle interviste semi-strutturate è stata preceduta da una breve formazione dei componenti del Gruppo di lavoro 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.

⁴⁵ L'intervista semi-strutturata prevedeva una serie di domande a risposta aperta - che ha richiesto un'analisi qualitativa dei risultati - al fine di lasciar liberi gli intervistati di argomentare le proprie risposte e poter, così, rilevare con il maggior grado di attendibilità le

Nella *Figura 5* 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.

Figura 5 - Il contributo di ciascuna fonte di dati alla “costruzione” degli oggetti di indagine



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 Fondartiglianato nazionale* allo scopo di ricostruire, per ciascun caso, un profilo e una breve storia formativa dell’azienda nella sua relazione con Fondartiglianato (maggio/luglio 2021);
- 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/settembre 2021);
- 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/settembre 2021);
- in un terzo momento sono stati avviati i contatti per fissare gli appuntamenti con i diversi soggetti da coinvolgere nelle interviste e sono state realizzate le interviste utilizzando videochiamate o con modalità telefonica a causa dell’emergenza sanitaria a seguito della pandemia da COVID-19 (giugno/settembre 2021)⁴⁶. In totale sono state effettuate *76 interviste*: 26 a referenti dell’ente di formazione professionale, 24 a referenti aziendali⁴⁷ e 26 a dipendenti

loro percezioni. La sequenza delle domande è stata strutturata in modo da favorire dapprima un recupero dalla memoria dei vari aspetti del percorso formativo e successivamente l’individuazione delle eventuali percezioni di impatto.

⁴⁶ Alcune aziende, contattate nel mese di luglio, hanno preferito rimandare l’intervista telefonica a settembre in attesa della verifica dell’evoluzione dell’emergenza sanitaria.

⁴⁷ Nel caso di due aziende (A14 e A17) il referente aziendale ha declinato l’invito a essere coinvolto nell’intervista a causa dei sopraggiunti impegni lavorativi.

(uno per ciascuna azienda). Tutte le interviste, previo consenso degli interessati, sono state video o audioregistrate⁴⁸.

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 formativa⁴⁹ allo scopo di ricevere il nominativo di un referente aziendale 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 da COVID-19. 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.

I *questionari cartacei somministrati* dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative sono stati analizzati per individuare gli elementi utili alla comparazione con gli esiti del questionario online.

Le *audioregistrazioni delle interviste* rivolte ai datori di lavoro e ai dipendenti sono state trascritte *verbatim* e sottoposte dapprima a un'analisi tematica del contenuto - utilizzando codici pre-definiti⁵⁰ - secondo una modalità carta e matita al fine di individuare i contenuti per predisporre i singoli studi di caso.

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.

⁴⁸ Circa i tempi di svolgimento delle interviste va segnalato che alcune di queste sono state svolte anche prima della chiusura dell'accesso al questionario a seguito dell'individuazione nella matrice provvisoria delle risposte delle aziende che si erano già rese disponibili alla partecipazione agli studi di caso. Inoltre, in cinque casi, le interviste sono state realizzate nel mese di maggio – ossia prima della possibilità di compilare il questionario – al fine di testare la griglia di intervista e le modalità di conduzione degli intervistatori. In questi casi i referenti aziendali sono stati invitati a compilare successivamente il questionario online.

⁴⁹ In data 22 aprile 2021, a firma del Gruppo di lavoro del progetto Monitoraggio 2021 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».

⁵⁰ 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.

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 in essi riportati:

- 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 impianto⁵¹;
- la rilevazione a distanza di oltre 3-14 mesi comporta inevitabilmente un'interferenza dei processi di memoria sull'attendibilità della ricostruzione dell'attività formativa - e sul conseguente impatto in azienda - 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 assolvere e lo è ancor meno nell'ambito di un'intervista semi-strutturata a distanza in cui il tempo a disposizione per farlo era limitato.

Alla luce di queste cautele, in *Appendice_2* riportiamo il report di ciascuno singolo studio di caso, all'interno del quale 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'azienda⁵²;

- B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto: 3) L'attività formativa realizzata; 3.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione⁵³; 3.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto⁵⁴;

- C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione: 4) I dati del questionario online; 5) Le interviste.

Rimandiamo ai singoli rapporti per avere un dettaglio delle singole situazioni aziendali. Di seguito, invece, presentiamo una delle *possibili analisi di sintesi*⁵⁵ dei 26 casi focalizzata soprattutto sul tema dell'impatto, oggetto principale di questa indagine.

⁵¹ 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.

⁵² 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.

⁵³ 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.

⁵⁴ 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.

⁵⁵ Utilizziamo l'espressione *possibili analisi* per sottolineare, in questo momento più che in altri, l'incisiva presenza di *scelte soggettive* del ricercatore – per quanto rese il più possibile trasparenti – che inevitabilmente comporta ogni tipo di analisi di molteplici situazioni e variabili.

Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso

Per riuscire a elaborare una delle possibili letture trasversali dei 26 casi analizzati circa il tema dell'impatto, è stata predisposta una tabella sinottica di sintesi (Tabella 41) in cui, per ciascun caso, sono stati inseriti i seguenti dati contenuti nei report dei singoli casi raccolti in *Appendice 2*: il codice del caso; la percezione del datore di lavoro circa il *trasferimento degli apprendimenti* e le *altre aree a supporto del trasferimento* espressa nel questionario online; la percezione del datore di lavoro e del lavoratore circa il *trasferimento degli apprendimenti* espressa nel questionari della FP a 30 giorni; la percezione del datore e del lavoratore di lavoro circa il *trasferimento degli apprendimenti* espressa nelle interviste; il livello di dettaglio nella descrizione di un episodio di trasferimento da parte del datore di lavoro e del lavoratore.

Tabella 41 - Tabella sinottica per la triangolazione dei dati (percezioni e dichiarazioni di pratiche) sul trasferimento degli apprendimenti

Codice del caso	Questionario percezione di trasferimento del datore di lavoro	Questionario Percezione di supporto al trasferimento (numero aree critiche) del datore di lavoro#	Questionari FP a 30 gg. percezione di trasferimento del datore di lavoro	Questionari FP a 30 gg. percezione di trasferimento del lavoratore	Intervista percezione di trasferimento del datore di lavoro^	Intervista percezione di trasferimento lavoratore	Livello di dettaglio episodio di trasferimento datore di lavoro§	Livello di dettaglio episodio di trasferimento Lavoratore§
A01	No	***	Sì	Sì	Sì	Sì	***	*
A02	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A03	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A04	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A06	No	**	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A07	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	***	***
A08	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A09	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A10	///	///	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A11	Sì	*	No	No	Sì	Sì	*	**
A12	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A13	///	///	Sì	Sì	Sì	Sì	**	*
A14	No	****	No	No	[°°]	Sì	[°°]	*
A15	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A16	Sì	*	Sì	Sì	No	No	*	*
A17	Sì	*	Sì	Sì	[°°]	Sì	[°°]	***
A18	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	***	**
A19	Sì	**	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A21	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A22	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A24	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A25	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	***
A27	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A28	No	*	Sì	Sì	Sì	Sì	***	***
A29	Sì	---	Sì	Sì	Sì	No	**	*
A30	No	***	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*

= Le aree di supporto al trasferimento erano 5. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

/// = Non hanno partecipato alla compilazione del questionario online.

^ = Non sempre il rispondente al questionario è il soggetto intervistato.

§ = Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso su una scala dal 1 (=*) a 3 (=***).

[°°] = Il datore di lavoro non è stato intervistato per indisponibilità.

Si tratta complessivamente delle *percezioni del trasferimento degli apprendimento* - raccolte mediante una strategia di *triangolazione* sia degli strumenti (questionari e interviste) sia dei soggetti (datore di lavoro e dipendenti)⁵⁶ - integrate dalle *dichiarazioni di pratiche* circa episodi in grado di

⁵⁶ La *triangolazione*, nelle sue diverse forme, è ormai una pratica consolidata nella letteratura scientifica e nelle esperienze di valutazione di impatto realizzate anche in altri contesti della formazione continua e dei fondi interprofessionali per garantire un livello il più

dare evidenza/trasparenza all'effettivo *uso* in contesto aziendale degli apprendimenti sviluppati durante la formazione⁵⁷.

Dall'analisi incrociata di questi elementi e dalla loro integrazione sembrano emergere tre gruppi di casi/situazioni che abbiamo riportato nella Tabella 41 su sfondi diversamente colorati:

- il primo gruppo - composto da 6 aziende (A03, A07, A08, A18, A22, A25) - in cui è possibile riscontrare una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti (datori di lavoro e lavoratori) raccolte mediante diversi strumenti (questionario online, questionario a 30 giorni, intervista) integrata da una descrizione dettagliata di uno o più episodi di trasferimento da parte di almeno uno dei due soggetti intervistati (su sfondo grigio chiaro nella Tabella 41). È questo il gruppo che abbiamo denominato "*casi di successo*"⁵⁸;
- il secondo - composta da 12 aziende (A02, A04, A09, A10, A12, A13, A15, A17⁵⁹, A19, A21, A24, A27) - in cui a una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti corrisponde però una descrizione di episodi di trasferimento generica (su sfondo bianco nella Tabella 41);
- la terza - composta da 8 aziende (A01, A06, A11, A14, A16, A28, A29, A30) - in cui, invece, emergono alcune *dissonanze* circa le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti di raccolta dei dati e dove si registrano il maggior numero di elementi critici circa il supporto al trasferimento rilevati con il questionario online (su sfondo grigio scuro nella Tabella 41). Questo è un aspetto che conferma il valore di una *triangolazione* dei dati tra più fonti e mediante più strumenti di raccolta dei dati per cercare di aumentare il livello di attendibilità di questi ultimi. Questo gruppo di casi è stato di seguito identificato con l'espressione *casi di dissonanza*.

alto possibile di attendibilità dei dati raccolti all'interno di approcci di ricerca che prevedono – come nel nostro caso – anche aspetti di tipo "qualitativo".

⁵⁷ La *dichiarazione di pratica* relativa a un episodio di trasferimento, aggiunto in modo strutturale nell'impianto di valutazione di impatto del Progetto Monitoraggio 2021, è un elemento che intende andare nella direzione di integrare le sole percezioni di trasferimento espresse dai diversi soggetti. Tuttavia, dall'analisi della letteratura emerge come anche questo elemento non sia scevro da criticità. In modo particolare in relazione alle capacità dei soggetti di recuperare dalla memoria gli episodi specifici così come alla capacità dei soggetti di verbalizzarle con i dovuti dettagli contestuali. Di fatto viene riconosciuta la difficoltà di costruire un'argomentazione a favore dell'avvenuto impatto utilizzando come argomenti degli esempi dettagliati e circostanziati.

⁵⁸ È evidente che questi sei *casi di successo* sono numericamente meno di quelli individuati utilizzando i soli risultati del questionario online e che sono stati presentati nella Sezione 2 del presente rapporto.

⁵⁹ Il caso A17 è stato inserito in questo secondo gruppo, sebbene sia in esso presente una descrizione di dettaglio di un trasferimento, per due motivi: non è presente l'intervista del datore di lavoro, che avrebbe dovuto integrare le dichiarazioni del questionario online; il rispondente al questionario online ha dichiarato la presenza di un'area critica circa il supporto al trasferimento.

Tabella 42 - Tabella sinottica dei gruppi di casi individuati in base ai dati sul trasferimento degli apprendimenti

Codice azienda	Questionario percezione di trasferimento del datore di lavoro	Questionario Percezione di supporto al trasferimento (numero aree critiche) del datore di lavoro#	Questionari FP a 30 gg. percezione di trasferimento del datore di lavoro	Questionari FP a 30 gg. percezione di trasferimento del lavoratore	Intervista percezione di trasferimento del datore di lavoro^	Intervista percezione di trasferimento lavoratore	Livello di dettaglio episodio di trasferimento datore di lavoro§	Livello di dettaglio episodio di trasferimento Lavoratore§
A03	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A07	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	***	***
A08	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A18	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	***	**
A22	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A25	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	***
A02	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A04	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A09	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A10*	///	///	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A12	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A13*	///	///	Sì	Sì	Sì	Sì	**	*
A15	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A17	Sì	*	Sì	Sì	[°°]	Sì	[°°]	***
A19	Sì	**	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A21	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A24	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*
A27	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A01	No	***	Sì	Sì	Sì	Sì	***	*
A06	No	**	Sì	Sì	Sì	Sì	*	**
A11	Sì	*	No	No	Sì	Sì	*	**
A14	No	****	No	No	[°°]	Sì	[°°]	*
A16	Sì	*	Sì	Sì	No	No	*	*
A28	No	*	Sì	Sì	Sì	Sì	***	***
A29	Sì	---	Sì	Sì	Sì	No	**	*
A30	No	***	Sì	Sì	Sì	Sì	*	*

= Le aree di supporto al trasferimento erano 5. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

/// = Non hanno partecipato alla compilazione del questionario online.

^ = Non sempre il rispondente al questionario è il soggetto intervistato.

§ = Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso su una scala dal 1 (=*) a 3 (=***).

[°°] = Il datore di lavoro non è stato intervistato per indisponibilità.

Seguendo le indicazioni generali proprie di un *approccio dei casi di successo*⁶⁰ abbiamo effettuato un'ulteriore analisi trasversale per approfondire le caratteristiche dei casi rientranti nel primo gruppo di casi. Nella Tabella 43 abbiamo riportato alcune caratteristiche che emergono da questa ulteriore elaborazione dei dati raccolti.

Il primo elemento che questa analisi di dettaglio evidenzia è il fatto che si tratta *in tutti* i casi di aziende che hanno una lunga storia formativa con Fondartigianato caratterizzata dall'aver realizzato con le risorse del Fondo un elevato numero di progetti. L'altro *elemento comune* è il numero dei dipendenti coinvolti nell'attività formativa: si tratta sempre di un piccolo gruppo da 4 a 9 persone e mai di un singolo dipendente. Inoltre, anche la durata - di circa 40 ore - è uguale per tutti i progetti.

Circa il *tipo di progetto* dichiarato in fase di presentazione della proposta progettuale, in cinque casi su sei si tratta di un progetto (operativo o formativo) di tipo aziendale in un solo caso si tratta di un progetto di tipo territoriale.

Gli altri parametri, invece, mettono in evidenza l'*eterogeneità* dei casi qui presi in esame. Le aziende si trovano dislocate in tre distinte province (Bologna, Modena, Rimini); gli enti di riferimento sono diversi (quattro) così come i "contenuti" fondamentali del percorso formativo che variano dalla

⁶⁰ Per il dettaglio circa questo aspetto dell'impianto di valutazione si rimanda al già citato contributo dal titolo *Il percorso di costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione* contenuto in Marcuccio & Antonioli (2021).

competenze tecniche relative alla comunicazione organizzativa, alla produzione, all'informatica e alla gestione dei processi organizzativi. Il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo compreso tra i 3 e i 14 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto nei mesi di giugno/settembre 2021. Il settore economico varia dal commercio, al manifatturiero ai servizi.

Tabella 43 - Caratteristiche dei casi del gruppo 1 denominato "casi di successo"

Codice azienda	Provincia sede dell'azienda	Ente FP	Area del contenuto formativo tecnico-professionale	Durata del progetto	Termine del progetto	Settore economico azienda	Storia formativa con Fondartigianato (n. progetti dal 2012)	Numero dipendenti in formazione	Tipo di progetto
A03	BO	A	Comunicazione organizzativa	42	05/11/2020	Servizi	6 Elevata	5	Progetto operativo (aziendale)
A07	RN	B	Informatico/organizzativo	40	24/07/2020	Manifatturiero	7 Elevata	9	Piano formativo (territoriale)
A08	MO	B	Produzione	40	01/07/2020	Manifatturiero	7 Elevata	5	Progetto operativo (aziendale)
A18	MO	C	Comunicazione organizzativa	41	30/03/2021	Manifatturiera	7 Elevata	4	Progetto operativo (aziendale)
A22	BO	C	Gestione organizzativa	42	17/03/2021	Commercio	6 Elevata	6	Progetto operativo (aziendale)
A25	BO	D	Informatico/organizzativo	40	17/01/2021	Servizi	5 Elevata	4	Piano formativo (aziendale)

Diventa quindi difficile individuare quali sia il *fattore* o i *fattori* che possono aver favorito una tale situazione basandosi solo sugli elementi qui presentati in sintesi. Tuttavia, un'ipotesi altamente plausibile è che l'aver inserito il progetto preso in esame in questa valutazione all'interno di una storia consolidata di formazione con Fondartigianato - e in particolare con uno specifico ente di formazione - ha di certo contribuito a creare una sinergia culturale e organizzativa funzionale a una ricaduta positiva degli apprendimenti sul contesto aziendale. Ulteriore ipotesi plausibile è il fatto concomitante della partecipazione di più persone al percorso di formazione che, se da un lato è servito a creare gruppo durante la fase di formazione, ha favorito un sistema inevitabile di rinforzi nel momento del trasferimento. Anche il fattore della *durata del percorso di formazione*, plausibilmente, sembra essere un elemento che possa essere associato alla situazione di positività dei casi qui presi in esame.

Alla prospettiva di ricerca orientata al "positivo" propria dell'*approccio dei casi di successo*, pensiamo che possa essere affiancata anche una prospettiva orientata al "pro-positivo" connessa invece a un uso formativo della *eventuale criticità* laddove la presenza ne sia stata attentamente verificata a partire dai possibili "indizi"⁶¹. Si tratta di una forma non solo di *bilanciamento* tra due prospettive di analisi del medesimo fenomeno (il trasferimento degli apprendimenti) ma di un processo di *scoperta per contrasto e differenza* che riteniamo possa agevolare chi intende approfondire la comprensione dei processi di trasferimento degli apprendimenti nei contesti della formazione continua.

A premessa di questo tipo di analisi va segnalato che il primo passaggio metodologico adottato è stato, appunto, quello di affrontare il problema dell'*interpretazione* della *dissonanza* tra le diverse voci coinvolte prima di procedere al riconoscimento di un mancato trasferimento degli apprendimenti

⁶¹ Nell'ambito degli studi sui processi di trasferimento degli apprendimenti in contesti organizzativi si fa spesso riferimento all'uso di strategie che promuovono l'apprendimento ricorrendo all'"errore" come strumento formativo.

e, quindi, all'individuazione dei possibili fattori che lo potevano aver eventualmente favorito⁶². Infatti, la ricostruzione a posteriori del trasferimento in contesto aziendale, come abbiamo già evidenziato, è in sé un compito percettivo e cognitivo complesso su cui interferiscono, a livello spesso implicito, anche altri processi cognitivi e affettivi⁶³. In ogni caso va ribadito che con i dati in nostro possesso, ovviamente, è possibile solo un'*approssimazione* alle ragioni profonde che stanno alla base di questo fenomeno.

Dall'analisi dei dati riportati nella Tabella 44 emerge che non esiste un elemento comune a tutti i casi. Si può evincere solo la presenza prevalente dei seguenti aspetti: 1) una storia formativa limitata o non presente entro Fondartigianato ad esclusione di un solo caso; 2) il numero delle ore complessive del progetto decisamente superiore alle 40 ore in cinque casi su otto; 3) la sede dell'azienda nelle province non presenti nella Tabella 42 - quella dei casi di successo - ad esclusione di due aziende; 4) la presenza di soli due enti di formazione; 5) i contenuti formativi tecnico-professionali prevalentemente spostati su aspetti organizzativi; 6) il numero dei partecipanti costituito da un piccolo gruppo a esclusione di un caso con 32 soggetti e uno con un unico addetto.

In maniera più eterogenea si presentano gli altri elementi presi in esame: il settore economico varia da quello dei servizi, al manifatturiero e al commercio; il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo che varia dai 4 ai 14 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto nei mesi di giugno/settembre 2021; il tipo di progetto è in un solo caso un voucher a progetto mentre gli altri sono progetti operativo o progetti formativi di cui 6 aziendali.

Va segnalato che in quattro casi (A01, A14, A28 e A30) sono state dichiarate nel questionario online a fianco di criticità nell'ambito del trasferimento anche aree di criticità nell'ambito della formazione.

Dall'analisi dei report dei singoli studi di caso, gli elementi che gettano luce sulle *dissonanze* circa l'impatto della formazione sono i seguenti:

- nel *caso A01*, la percezione di non pieno impatto della formazione espresso nel questionario online è stato dovuto al riconoscere che *inizialmente* vi è stata una forte resistenza al cambiamento e una difficoltà da parte di tutti i lavoratori di entrare nell'ottica del nuovo modo di lavorare, che si è dimostrato molto diverso dal precedente. Circa l'ambito della formazione è stata sottolineata la difficoltà di conciliare il lavoro con la durata eccessiva del percorso di formazione e alcune modalità di docenza non coinvolgenti;
- nel *caso A06*, dalle interviste sembra emergere che la criticità segnalata con il questionario online dal referente aziendale sia imputabile alla percezione che l'apprendimento e il successivo trasferimento degli apprendimenti *non sia stato omogeneo* nel caso di tutti i partecipanti, in parte a causa dei dislivelli di partenza in termini di competenze, ruoli e anzianità lavorativa;

⁶² In termini più tecnici abbiamo cercato di non seguire il seguente schema/processo logico: 1) disomogeneità delle dichiarazioni di percezione (*dato rilevato*) → 2) mancato impatto (*interpretazione*) → 3) confronto tra dato interpretato e criterio di valutazione [impatto] (*comparazione*) → 4) valutazione negativa (*formulazione del giudizio di valore*). [Nello schema proposto, il simbolo della freccia (→) significa *implicazione* ("quindi").

⁶³ In tal senso, quindi, il processo di interpretazione ha come presupposto e scaturisce dalla consapevolezza della difficoltà intrinseca a descrivere situazioni di impatto.

Tabella 44 - Caratteristiche dei casi del gruppo 3 denominato "casi di dissonanza"

Codice azienda	Provincia sede dell'azienda	Ente FP	Area del contenuto formativo tecnico-professionale	Durata del progetto	Termine del progetto	Settore economico azienda	Storia formativa con Fondartigianato (n. progetti dal 2012)	Numero dipendenti in formazione	Tipo di progetto
A01	RA	C	Organizzazione	61	16/09/2020	Servizi (informatici)	Mancante (prima esperienza)	6	Progetto operativo (aziendale)
A06	FE	B	Organizzazione	80	20/01/2021	Servizi (consulenza)	Bassa 2 (lontane nel tempo)	32	Progetto formativo (territoriale)
A11	RE	B	Lingua inglese	41	21/05/2020	Servizi (cultura)	Bassa 1	5	Progetto operativo (aziendale)
A14	BO	B	Informatica	50	29/07/2020	Manifatturiero (meccanica)	Mancante (prima esperienza)	1	Voucher a progetto (territoriale) multiazendale
A16	BO	B	Organizzazione	82	11/11/2020	Manifatturiero (meccanica)	Mancante (prima esperienza)	3	Progetto operativo (aziendale)
A28	FC	C	Digitale /organizzativo	42	26/06/2020	Commercio	Media 3	4	Progetto operativo (aziendale)
A29	RE	C	Informatico /organizzativo	81	28/02/2021	Manifatturiero (materie plastiche)	Elevata 7	4	Progetto operativo (aziendale)
A30	RA	B	Organizzativo/Qualità	80	10/12/2020	Manifatturiero (elettronica)	Mancante (prima esperienza)	5	Piano formativo (aziendale)

- nel caso *A11*, la dissonanza tra i questionari somministrati dall'agenzia formativa a 30 giorni dalla conclusione dei corsi e le interviste è stata giustificata con il fatto che la somministrazione dei questionario a cura dell'ente di formazione è avvenuta in un periodo in cui erano ancora presenti forti restrizioni alle attività dell'azienda determinate dall'emergenza pandemica;
- nel caso *A14*, ci troviamo di fronte a una *situazione atipica* poiché il rispondente al questionario online è l'unico dipendente dell'azienda che ha anche partecipato alla formazione. Inoltre, non è stato possibile ascoltare la voce del titolare dell'azienda. La dichiarazione dell'intervistato circa l'avvenuto utilizzo degli apprendimenti sviluppati non è stata supportata da esempi concreti, peraltro, relativi a un ambito tecnico-informatico. Ciò fa ipotizzare lo sviluppo di un impatto limitato. A integrazione di ciò è stata segnalata anche una criticità circa il momento della formazione in relazione soprattutto alla mancanza di un momento di confronto individuale col docente al termine del percorso formativo;
- nel caso *A16*, sembra che la percezione di mancato impatto della formazione manifestata durante le interviste sia stata influenzata dal mettere in relazione quanto è cambiato - a livello di consapevolezza e conferma di quanto già agito - con un livello di impegno burocratico e di tempo legati alla formazione (il percorso è durato 82 ore) considerati eccessivi e che hanno alimentato un atteggiamento non favorevole nei confronti della formazione;
- nel caso *A28*, dalle interviste emerge come il giudizio di non piena positività espresso nel questionario online scaturisca dal ritenere i cambiamenti intrapresi dopo la formazione - esplicitati con la descrizione di situazioni concrete - solo in fase iniziale e che debbano essere ottimizzati in una fase successiva per raggiungere compiutamente gli obiettivi prefissati dall'azienda. I riferimenti alla formazione emersi durante le interviste sono pienamente positivi; il che fa supporre - non essendo stato esplicitato - che il medesimo motivo sia stato alla base della

percezione non pienamente positiva circa l'orientamento della formazione al lavoro espressa nel questionario online;

- nel *caso A29*, il fatto che due partecipanti alla formazione abbiano abbandonato l'azienda nei mesi successivi alla fine della formazione ha limitato - secondo il datore di lavoro - il livello dell'impatto della formazione sull'attività lavorativa quotidiana dei dipendenti coinvolti che, a suo avviso, è avvenuto. Il parere discordante di una delle partecipanti scaturisce dal fatto che, nel suo caso, vi è una scarsa congruenza fra i contenuti della formazione svolta e le proprie mansioni lavorative che non le consentono di mettere in atto quanto appreso;
- nel *caso A30*, le parole del datore di lavoro - che aveva espresso un parere di non piena positività circa il trasferimento e il supporto ad esso nel questionario online - lasciano trasparire come tale percezione sia scaturita dall'aspettativa che tutti i partecipanti alla formazione avessero utilizzato *tempestivamente* - e non con tempi più dilatati - quanto appreso nel percorso di formazione perché legato a un processo organizzativo estremamente rilevante per l'azienda.

A sintesi di questa ulteriore analisi dei *casì di dissonanza* questi sembrano essere gli elementi principali che emergono che presentiamo consapevoli che si tratta dell'esito di *interpretazioni* basate sui soli dati disponibili:

- la percezione di un mancato impatto sembra evidenziarsi in una sola situazione (*A14*) strettamente connessa alle caratteristiche di tipicità della situazione complessiva dell'azienda e del percorso formativo;
- negli altri casi sembra emergere la percezione di un *trasferimento parziale* degli apprendimenti in ragione delle *differenti aspettative di partenza* circa gli effetti attesi⁶⁴ o in relazione ai *tempi* entro cui la formazione avrebbe dovuto/potuto determinare il cambiamento;
- la *percezione di criticità circa la formazione* sembra interferire con la percezione di trasferimento degli apprendimenti poiché il parere sulla formazione sembra attivare un *effetto alone* sul parere circa il trasferimento degli apprendimenti;
- aspetti su cui sembra necessario prestare particolare attenzione per favorire il processo di trasferimento degli apprendimenti sono i seguenti: a) la partecipazione di un solo dipendente a un percorso formativo interaziendale: b) la partecipazione a un medesimo percorso di formazione di lavoratori che operano in settori aziendali differenti o che hanno caratteristiche in ingresso molto differenti.

* * * * *

Al termine della presentazione di questa lettura di sintesi degli studi di caso, si riafferma che con essa si intende fornire elementi che le Parti Sociali potranno utilizzare sia in fase di valutazione delle attività formative svolte sia in fase di progettazione futura. Tuttavia, si precisa che saranno inevitabilmente necessari ulteriori approfondimenti, avvalendosi di ulteriori dati o elaborazioni di quelli

⁶⁴ È il caso, per esempio, in cui il referente aziendale si attendeva l'emergere di un "comportamento" visibile mentre sono emersi solo "processi cognitivi non visibili" - senza apparenti ricadute pratico-operative - come, in primo luogo, la consapevolezza delle proprie pratiche lavorative. In questi casi, per esempio, l'impatto sembra essere identificato prevalentemente con un *comportamento esterno* e non con un *uso* degli apprendimenti - così come lo abbiamo definito in questo rapporto - che può avvenire anche solo a livello di dimensione interna del soggetto.

esistenti per comprendere meglio le dinamiche che hanno portato ai risultati emersi dalla presente indagine, cosa che non è stato possibile effettuare nelle condizioni di contesto in cui si è svolta la presente valutazione di impatto.

Ulteriore precisazione. Quanto presentato nei punti precedenti non può essere di certo considerata una “ricostruzione teorica” del fenomeno dell’impatto della formazione in azienda. Tuttavia, le considerazioni espresse sono state formulate con la prospettiva dell’elaborazione di una cornice concettuale (in inglese, *theory-building*) relativa al fenomeno della interazione tra formazione e impatto nelle aziende - micro e medio-piccole - dell’Emilia-Romagna. Gli elementi qui presentati infatti costituiscono dei “tasselli” - riteniamo importanti - che potranno contribuire, negli eventuali sviluppi delle attività di valutazione, ad avviare l’elaborazione di un *modello teorico descrittivo* del fenomeno del trasferimento degli apprendimenti nell’ambito delle aziende artigiane in Emilia-Romagna - empiricamente fondato e funzionale a migliorare la qualità dei processi di progettazione, realizzazione e valutazione.

SEZIONE 4 - RIFLESSIONI META-VALUTATIVE

Introduzione

Anche in questo secondo anno di attuazione dell'impianto di valutazione di impatto, abbiamo deciso di inserire una sezione in cui dare visibilità ai principali dati raccolti attraverso le note sul campo, le riflessioni personali e i colloqui intercorsi tra tutti i componenti del Gruppo di lavoro - interni ed esterni all'Articolazione regionale - circa gli aspetti metodologici che riguardano l'impianto, gli strumenti e le procedure di raccolta e analisi dei dati nonché la stesura del presente rapporto di ricerca relativi alla valutazione di impatto.

I dati raccolti durante questa attività di metavalutazione in forma simultanea alla valutazione principale (Cook e Gruder, 1978) sono stati raccolti principalmente per due motivi: 1) l'attività di valutazione di impatto delle attività finanziate da Fondartigianato è stata considerata, sin dalla sua impostazione e anche durante questo secondo anno di realizzazione, una "sperimentazione" ossia una prima verifica empirica dell'impianto metodologico predisposto. In tal senso, l'impianto stesso di valutazione di impatto è stato reso oggetto, a sua volta, di indagine per rispondere a due specifici interrogativi di ricerca: 1) in che misura esso ha consentito l'*accuratezza* dei dati raccolti? 2) in che misura si è rivelato *fattibile*?

Per rispondere ai due interrogativi metavalutativi ci siamo avvalsi degli standard elaborati dal *Joint Committee on Standards for Educational evaluation*⁶⁵ nordamericano che oramai sono considerati un riferimento autorevole a livello internazionale⁶⁶. Abbiamo scelto di focalizzare l'attenzione solo su *alcuni* degli standard relativi a due ambiti - la *fattibilità* e l'*accuratezza/rigore* - maggiormente "chiamati in causa" nella fase di implementazione dell'impianto di valutazione⁶⁷. Gli standard relativi alla *fattibilità*⁶⁸ mirano ad accrescere l'efficacia e l'efficienza della valutazione; quelli che rientrano nell'area della *accuratezza/rigore* hanno come obiettivo l'incremento della validità e dell'affidabilità delle descrizioni, delle affermazioni e dei risultati della valutazione in modo particolare quelli a supporto delle interpretazioni e dei giudizi sulla qualità del programma⁶⁹.

⁶⁵ In questo rapporto, 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).

⁶⁶ Il documento raccoglie 30 standard strutturati attorno a cinque «attributi della qualità» della valutazione: utilità (8 standard); fattibilità (4 standard); correttezza (7 standard); accuratezza/rigore (8 standard) e rendicontazione (3 standard) (Yarbrough et al., 2011). Tali standard sono stati messi a punto per supportare la progettazione e la metavalutazione di un impianto di valutazione.

⁶⁷ Gli standard del *Joint Committee* sono stati utilizzati anche durante la fase di progettazione dell'impianto di valutazione in una prospettiva di metavalutazione ex-ante. Per quanto riguarda lo standard della *responsabilità* esso ha trovato realizzazione nella stesura di questa sezione del Rapporto.

⁶⁸ 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.

⁶⁹ 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

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

Premettiamo che, in particolare in relazione al criterio della *fattibilità*, 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 siano svolte ancora in situazione di emergenza sanitaria a seguito del COVID-19 sebbene con restrizioni meno stringenti rispetto all'anno precedente. Questo ha comportato una certa dilatazione del periodo di svolgimento delle attività di raccolta dei dati la cui conclusione era inizialmente prevista nel mese di luglio 2021 ossia prima della chiusura estiva delle attività lavorative. A causa della persistenza dell'emergenza sanitaria, invece, l'indagine si è dovuta estendere - con l'attività delle interviste previste per gli studi di caso - sino a tutto settembre in concomitanza con la ripresa delle attività economiche dopo la pausa estiva. Per quasi tutto il mese di agosto, infatti, non è stato 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 mercati ancora altamente fluttuanti.

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 ritmi di lavoro che non sempre hanno consentito ai coordinatori dei progetti sottoposti a valutazione di impatto di rispondere tempestivamente alle richieste avanzate dal Gruppo di lavoro. Non da ultimo anche la prima restituzione ai soggetti portatori di interesse (*stakeholders*) - Parti Sociali e referenti degli enti di formazione coinvolti nei progetti presi in esame - si è protratta al di là di quanto previsto per il concomitante sovrapporsi di impegni impreveduti legati alle continue novità normative emanate per far fronte all'evolversi della situazione di emergenza sanitaria.

L'ambito dell'accuratezza/rigore

In relazione all'ambito dell'accuratezza/rigore, lo standard principale di riferimento in questo rapporto è stato lo standard dell'*affidabilità delle informazioni* (A3)⁷⁰ ossia il fatto che le informazioni raccolte siano - al massimo grado possibile - prive di *distorsioni* (o errori) ossia di *alterazioni* rispetto alla realtà di cui intendono essere una "rappresentazione".

Uno tra gli aspetti più rilevanti che può favorire la raccolta di dati attendibili - per quanto riguarda gli indicatori indiretti - è la *reazione dei soggetti intervistati*. Durante le interviste realizzate tutti i soggetti coinvolti si sono dimostrati tendenzialmente disponibili e hanno manifestato un atteggiamento positivo nei confronti dell'attività di intervista loro somministrata anche se in alcuni casi è stata percepibile una certa "fretta" nel concludere l'intervista. Nella quasi totalità dei casi tale atteggiamento ha rispecchiato una valutazione molto positiva (da parte dei dipendenti e dei referenti aziendali) dell'attività di formazione realizzata e una sorta di riconoscenza nei confronti delle organizzazioni (Fondartigliano e agenzie formative) che avevano reso possibile la realizzazione della formazione.

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.

⁷⁰ Lo standard è stato così formulato dal *Joint Committee*: «Le procedure di valutazione devono fornire informazioni sufficientemente affidabili e coerenti rispetto agli usi previsti».

Questa reazione ha solo in parte attenuato - nei limiti intrinseci di quanto era possibile - il verificarsi di altri *due fenomeni* connaturati alla stessa attività di valutazione di impatto: 1) il recupero delle informazioni dalla memoria; 2) il riconoscimento delle situazioni di impatto.

Al *recupero delle informazioni dalla memoria* è connessa la scelta di quando effettuare la rilevazione dei dati “dopo” il termine delle attività formative. Tale scelta scaturisce dalla necessità di bilanciare due fenomeni: 1) consentire ai lavoratori e all’azienda di avere il tempo per avviare processi di applicazione/trasferimento degli apprendimenti; 2) essere nelle condizioni di discriminare e recuperare dalla memoria dell’esperienza formativa e il riconoscimento della sua applicazione al contesto di lavoro.

In letteratura è proposta come “regola aurea” il *limite dei sei mesi* al termine delle attività formative che nel nostro caso, tuttavia, abbiamo utilizzato in modo orientativo avendo scelto di individuare quale arco di tempo l’intervallo di 3-14 mesi per incrementare la numerosità del campione. Ricordiamo che l’impostazione data all’intervista semistrutturata predisposta per gli studi di caso era stata progettata proprio per far fronte alle difficoltà di recupero delle informazioni a distanza di tempo. Essa, infatti, prevedeva una sequenza di domande a risposta libera scelta per favorire dapprima un graduale recupero dalla memoria dei vari aspetti del percorso formativo e, successivamente, una riflessione per far emergere le eventuali percezioni di impatto.

Alla luce di questo, durante *interviste* effettuate con i referenti aziendali e i dipendenti, abbiamo riscontrato due fenomeni importanti. Il primo fenomeno è relativo alla capacità di recupero del ricordo dell’esperienza formativa dalla memoria. Tutti i soggetti intervistati hanno dimostrato di avere ben presente le attività formative svolte nel corso del 2020/21 (contenuti, modalità didattiche, profilo dei docenti ecc.). 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 generali o comunque non particolarmente dettagliate. In alcuni casi le risposte degli intervistati tendevano a rispecchiare la propria esperienza formativa col Fondo in senso ampio al di là del singolo progetto che era oggetto di valutazione

Il secondo fenomeno riguarda la capacità dei soggetti di riuscire a *riconoscere i legami* tra quanto appreso durante le attività di formazione ed eventuali cambiamenti intercorsi sul luogo di lavoro (connessioni di impatto). Si tratta del principale problema nelle valutazioni di connesso all’*attendibilità* dei dati raccolti mediante le dichiarazioni di percezione dei soggetti interessati poiché gli intervistati riescono in generale ad assolvere con difficoltà a tale compito cognitivo complesso così come rilevato anche dalla letteratura scientifica di settore.

Nell’ambito della nostra rilevazione, in molti casi i lavoratori intervistati hanno manifestato, come prevedibile, una certa difficoltà a descrivere episodi e/o situazioni che testimoniassero l’impatto concreto della formazione effettuata sulla propria attività lavorativa. In alcuni casi, addirittura, non sono stati proprio stati in grado di farlo forse spinti in questo anche dalla brevità della durata prevista per l’intervista. Non di rado, sia i lavoratori sia i titolari - posti di fronte alla richiesta di focalizzare l’attenzione e descrivere *specifiche situazioni concrete* che potessero essere “evidenza” di un eventuale utilizzo in azienda degli apprendimenti sviluppati dai lavoratori durante la formazione - hanno fornito risposte che esprimevano una “impressione generale” di “impatto” senza i dettagli specifici di alcune situazioni.

La **scelta delle fonti** ossia delle *unità di rilevazione* individuate per la raccolta dei dati costituisce un ulteriore aspetto che può avere una rilevante ricaduta sull’attendibilità dei dati è. A questo proposito vanno segnalati i seguenti aspetti. In relazione alle interviste effettuate con i *referenti delle agenzie formative*, questi ultimi hanno manifestato nella quasi totalità dei casi una piena disponibilità a

essere coinvolti. Anche quest'anno, tuttavia, non è sempre stato possibile avere la disponibilità di ulteriori figure professionali (ad esempio, il tutor d'aula) che garantissero risposte puntuali al contenuto articolato delle domande previste dall'intervista⁷¹. Questo ha avuto alcune ricadute sulla raccolta dei dati. Infatti, in taluni casi, il singolo referente dell'ente di formazione ha avuto difficoltà a fornire le informazioni richieste con il grado di dettaglio atteso sebbene all'interno della presentazione di molti elementi - talvolta non rispondenti alle richieste dell'intervistatore - che avevano come oggetto la descrizione del proprio lavoro e delle procedure del proprio ente di riferimento.

In relazione alle interviste dei *lavoratori*, va segnalato che la scelta di lasciare all'azienda l'individuazione di un singolo soggetto da intervistare ha creato delle situazioni in cui non sempre i soggetti individuati erano in grado offrire in modo dettagliato le informazioni richieste poiché il loro ruolo nell'utilizzo in azienda degli apprendimenti appresi era secondario⁷². Questo aspetto è emerso in modo più consistente quest'anno laddove gli studi di caso sono stati più numerosi. Questo dovrà di certo portare a prendere in considerazione due possibili sviluppi delle future valutazioni di impatto: 1) definire criteri più rigorosi per l'individuazione dei soggetti da intervistare; 2) richiedere alle aziende di coinvolgere più lavoratori nelle attività di rilevazione.

L'attendibilità dei dati viene influenzata, inoltre, dalle *modalità di somministrazione degli strumenti di raccolta* e dalle *procedure di analisi dei dati*⁷³. A questo proposito vanno segnalati due fenomeni: 1) nel caso delle interviste, anche quest'anno 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 videocchiamate. 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 una procedura in grado di attenuare - entro limiti metodologicamente accettabili e controllabili - l'intervento soggettivo dell'operato dell'analista delle interviste.

Circa il quarto criterio di accuratezza/rigore, relativo alle *descrizioni esplicite del programma e del contesto*⁷⁴, è necessario fare riferimento, in primo luogo, al tasso di questionari online utilizzabili che, nella nostra rilevazione, è stato del 27,0% della popolazione di riferimento ben al di sopra del tasso di altre rilevazioni effettuate nell'ambito della formazione continua (circa 10/12%). Si tratta, quindi, di un risultato molto positivo⁷⁵. 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 circa l'opportunità di individuare forme vincolanti alla partecipazione alle attività di valutazione di impatto pur nella consapevolezza che tale scelta dovrà essere affiancata dall'individuazione di dispositivi atti a bilanciare il potenziale incremento dell'effetto della *desiderabilità sociale* sulle risposte ottenute.

⁷¹ Nella maggior parte dei casi, gli enti di formazione prevedono un'organizzazione del lavoro che suddivide tra più persone le diverse aree di attività di un progetto formativo: progettazione, coordinamento organizzativo, tutorato d'aula.

⁷² È il caso, per esempio, di un percorso relativo all'apprendimento del pacchetto software Office (A29) in cui è stata intervistata una figura che svolge un ruolo di segreteria "tutto-fare" e che in ragione delle mansioni svolte utilizza molto di rado i programmi oggetto dell'attività formativa.

⁷³ 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».

⁷⁴ Questo è il testo dello standard: «Le valutazioni devono documentare i programmi e i loro contesti con livello di dettaglio e di ampiezza adeguati agli scopi previsti».

⁷⁵ Va ricordato che il tasso complessivo di risposte, comprese quelle non utilizzabili, è stato del 32,1%.

Circa gli aspetti tecnici del questionario che possono ipoteticamente aver influito sulla sua compilazione, va sottolineato che nella rilevazione del 2021 è stata ridotta, rispetto alla versione dell'anno precedente, la numerosità e il livello di dettaglio delle informazioni richieste nella prima parte relativamente all'anagrafica dell'azienda ma sono stati inseriti alcuni item integrativi nella seconda sezione e sono state introdotte due sezioni del tutto nuove (formazione futura e formazione a distanza). Lo scarto tra questionari restituiti e utilizzabili è stato di 5 punti percentuali, due in più rispetto all'anno precedente. Questo dato sarà attentamente preso in considerazione per verificare quanto questo aspetto possa aver disincentivato il proseguire nella compilazione.

La scelta di adottare un disegno di studi di caso multipli ha cercato di rispondere ulteriormente al criterio delle *descrizioni esplicite del programma e del contesto*. L'impianto di ciascun studio di caso ha consentito una *triangolazione* di dati raccolti da più oggetti che è stata in grado di restituire una rappresentazione sostanzialmente attendibile sia del *contesto* in cui si è svolta la formazione e di quello in cui si è realizzato il trasferimento in azienda degli apprendimenti appresi; sia del *fenomeno del trasferimento* stesso. In questo secondo anno di valutazione di impatto, abbiamo scelto di ampliare il numero di casi - da 8 a 26 - al fine di verificare ulteriormente la tenuta dell'impianto metodologico in un maggior numero di situazioni variegata dal punto di vista delle caratteristiche aziendali di contesto. Gli esiti dell'attività di valutazione hanno fatto maturare la convinzione che la strategia degli studi di caso multipli sia un'efficace opzione metodologica per la raccolta e l'analisi dei dati che richiede, tuttavia, di privilegiare, in prospettiva, una logica *intensiva* rispetto a quella *estensiva* adottata quest'anno per incrementare il livello di attendibilità delle rappresentazioni del fenomeno dell'impatto.

L'ambito della fattibilità

L'attuabilità contestuale

Circa il terzo standard di fattibilità che riguarda l'*attuabilità contestuale*⁷⁶, è stata prestata particolare attenzione - durante tutte le attività di valutazione - al 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); 2) gli enti di formazione; 3) le aziende; 4) il ricercatore universitario.

Una tale rete è stata accolta come un "dato di contesto". In particolare sono stati riconosciuti due aspetti: 1) la relazione impresa-ente di formazione è l'esito di un processo di co-costruzione che l'ente e l'azienda hanno attivato e sviluppato nel tempo in forma autonoma dando origine a relazioni di reciproca fiducia che in molti casi si sono stabilizzate; 2) nella quasi totalità dei casi - ad esclusione dei progetti attivati e realizzati direttamente dalle aziende - il rapporto con il Fondo nelle diverse fasi di sviluppo dei progetti formativi è gestito dall'ente di formazione. In particolare, i dati gestionali e organizzativi delle diverse attività formative sono inviati dagli enti di formazione al Fondo nazionale che detiene la banca dati complessiva di tutte le attività formative concluse e rendicontate.

Per questo, al fine di rispondere allo standard dell'*attuabilità contestuale*, i "valutatori" hanno scelto di valorizzare la funzione degli enti di formazione soprattutto nelle fasi di raccolta dei dati utili alla valutazione e di far assumere loro la funzione di *mediatore* con l'azienda nella fase di individuazione

⁷⁶ Lo standard così recita: «Le valutazioni devono riconoscere, monitorare e bilanciare gli interessi culturali e politici e le esigenze di individui e gruppi».

e presa di contatto dei soggetti a cui inviare il questionario online e a cui richiedere di sottoporsi a intervista. In particolare, il coinvolgimento è avvenuto per la presa di contatto da parte dei “valutatori”⁷⁷ con le imprese per la somministrazione del questionario e per la realizzazione degli studi di caso.

Il valore di tale scelta operativa ha trovato conferma nelle dichiarazioni dei referenti aziendali e dei lavoratori durante le interviste. Questi, infatti, nella stragrande maggioranza dei casi hanno evidenziato una *debole* conoscenza di Fondartigianato sebbene si tratti del Fondo inter-professionale a cui aderisce l’impresa e che finanzia la formazione svolta. Quasi sempre, invece, il soggetto *prontamente* riconosciuto dall’impresa era l’agenzia formativa che ha supportato l’azienda nella progettazione e realizzazione dell’attività.

La scelta fatta, tuttavia, non elimina del tutto la possibilità dell’emergere inconsapevole di diverse forme di *desiderabilità sociale* così come confermato da molteplici ricerche in letteratura. In ragione di questo fenomeno, nelle prossime valutazioni di impatto sarà opportuno individuare alcune soluzioni metodologiche capaci di bilanciare ulteriormente il criterio dell’attuabilità contestuale con quello dell’accuratezza/rigore.

L’ulteriore scelta effettuata per rispondere allo standard dell’*attuabilità contestuale* è stata quella di riconoscere e potenziare ulteriormente il coinvolgimento del Fondo nazionale circa l’utilizzo dei dati di cui è in possesso. In tale direzione è stata messa a punto una nuova lista di variabili - più dettagliata rispetto a quella dell’anno precedente - per avanzare al Fondo la richiesta di messa a disposizione dei dati utili per la costruzione del campione e per la descrizione delle aziende coinvolte nelle attività di valutazione⁷⁸.

L’utilizzo delle risorse

La scelta di investire gli enti di formazione della funzione di *mediatori* nella *comunicazione* tra i “valutatori” e le imprese ha avuto *conseguenze* anche in relazione al quarto standard della fattibilità circa l’*utilizzo delle risorse*⁷⁹. Infatti, tale scelta organizzativa, se da un lato ha facilitato il contatto con l’impresa per la realizzazione delle interviste, dall’altro, ha inevitabilmente moltiplicato il numero di comunicazioni necessarie ai “valutatori” sia per presentare nel dettaglio contenuti e finalità dell’indagine, sia per concordare i contatti per l’invio del questionario online e per definire la data delle interviste.

In alcuni casi, infatti, è stato il referente dell’ente di formazione che ha voluto gestire in prima persona la presa di contatto e la definizione di tempi e modalità circa lo svolgimento delle interviste comunicandone gli esiti ai componenti del Gruppo di lavoro. In altri casi, invece, il referente dell’ente di formazione ha fornito i riferimenti e-mail e/o telefonici della persona da contattare in azienda e ha lasciato ai componenti del Gruppo di lavoro il compito di prendere contatto e di fissare tempi e modalità dello svolgimento delle interviste.

La mediazione del referente dell’agenzia formativa ha inevitabilmente favorito il verificarsi di due fenomeni: 1) un’interferenza comunicativa nella trasmissione all’impresa delle informazioni circa le interviste da realizzare (ad esempio, in relazione ai soggetti da intervistare o al tipo di percorso a cui

⁷⁷ 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.

⁷⁸ L’evasione di tale richiesta è stata effettuata in tempi ampiamente utili allo svolgimento efficace ed efficiente delle attività previste.

⁷⁹ Il testo dello standard è il seguente: «Le valutazioni devono utilizzare le risorse in modo efficace ed efficiente».

fare riferimento); 2) una certa dilatazione dei tempi necessari per lo svolgimento delle attività che vi è stata 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 dello strumento. Questo problema è dipeso soprattutto da due fattori: a) la presenza di aziende della popolazione di riferimento il cui indirizzo e-mail non era reperibile in rete; b) la necessità di verificare l’attendibilità degli indirizzi e-mail trovati autonomamente dal gruppo di lavoro, onde aumentare le probabilità di invio mirato del link al questionario online.

Oltre a quello della comunicazione tra i soggetti, un ulteriore aspetto importante da prendere in considerazione in fase di metavalutazione per rispondere al criterio dell’*utilizzo delle risorse* in modo *efficace ed efficiente* è quello dei *carichi di lavoro* in capo al Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021. Questo soprattutto nella prospettiva di portare a regime il percorso di valutazione di impatto.

Il tema del carico di lavoro riguarda in modo particolare gli studi di caso e, nello specifico, la *somministrazione delle interviste* e la “costruzione” dello studio di caso mediante la triangolazione dei dati raccolti e dei soggetti coinvolti.

Le diverse attività del processo di raccolta dei dati mediante le interviste semistrutturate - stesura delle griglie di intervista, formazione degli intervistatori, individuazione e presa di contatto con i soggetti del campione, somministrazione dell’intervista, trascrizione delle registrazioni e analisi delle trascrizioni - sono state uno dei momenti della valutazione di impatto che ha comportato il maggior dispendio di tempo e carico di lavoro. Infatti, per ciascuna intervista della durata media di 30 minuti sono state in media impiegate complessivamente circa 10 ore di lavoro così articolate: 3/4 ore di lavoro di carattere prettamente organizzativo; 3/4 ore di lavoro per la trascrizione *verbatim* dell’intervista; 2 ore per l’analisi di ogni singola trascrizione. Circa la triangolazione e l’assemblaggio dei dati provenienti da fonti diverse per la stesura dei report degli studi di caso, la stima effettuata ammonta a un totale di circa 15-20 ore per ciascun caso⁸⁰.

A conclusione di queste considerazioni metavalutative, riteniamo opportuno riaffermare che sebbene facciano riferimento ad aspetti di tipo metodologico, esse debbano essere rese trasparenti non solo a fini conoscitivi ma soprattutto perché le Parti Sociali possano prenderle in esame per valutare se e in che misura riconoscerne il valore oppure per valutare se e in che modo mettere in atto interventi tesi a potenziare ulteriormente il livello di rispetto degli standard di qualità dell’attività di valutazione.

⁸⁰ 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 2021 coinvolti in queste attività.

SEZIONE 5 - POSSIBILI PROSPETTIVE DI SVILUPPO

In questa sezione finale del Rapporto, vengono presentate alcune considerazioni tese a delineare possibili linee di sviluppo individuate da chi interpreta l'attività di valutazione di impatto dalla prospettiva metodologica. E queste sono state elaborate anche a partire dalle riflessioni emerse durante due incontri di restituzione previsti all'intero del progetto - la prima con le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato, la seconda con i referenti degli enti di formazione coinvolti nelle attività formative sottoposte a valutazione - che presentiamo di seguito in sintesi.

Un primo confronto con le Parti Sociali

Il giorno venerdì 21 gennaio 2022 si è svolto l'incontro online con le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato durante il quale sono state presentate alcune delle prime elaborazioni dei dati dell'attività di valutazione di impatto⁸¹.

Le Parti Sociali, dopo la presentazione, hanno espresso, in primo luogo, due richieste di approfondimento di dati:

- la prima riguarda la *formazione a distanza* in relazione alle seguenti variabili: *a)* età anagrafica dei lavoratori coinvolti nelle attività di formazione, per conoscere eventuali fattori influenti sull'atteggiamento favorevole o meno a tale strategia formativa; *b)* modalità con cui è stata realizzata l'attività di formazione a distanza dal momento che sotto tale espressione linguistica possono essere ricondotte forme molto diverse di attività formative con possibili ricadute diversificate; *c)* contenuti della formazione a distanza anch'essi considerati una variabile fondamentale per comprenderne meglio potenzialità e criticità;
- la seconda riguarda il *fabbisogno* delle imprese di *competenze digitali*. L'invito è a verificare in che misura - nel settore specifico dell'artigianato - vi sia stata un'effettiva richiesta di formazione nell'ambito di tali competenze. Questo per verificare l'efficacia di una scelta di programmazione effettuata nel passato, e avvallata da una specifica analisi dei fabbisogni formativi, tesa a sostenere tale tipo di competenze facendo però correre il rischio di far prendere ad esse il sopravvento rispetto ad altri tipi di competenze.

In secondo luogo, le Parti Sociali hanno avanzato proposte di interpretazione di alcuni fenomeni emersi dai dati raccolti:

- la prima riguarda la rilevanza del riconoscere - da parte dei titolari e referenti aziendali nel questionario online - la fattibilità del *coinvolgimento di persone esperte già presenti in azienda* in qualità di supporto nel processo formativo. Questo aspetto è stato ritenuto particolarmente rilevante per i seguenti motivi: 1) i decisori potranno prendere in considerazione la progettazione di attività finalizzate a qualificare il contributo formativo dei lavoratori senior. In secondo luogo, si potrà valutare l'opportunità di attivare dispositivi di finanziamento per riconoscere il

⁸¹ Erano presenti all'incontro, sei referenti delle Parti Sociali, i due Referenti dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato, i due referenti del Gruppo di lavoro interno all'Articolazione e i due referenti scientifici dell'Università di Bologna e Ferrara. Va ricordato che in data 16 dicembre 2021 era stato effettuato, con i referenti dell'Area Valutazione e Monitoraggio Qualitativo e dell'Area Controllo e Monitoraggio Quantitativo di Fondartigianato nazionale, un incontro per comunicare la conclusione delle attività di raccolta dati e l'avvio della loro analisi. Un precedente incontro sullo stato di avanzamento delle attività era stato effettuato, sempre con il Fondo nazionale, in data 27 maggio 2021.

ruolo dell'impresa e dei tutor aziendali come «vettori formativi»; 2) l'azienda potrà capitalizzare - attraverso forme di trasferimento ai neoassunti - un sapere professionale di tipo tecnico che rischia di essere perso a favore di competenze trasversali; 3) potranno essere prevenuti processi di progressiva e precoce quiescenza dei lavoratori senior;

- la seconda proposta di interpretazione riguarda il processo di *analisi dei fabbisogni formativi* compiuto dalle aziende. In questo caso è stato suggerito di considerare come tale processo per le micro e piccole imprese sia fortemente influenzato, per quanto riguarda la prospettiva temporale futura, dalle prospettive delle aziende di maggiori dimensioni della filiera a cui appartengono.

Un primo confronto con i referenti degli enti di formazione

Un secondo incontro di restituzione è stato realizzato il giorno giovedì 3 febbraio 2021 online con i rappresentanti di alcuni enti di formazione coinvolti nei progetti sottoposti a valutazione di impatto.

In quell'occasione è stato ribadito l'estremo valore per il sistema della formazione professionale delle indicazioni che provengono dai primi dati dell'attività di valutazione di impatto: da un lato perché danno conferma delle scelte effettuate; dall'altro per le indicazioni di prospettiva che vengono fornite.

Proprio in ragione di questo, è stata avanzata la proposta di prevedere un momento di diffusione più ampia dei risultati ottenuti a tutti i diversi attori del sistema formativo dell'artigianato in Emilia-Romagna.

I possibili sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto

Grazie alle attività di raccolta e analisi dei dati di cui si è reso conto nelle pagine precedenti, possiamo tentare di rispondere alla seguente domanda: *vi è stato un impatto della formazione finanziata da Fondartigianato nelle aziende?*

La *risposta* che siamo in grado di elaborare in prima istanza, al termine di questo Rapporto, è che i soggetti coinvolti - referenti aziendali e dipendenti - che hanno risposto al questionario online (78 referenti aziendali sui 291 dell'universo di riferimento) e alle interviste negli studi di caso (26 referenti di un ente di formazione professionale, 24 referenti aziendali e 26 dipendenti di altrettante aziende rispetto alle 291 dell'universo di riferimento) hanno avuto - nella quasi totalità dei casi - la percezione di un avvenuto impatto della formazione erogata.

Tuttavia, questa risposta non può essere considerata conclusiva del processo previsto dall'impianto di valutazione di impatto dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna⁸². È necessario, infatti, un ulteriore passaggio per completare il *ragionamento valutativo* che prevede di procedere dalla percezione di avvenuto impatto della formazione (*dato rilevato* = valutazione positiva da parte dei soggetti "intervistati") alla valutazione dell'attività formativa finanziata da Fondartigianato (valutazione formulata dalle *Parti Sociali*) e, successivamente, all'elaborazione di decisioni che potranno trovare

⁸² L'impianto complessivo è stato descritto in dettaglio nel documento del 2019 intitolato 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 è scaricabile da questo indirizzo URL: https://www.researchgate.net/publication/341591881_Elementi_per_la_messa_a_punto_di_un_impianto_di_valutazione_delle_attivita_formative_da_adottare_da_parte_dell'Articolazione_regionale_di_Fondartigianato_dell'Emilia-Romagna_L'impianto_di_valutazione.

spazio *anche* nelle future attività programmatiche. Le percezioni dei diversi soggetti - raccolte mediante questionario online e interviste - così come le loro valutazioni non possono, infatti, essere considerate un'espressione della valutazione delle Parti Sociali. Esse sono solo un elemento a supporto di essa. Lo specifico e strategico intervento delle Parti Sociali, infatti, consiste nel recepire tali percezioni e valutazioni per procedere, successivamente - anche sulla loro base - a una propria e autonoma valutazione.

Un primo momento in tale direzione è avvenuto con l'incontro di cui abbiamo reso conto nel paragrafo precedente e durante il quale sono emerse, in tutta la loro ricchezza, le richieste di ulteriori dati per meglio comprendere i fenomeni indagati e alcune interpretazioni degli stessi che, di fatto, costituiscono la base di riferimento per una futura valutazione complessiva dell'impatto in azienda delle attività di formazione finanziate.

In questa direzione, alla luce di quanto emerso *anche* nella Sezione 4, intendiamo portare all'attenzione delle prossime valutazioni delle Parti Sociali alcune soluzioni metodologiche dell'impianto di valutazione di impatto che potrebbero, in prospettiva, bilanciare in modo ancor più efficace il criterio della fattibilità contestuale con quello dell'accuratezza/rigore dei dati raccolti:

- prevedere un'evoluzione di due logiche attualmente adottate negli studi di caso: 1) da una logica *estensiva* a una logica *intensiva* per incrementare il livello di attendibilità della rappresentazione complessiva del fenomeno dell'impatto. Il che potrebbe comportare, per esempio, l'aumento del numero dei soggetti da coinvolgere nelle interviste e una loro più mirata individuazione/selezione nell'ambito, però, di un numero più ridotto di casi; 2) integrare la logica *delle percezioni* con una logica *delle evidenze*. Ciò potrebbe implicare due scelte potenzialmente interconnesse: richiedere alle aziende di "rendere visibile" mediante evidenze il trasferimento in azienda degli apprendimenti che i lavoratori hanno sviluppato in formazione; prevedere un'osservazione diretta delle *evidenze* da parte di un soggetto esterno all'azienda e all'ente di formazione;
- prevedere l'individuazione di strumenti e procedure atte a ridurre i tempi e i carichi di lavoro necessari per lo svolgimento degli studi di caso. In questa direzione potrà andare, per esempio, la scelta di procedere all'informatizzazione di alcuni processi di raccolta e analisi dei dati.

Va aggiunto che, al fine di migliorare anche il valore esplicativo delle interpretazioni dei fenomeni indagati, in primo luogo l'impatto/trasferimento degli apprendimenti, potranno essere individuate ulteriori sinergie con le altre azioni previste nell'ambito del Progetto Monitoraggio tra cui, in prima ipotesi, l'integrazione - in un'ottica di approfondimento - con alcuni contenuti indagati mediante le survey oppure la verifica delle potenzialità informative a fini valutativi dei dati presenti sulla piattaforma *OSsIP-ER*.

La finalità di tali proposte rimane sempre quella promuovere - gettando luce in modo sempre più rigoroso sul «cambiamento del lavoratore in azienda in modo coerente con gli apprendimenti sviluppati in formazione» - una cultura della formazione strettamente interconnessa con il trasferimento degli apprendimenti nella convinzione che essa possa contribuire a promuovere un clima di benessere all'interno dei contesti di lavoro.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Cook, T. D., & Gruder C. L. (1978). Meta-evaluation research. *Evaluation Quarterly*, 2(1), 5-52.

Giovannini, M. L. (1988). *La valutazione delle innovazioni nella scuola*. Bologna: Capelli.

Marcuccio, M. & Antonioli, D. (a cura di) (2021). *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*. Milano: Franco Angeli.

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.

APPENDICE_1 - I dati utilizzati per la costruzione dell'universo di aziende

L'*Appendice 1* raccoglie le tabelle con i dati relativi alla fase di *individuazione dell'universo* delle aziende ai cui titolari o referenti è stato inviato il questionario online.

Tabella 1 - Distribuzione dei progetti formativi per Invito

INVITO	CAMPIONE (N. PROGETTI)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (N. PROGETTI)	STUDI DI CASO (N. PROGETTI)	CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
INVITO 3° - 2017	139	38	13	48,8%	45,8%	48,1%
INVITO 1° - 2019	130	39	13	45,6%	47,0%	48,1%
INVITO COVID-19	16	6	1	5,6%	7,2%	3,7%
Totale	285	83	27	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 2 - Distribuzione dei percorsi per Invito

INVITO	CAMPIONE (N. PERCORSI)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (N. PERCORSI)	STUDI DI CASO (N. PERCORSI)	CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
INVITO 3° - 2017	168	45	14	44,9%	40,2%	38,9%
INVITO 1° - 2019	181	56	20	48,4%	50,0%	55,6%
INVITO COVID-19	25	11	2	6,7%	9,8%	5,6%
Totale	374	112	36	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 3 - Distribuzione delle ore di formazione dei progetti formativi per Invito

INVITO	CAMPIONE (ORE DI FORMAZIONE)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (ORE DI FORMAZIONE)	STUDI DI CASO (ORE DI FORMAZIONE)	CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
INVITO 3° - 2017	8.539	2.191	735	46,6%	41,1%	46,7%
INVITO 1° - 2019	8.615	2.685	786	47,0%	50,4%	50,0%
INVITO COVID-19	1.172	452	52	6,4%	8,5%	3,3%
Totale	18.326	5.328	1.573	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 4 - Distribuzione delle partecipazioni di aziende per Invito

INVITO	CAMPIONE (PARTECIPAZIONI AZIENDE)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (PARTECIPAZIONI AZIENDE)	STUDI DI CASO (PARTECIPAZIONI AZIENDE)	CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
INVITO 3° - 2017	179	57	19	52,8%	50,9%	50,0%
INVITO 1° - 2019	144	49	18	42,5%	43,8%	47,4%
INVITO COVID-19	16	6	1	4,7%	5,4%	2,6%
Totale	339	112	38	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 5 - Distribuzione dei lavoratori partecipanti per Invito

INVITO	CAMPIONE (LAVORATORI)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (LAVORATORI)	STUDI DI CASO (LAVORATORI)	CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
INVITO 3° - 2017	721	208	72	39,3%	34,2%	30,6%
INVITO 1° - 2019	997	339	139	54,4%	55,8%	59,1%
INVITO COVID-19	116	61	24	6,3%	10,0%	10,2%
Totale	1.834	608	235	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 6 - Durata media dei progetti formativi per Invito

INVITO	CAMPIONE (DURATA MEDIA)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (DURATA MEDIA)	STUDI DI CASO (DURATA MEDIA)
INVITO 3° - 2017	61,4	57,7	56,5
INVITO 1° - 2019	66,3	68,8	60,5
INVITO COVID-19	73,3	75,3	52,0
Totale	64,3	64,2	58,3

Tabella 7 - Distribuzione dei progetti per Linea di finanziamento

LINEA DI FINANZIAMENTO	CAMPIONE (N. PROGETTI)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (N. PROGETTI)	STUDI DI CASO (N. PROGETTI)	CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
Linea 1	22	6	5	7,7%	7,2%	18,5%
Linea 2	168	49	17	58,9%	59,0%	63,0%
Linea 3	2	1	0	0,7%	1,2%	0,0%
Linea 4	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Linea 5	12	6	2	4,2%	7,2%	7,4%
Linea 6	27	5	1	9,5%	6,0%	3,7%
Linea 7	28	7	1	9,8%	8,4%	3,7%
Linea 8	6	1	0	2,1%	1,2%	0,0%
Linea 9	4	2	0	1,4%	2,4%	0,0%
Linea Covid	16	6	1	5,6%	7,2%	3,7%
Totale	285	83	27	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 8 - Distribuzione dei percorsi per Linea di finanziamento

LINEA DI FINANZIAMENTO	CAMPIONE (N. PERCORSI)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (N. PERCORSI)	STUDI DI CASO (N. PERCORSI)	CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
Linea 1	49	14	9	13,1%	12,5%	25,0%
Linea 2	168	49	17	44,9%	43,8%	47,2%
Linea 3	6	3	0	1,6%	2,7%	0,0%
Linea 4	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Linea 5	21	14	5	5,6%	12,5%	13,9%
Linea 6	64	10	2	17,1%	8,9%	5,6%
Linea 7	28	7	1	7,5%	6,3%	2,8%
Linea 8	9	2	0	2,4%	1,8%	0,0%
Linea 9	4	2	0	1,1%	1,8%	0,0%
Linea Covid	25	11	2	6,7%	9,8%	5,6%
Totale	374	112	36	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 9 - Distribuzione delle ore di formazione dei progetti per Linea di finanziamento

LINEA DI FINANZIAMENTO	CAMPIONE (ORE DI FORMAZIONE)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (ORE DI FORMAZIONE)	STUDI DI CASO (ORE DI FORMAZIONE)	CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
Linea 1	1.746	452	316	9,5%	8,5%	20,1%
Linea 2	9.893	2.840	973	54,0%	53,3%	61,9%
Linea 3	208	120	0	1,1%	2,3%	0,0%
Linea 4	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Linea 5	515	270	90	2,8%	5,1%	5,7%
Linea 6	2.395	428	80	13,1%	8,0%	5,1%
Linea 7	1.643	444	62	9,0%	8,3%	3,9%
Linea 8	376	80	0	2,1%	1,5%	0,0%
Linea 9	378	242	0	2,1%	4,5%	0,0%
Linea Covid	1.172	452	52	6,4%	8,5%	3,3%
Totale	18.326	5.328	1.573	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 10 - Distribuzione delle partecipazioni di aziende per Linea di finanziamento

LINEA DI FINANZIAMENTO	CAMPIONE (PARTECIPAZIONI AZIENDE)	RISPONDENTI		CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
		QUESTIONARIO ONLINE (PARTECIPAZIONI AZIENDE)	STUDI DI CASO (PARTECIPAZIONI AZIENDE)			
Linea 1	28	9	8	8,3%	8,0%	21,1%
Linea 2	180	49	17	53,1%	43,8%	44,7%
Linea 3	2	1	0	0,6%	0,9%	0,0%
Linea 4	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Linea 5	45	31	10	13,3%	27,7%	26,3%
Linea 6	30	6	1	8,8%	5,4%	2,6%
Linea 7	28	7	1	8,3%	6,3%	2,6%
Linea 8	6	1	0	1,8%	0,9%	0,0%
Linea 9	4	2	0	1,2%	1,8%	0,0%
Linea Covid	16	6	1	4,7%	5,4%	2,6%
Totale	339	112	38	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 11 - Distribuzione dei lavoratori partecipanti per Linea di finanziamento

LINEA DI FINANZIAMENTO	CAMPIONE (LAVORATORI)	RISPONDENTI		CAMPIONE (%)	QUESTIONARIO ONLINE (%)	STUDI DI CASO (%)
		QUESTIONARIO ONLINE (LAVORATORI)	STUDI DI CASO (LAVORATORI)			
Linea 1	294	104	89	16,0%	17,1%	37,9%
Linea 2	726	208	77	39,6%	34,2%	32,8%
Linea 3	67	15	0	3,7%	2,5%	0,0%
Linea 4	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Linea 5	148	124	30	8,1%	20,4%	12,8%
Linea 6	284	49	10	15,5%	8,1%	4,3%
Linea 7	147	35	5	8,0%	5,8%	2,1%
Linea 8	45	10	0	2,5%	1,6%	0,0%
Linea 9	7	2	0	0,4%	0,3%	0,0%
Linea Covid	116	61	24	6,3%	10,0%	10,2%
Totale	1.834	608	235	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 12 - Durata media dei progetti formativi per Linea di finanziamento

LINEA DI FINANZIAMENTO	CAMPIONE (DURATA MEDIA)	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE (DURATA MEDIA)	STUDI DI CASO (DURATA MEDIA)
Linea 1	79,4	75,3	63,2
Linea 2	58,9	58,0	57,2
Linea 3	104,0	120,0	--
Linea 4	--	--	--
Linea 5	42,9	45,0	45,0
Linea 6	88,7	85,6	80,0
Linea 7	58,7	63,4	62,0
Linea 8	62,7	80,0	--
Linea 9	94,5	121,0	--
Linea Covid	73,3	75,3	52,0
Totale	64,3	64,2	58,3

Tabella 13 - Distribuzione delle aziende per provincia

PROVINCIA	CAMPIONE	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE	STUDI DI CASO
Bologna	26,1%	22,1%	28,0%
Ferrara	5,2%	7,8%	8,0%
Forlì-Cesena	8,7%	11,7%	4,0%
Modena	28,2%	23,4%	12,0%
Parma	2,8%	2,6%	4,0%
Piacenza	2,1%	1,3%	0,0%
Ravenna	10,1%	11,7%	16,0%
Reggio Emilia	11,1%	16,9%	24,0%
Rimini	5,6%	2,6%	4,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 14 - Distribuzione delle aziende per macro-settore ATECO

SETTORE	CAMPIONE	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE	STUDI DI CASO
INDUSTRIA	54,0%	45,5%	44,0%
COSTRUZIONI	9,1%	9,1%	12,0%
SERVIZI	36,9%	45,5%	44,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 15 - Distribuzione delle aziende per classe dimensionale

CLASSE DIMENSIONALE	CAMPIONE	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE	STUDI DI CASO
0-9 dipendenti	46,7%	50,6%	32,0%
10-49 dipendenti	48,1%	42,9%	60,0%
50-249 dipendenti	4,9%	5,2%	8,0%
250+ dipendenti	0,3%	1,3%	0,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 16 - Dimensione media delle aziende per provincia (n. dipendenti)

PROVINCIA	CAMPIONE	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE	STUDI DI CASO
Bologna	13,4	17,8	30,4
Ferrara	21,9	10,5	16,0
Forlì-Cesena	11,8	12,4	10,0
Modena	25,4	42,6	18,3
Parma	19,4	16,5	25,0
Piacenza	9,7	6,0	---
Ravenna	29,2	25,2	25,5
Reggio Emilia	20,7	12,4	17,3
Rimini	13,0	14,5	20,0
Totale	19,6	22,1	22,4

Tabella 17 - Dimensione media delle aziende per macro-settore ATECO

SETTORE	CAMPIONE	RISPONDENTI QUESTIONARIO ONLINE	STUDI DI CASO
INDUSTRIA	18,9	16,7	18,7
COSTRUZIONI	12,3	8,0	8,3
SERVIZI	22,3	30,3	30,0
Totale	19,6	22,1	22,4

APPENDICE_2 - I rapporti degli studi di caso

Azienda A01

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Gestione di strutture informatizzate. Provincia: RA.

Codice ATECO 2017: 62.03.00 Gestione di strutture e apparecchiature informatiche hardware - housing (esclusa la riparazione).

CCNL applicato: Metalmeccanica artigianato.

N. Addetti 9 di cui: 2 soci, 4 impiegati, 3 operai.

Si tratta di un'azienda nata nel 2008 a **** come piccola impresa territoriale e nel 2014 diventa Srl. Oggi è un'azienda di riferimento e un partner affidabile per molte organizzazioni dell'Emilia-Romagna. Ha sede a **** ed è una realtà dedicata allo studio e alla realizzazione di infrastrutture informatiche, incentrata sulla ricerca e sull'implementazione di nuove tecnologie in ambito aziendale. Vanta un ampio numero di clienti e ha inoltre ottenuto il titolo di System Integrator e Managed Service Provider.

2) La storia formativa dell'azienda

L'azienda si è impegnata nella formazione fin dal suo inizio: i percorsi formativi che avvengono più frequentemente riguardano gli aspetti tecnici a seguito dell'inserimento di nuovi strumenti e/o software di lavoro, ma parte della formazione è dedicata anche ad aspetti gestionali dell'azienda. La formazione viene erogata sia in maniera tradizionale (affidandosi a clienti che propongono i corsi) - sia in presenza che online - che attraverso sistemi di "autoformazione" con l'utilizzo di portali a disposizione dei lavoratori (la responsabile dell'amministrazione parla anche di 5-10 corsi l'anno, ma sono tutti di corta durata, proposti da fornitori o svolti online).

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROGETTI REALIZZATI									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	ORE TOTALI									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	NUMERO PARTECIPAZIONI*									
Progetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Progetto Operativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

* I due dati possono differire perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il percorso analizzato aveva come titolo "Nuove strategie per l'erogazione di servizi in A01" (della durata complessiva di 61 ore). L'obiettivo del percorso è stato quello di far acquisire ai destinatari dell'azienda le competenze necessarie per potersi confrontare con nuove proposte di servizi grazie alle quali fidelizzare l'attuale parco clienti e ampliarsi sul mercato grazie a un'offerta di prestazioni sempre più competitiva ed appetibile. Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti al percorso formativo.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Nuove strategie per l'erogazione di servizi in A01	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Diritti e doveri; salute e sicurezza - Bilateralità e welfare	- Lezione	- In orario di lavoro
	Strutturare una proposta efficace di servizi a canone	59	- Opportunità dei servizi ICT - Strumenti operativi per il supporto di terzi (le piattaforme Kaseya) - Riorganizzazione dei processi per nuove logiche - Controllo dei costi	- Lezioni (48 ore) - Project Work (11 ore)	- In orario di lavoro

Le ore di formazione sono state svolte in parte in modalità FAD, in quanto nel periodo di chiusura aziendale per Covid-19 la formazione è stata rivista in modo tale da poter ugualmente essere proposta ai dipendenti dell'azienda.

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
6	A tempo indeterminato = 6	4	2	6	-	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

La formazione è stata vista come strumento per aggiornare l'azienda al mercato di lavoro che richiede sempre più di allontanarsi da una metodologia di lavoro "a chiamata" (*break-fix*) per anticipare l'insorgere dei problemi e offrire ai clienti un pacchetto di servizi che previene i problemi (con una metodologia di lavoro MSP).

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione è stata considerata come lo strumento capace di rendersi più competitivi sul mercato, specialmente a causa della richiesta delle aziende clienti che, provenienti dal Nord-Italia molto industrializzato, attendevano questo tipo di aggiornamento.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario online (somministrato dall'ente di formazione) emerge come sia i lavoratori che il referente aziendale ritengano di avere raggiunto gli obiettivi prefissati. I partecipanti hanno espresso delle valutazioni più che sufficienti riguardo alle finalità complessive del corso e anche la soddisfazione è risultata medio-alta (le attribuzioni ai singoli item hanno sempre ottenuto una valutazione non inferiore al 4 su una scala da 1 a 6). Tuttavia, dalla maggior parte dei questionari, è emerso come le nuove competenze raggiunte tramite il corso non siano ancora state pienamente sfruttate nel lavoro.

A conferma di questo, è il fatto che dal questionario online somministrato al referente aziendale emerge una criticità nella percezione del trasferimento degli apprendimenti, in quanto le risposte date hanno portato a un valore medio che si posiziona al di sotto di quello considerato accettabile.

5) Le interviste

Dalle interviste somministrate al referente aziendale e ad una partecipante al percorso formativo emerge come i dati raccolti dai questionari siano sostanzialmente confermati.

Le dichiarazioni del referente aziendale sono state molto positive: secondo l'intervistato se l'azienda non avesse partecipato al corso si sarebbe lanciata in "un salto nel buio", perché grazie alla formazione è stato affrontato un processo che ha portato a un vero e proprio cambio di mentalità nel lavoro. Il referente aziendale ha affermato anche di aver compreso che la possibilità di formarsi non deve considerarsi mai terminata, motivo per cui lui stesso parla dei cambiamenti nel lavoro come di un processo che è avvenuto in itinere al corso e che tutt'ora sta avvenendo. L'impatto della formazione è stato confermato con l'esempio delle nuove modalità con cui in azienda i lavoratori cercano di interfacciarsi con i clienti o di fidelizzarne di nuovi: dopo il corso l'azienda propone un insieme di azioni che consistono anche nel dialogo diretto con il cliente per individuarne esigenze e rischi, diverso dall'azione singola sugli aspetti tecnici che veniva offerta in precedenza.

Anche la lavoratrice intervistata ha confermato l'esito positivo del percorso formativo. Tuttavia, ha avuto più problemi nel riportare esempi concreti dei cambiamenti avvenuti a seguito e grazie alla formazione. In realtà dalle sue parole è stato comunque dimostrato l'avvenuto impatto, che però - a detta sua - non l'ha coinvolta personalmente in quanto il reparto contabile-amministrativo in cui lavora non è stato coinvolto da questi cambiamenti.

Da entrambe le interviste emergono tuttavia alcuni punti critici legati al percorso: sia il referente che la lavoratrice hanno notato una forte resistenza al cambiamento che ha impedito, almeno all'inizio, di poter intervenire sul lavoro con le nuove metodologie. Questo aspetto è stato evidenziato anche in relazione alla difficoltà da parte di tutti di entrare nell'ottica del nuovo modo di lavorare, che si è dimostrato molto diverso dal precedente. Un altro aspetto che è stato portato alla luce da entrambe le interviste riguarda la difficoltà di conciliare il lavoro con la formazione che, in modo unanime, è risultata troppo lunga e in alcuni casi pesante - con riferimento particolare ad alcune modalità di docenza.

In sostanza, da queste interviste si evince come la formazione sia stata giudicata positiva soprattutto perché ha permesso all'azienda di aggiornarsi nei processi interni così da rendersi più competitiva sul mercato del lavoro.

Azienda A02

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: istruzione primaria. Provincia: BO.

CCNL applicato: Scuole non statali Aninsei.

N. dipendenti: 12.

La cooperativa sociale A02 è una onlus nata nel 2013 che attualmente gestisce la scuola primaria paritaria ***, fondata due anni prima su iniziativa di un gruppo di genitori animati dalla volontà di costituire una scuola in linea con i propri progetti educativi.

Partita nel 2011 con una prima classe composta da 13 bambini, la scuola copre attualmente tutto il ciclo dell'istruzione primaria e accoglie complessivamente oltre 80 alunni provenienti da *** e dai comuni limitrofi.

2) La storia formativa dell'azienda

Anche a causa della sua recente adesione a Fondartigianato, prima del 2020 l'azienda non aveva mai realizzato attività formativa beneficiando dei finanziamenti del Fondo. Il progetto formativo preso in esame ha rappresentato dunque la prima occasione in cui la cooperativa sociale A02 ha realizzato formazione con Fondartigianato. Secondo quanto affermato dalla referente aziendale nel corso dell'intervista, in precedenza l'azienda effettuava comunque corsi di formazione a beneficio dei propri dipendenti attraverso canali differenti e sostenendo integralmente i costi di finanziamento delle attività.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Nella presente ricerca è stato esaminato un progetto operativo realizzato dalla cooperativa sociale A02 nell'ambito di un Progetto di sviluppo presentato a valere sulla seconda scadenza dell'Invito 3°-2017.

Il progetto operativo prevedeva un unico percorso dal titolo "Gestione delle risorse umane e team working in A02" e della durata complessiva di 82 ore (di cui 2 ore dedicate al modulo relativo alla docenza sindacale). Le destinatarie dell'attività formativa erano 4 dipendenti inquadrati come impiegate e con contratto a tempo indeterminato.

Nelle tabelle a seguire vengono riportate in sintesi le principali informazioni di dettaglio relative ai contenuti dei due percorsi e alle caratteristiche dei partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Gestione delle risorse umane e team working in A02	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	<ul style="list-style-type: none"> - Fondartigianato e la formazione - Diritti e doveri dei lavoratori - Bilateralità nell'artigianato - Previdenza integrativa - Salute e sicurezza 	Lezioni ed esercitazione	In orario di lavoro In presenza (eccetto la docenza sindacale)
	Sviluppo e implementazione del team working	80	<ul style="list-style-type: none"> - Il concetto di squadra: lo staff e il team di A02 - Le dinamiche di gruppo e le tappe di evoluzione del gruppo - Membership: appartenenza e responsabilità nel gruppo. - La negoziazione e la mediazione: i due processi per affrontare e risolvere i contrasti e i conflitti - La motivazione e l'automotivazione - La gestione dei conflitti - Sviluppo di idee per lo studio delle attitudini, caratteristiche, competenze delle risorse umane. (Questionari HR- Risorse umane) - Applicazione di Questionari HR, studio del ruolo e della responsabilità. 	Lezioni ed esercitazione (64 ore) Project work (14 ore)	

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
4	A tempo indeterminato = 4	0	4	0	4	0

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

In termini generali, il progetto formativo realizzato dall'azienda rispondeva alla finalità di fornire alle dipendenti coinvolte una serie di competenze legate all'analisi dei processi lavorativi e dell'organizzazione interna, sviluppando altresì la capacità delle partecipanti di lavorare efficacemente in gruppo, collaborare al perseguimento degli obiettivi comuni, migliorare la comunicazione interna e risolvere positivamente i conflitti. Secondo quanto riportato da una consulente dell'azienda (nonché docente dell'attività formativa) intervistata, il fatto che la cooperativa sociale A02 sia una realtà relativamente "giovane" e che nel corso degli anni recenti è andata incontro ad una serie di mutamenti di carattere organizzativo ha influito in maniera significativa sulla necessità di realizzare un corso di formazione incentrato sull'organizzazione interna e il team working. Tale valutazione è stata condivisa nel complesso anche dalla referente aziendale, sempre nel corso delle interviste.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Nel complesso, la referente aziendale ha valutato in termini abbastanza positivi la funzionalità dell'attività formativa svolta per l'impatto.

Prendendo sinteticamente in esame le tre dimensioni indagate attraverso il questionario online, si nota in primo luogo come le valutazioni più elevate siano quelle che riguardano la percezione degli apprendimenti sviluppati (media delle risposte 4,8 su una scala da 1 a 6) e il livello di soddisfazione per la formazione svolta (media 4,75).

Meno positivo è invece il giudizio della referente aziendale circa il grado in cui il corso di formazione realizzato era effettivamente orientato alle esigenze lavorative delle partecipanti (media 4,1).

Tale dato, pur collocandosi poco al di sopra della soglia di accettabilità (4,0), non è comunque sufficiente di per sé ad evidenziare una vera e propria area di criticità, anche alla luce del fatto che, nel corso dell'intervista effettuata, la referente aziendale non ha espresso particolari valutazioni negative in merito.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Anche in questo caso, i dati del questionario online consentono di rilevare la percezione complessiva della referente aziendale circa l'impatto avuto dalla formazione svolta.

Il punteggio medio degli items relativi al trasferimento degli apprendimenti è abbastanza elevato: 4,8 su una scala che va da un minimo di 1 a un massimo di 6. Conseguentemente è possibile dedurre che dal punto di vista della referente aziendale il progetto formativo a cui hanno partecipato le dipendenti della cooperativa sociale A02 si è dimostrato utile e ha avuto un impatto concreto e positivo sulla realtà lavorativa interna alla scuola.

Tale giudizio trova sostanzialmente corrispondenza con i risultati dei questionari somministrati dall'agenzia formativa alla referente aziendale e alle partecipanti trascorsi 30 giorni dalla conclusione dell'attività formativa.

5) Le interviste

Oltre alla referente dell'agenzia formativa, nel presente studio di caso sono stati intervistati sempre due soggetti, ma con profili di ruolo parzialmente diversi rispetto a quanto originariamente stabilito dal disegno della ricerca.

In questo caso, infatti, la referente aziendale intervistata era anche una delle quattro partecipanti al progetto formativo, mentre non essendo stato possibile coinvolgere nella ricerca una seconda partecipante al corso, si è deciso di intervistare la docente del percorso formativo, la quale peraltro è anche una consulente che ha supportato l'azienda nella rilevazione del fabbisogno e nella progettazione dell'attività formativa.

Le interviste effettuate hanno in buona misura confermato le considerazioni esposte nei paragrafi precedenti.

Anche in qualità di partecipante al corso, la referente aziendale si è infatti dichiarata molto soddisfatta per la formazione svolta, esprimendo un apprezzamento particolare per la chiarezza dei contenuti e la disponibilità della docente. Un giudizio egualmente positivo rispetto all'andamento della formazione è arrivato anche dalla docente/consulente aziendale, che nel corso dell'intervista ha rimarcato il buon clima d'aula e il coinvolgimento attivo delle partecipanti al corso.

Inoltre, sempre nel corso delle interviste, la consulente ha sottolineato come, dal suo punto di vista, aver svolto un corso di formazione incentrato sulla gestione delle risorse umane e sul team-working in concomitanza con l'avvento della pandemia si sia dimostrato particolarmente utile e opportuno: infatti, la necessità di riorganizzare in misura rilevante le attività lavorative per adattarsi alla fase di emergenza pandemica, a suo avviso ha incrementato ulteriormente l'importanza delle competenze legate alla capacità di comunicare, condividere informazioni, interagire efficacemente fra colleghi e lavorare in gruppo ("Poi con quello che è successo nel 2020 è diventato probabilmente ancora più importante riuscire a...sai, la collaborazione fra le persone, vista la situazione un po' particolare...la comunicazione fra le persone, quindi il fatto di migliorarsi poi internamente anche sotto questo punto

di vista per riuscire a migliorare un pochino che si fa poi...l'attività lavorativa e poi i rapporti fra i colleghi, gli strumenti che si usano anche per il lavoro...”).

Per quanto concerne invece la percezione dell'impatto avuto dalla formazione svolta, va sottolineato come le interviste abbiano fornito, nel complesso, indicazioni di segno positivo ma abbastanza generiche. Infatti, pur avendo sostenuto che dal suo punto di vista la formazione svolta ha avuto un impatto effettivo sull'organizzazione dell'attività lavorativa all'interno della scuola (“effettivamente anche sull'organizzazione nostra interna...sul gestire i turni, le cose, le persone, le varie mansioni al loro posto, perché comunque bisogna pensare a tanti aspetti ed effettivamente è servito...”), la referente aziendale non è stata in grado di descrivere in dettaglio un episodio concreto che corroborasse tale affermazione.

Lo stesso ragionamento vale per quanto riferito in merito dalla consulente/docente, la quale peraltro non essendo inserita quotidianamente all'interno della realtà lavorativa della scuola dispone di molte meno opportunità di osservare in prima persona gli impatti avuti dalla formazione.

Sempre rispetto all'impatto, tanto la referente aziendale quanto la consulente hanno invece rimarcato come, dal loro punto di vista, la formazione svolta abbia inciso, più in generale, sull'atteggiamento delle lavoratrici, favorendo l'adozione di un approccio più consapevole, metodico e organizzato nello svolgimento delle proprie mansioni quotidiane.

Secondo le parole della referente aziendale: “magari prima si andava più a istinto, dopo acquisendo un metodo e un ordine, le fai però non più diciamo...in maniera così “familiare” come era prima, ma...dai più un ordine, un metodo, anche un rendiconto di quello che viene fatto; quindi, insomma...è sicuramente...questo ha un valore poi alla fine...cioè...si lavora meglio...sicuramente è un aspetto che è migliorato”.

Azienda A03

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Attività di altre organizzazioni associative NCA (organizzazione senza scopo di lucro, finalità di solidarietà sociale della prevenzione oncologica, assistenza sociale e sociosanitaria, cura e studio in favore di sofferenti di tumore). Provincia: BO.

CCNL applicato: Chimica piccola e media industria.

N. dipendenti: 163 (a livello nazionale).

A03, nata nel 1978 per opera di *****, è una realtà non profit che opera su scala nazionale offrendo gratuitamente assistenza specialistica domiciliare ai malati di tumore e promuovendo le attività di prevenzione oncologica.

2) La storia formativa dell'azienda

A03 si contraddistingue come una realtà che attribuisce una notevole importanza alla formazione dei propri dipendenti.

Infatti, oltre al progetto preso in esame per questa ricerca, a partire dal 2013 l'A03 ha realizzato 6 progetti formativi finanziati da Fondartigianato, a cui hanno corrisposto un totale di 93 partecipazioni di lavoratori e 460 ore di formazione.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	-	1 (3 percorsi)	-	-	2	2 (3 percorsi)	1 (4 percorsi)	-	-
	Ore TOTALI di formazione								
	-	56	-	-	124	120	160	-	-
	NUMERO DI PARTECIPAZIONI *								
Progetto	-	21	-	-	16	10	33	-	-
Progetto operativo	-	-	-	-	4	-	-	-	-
Progetto operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	9	-	-	-
Totale	-	21	-	-	20	19	33	-	-

* Il numero di partecipanti può differire dal numero di partecipazioni perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto operativo realizzato da A03 e preso in esame nell'ambito di questo studio di caso era presentato a valere su una scadenza della Linea 2 relativa all'Invito 3°-2017.

Tale progetto prevedeva un unico percorso intitolato "Situation Drama and Action Motivation" della durata complessiva di 41 ore (di cui 2 ore dedicate all'unità formativa della docenza sindacale) e con la partecipazione di 5 dipendenti.

Nelle tabelle a seguire vengono riportate le principali informazioni di dettaglio relative ai contenuti del percorso e alle caratteristiche dei partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Situation Drama and action motivation	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Bilateralità e welfare - Diritti e doveri dei lavoratori - Previdenza e sanità integrativa - Salute e sicurezza sul lavoro	Lezioni ed esercitazioni	In orario di lavoro In presenza
	Situation drama and action motivation	40	- Lo spazio scenico - Interpretazione tra attori - Improvvisazione - Costruzione di un personaggio - Conoscenza del corpo - Conoscenza della voce - Conoscenza delle emozioni	Lezioni ed esercitazioni (6 ore) Laboratorio (34 ore)	

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
5	A tempo indeterminato = 5	3	2	5	-	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il principale obiettivo del progetto era di rafforzare le competenze dei partecipanti sotto il profilo della gestione dell'impatto emotivo connesso all'esercizio del proprio lavoro a contatto con pazienti oncologici nonché di sostenere la capacità dei dipendenti di A03 di cooperare efficacemente, scambiarsi risorse e informazioni e confrontarsi in maniera costruttiva.

In questo senso, la formazione attraverso lo strumento teatrale era vista dall'A03 come un mezzo per favorire la riflessione, sviluppare maggiore empatia con i pazienti e le famiglie nonché sviluppare uno spirito di collaborazione e di team fra i colleghi.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Attraverso le risposte al questionario online, la referente aziendale ha espresso valutazioni decisamente positive circa la funzionalità per l'impatto della formazione svolta.

In questo senso, si segnala in primo luogo un giudizio ottimo sugli apprendimenti sviluppati dai partecipanti al corso (media delle risposte pari a 6 su una scala che va da 1 a 6).

Molto positivo è inoltre il punteggio che sintetizza il livello di soddisfazione per la formazione effettuata (media 5,5). Leggermente inferiore, ma comunque elevato (media delle risposte pari a 5,3), è infine il punteggio relativo alla congruenza fra la formazione svolta e le esigenze delle attività lavorative dei partecipanti.

Queste valutazioni sono state ulteriormente confermate nel corso delle interviste sia dalla referente aziendale che dalla dipendente coinvolta in formazione.

Quest'ultime, oltre a non aver evidenziato alcun aspetto negativo legato al corso, hanno riferito di aver percepito un clima di forte entusiasmo e propositività alla fine del corso di formazione e hanno inoltre auspicato di poter ripetere in futuro un'attività formativa simile sia sotto il profilo del contenuto che dell'utilizzo del laboratorio teatrale quale modalità didattica.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

I dati del questionario online hanno altresì evidenziato come dal punto di vista della referente aziendale il percorso formativo in questione abbia avuto un ottimo impatto sulle attività lavorative

dell'azienda. Infatti, il valore medio delle risposte agli items relativi al trasferimento degli apprendimenti è pari a 5,2 su una scala che va da un minimo di 1 a un massimo di 6.

Il giudizio espresso dalla referente aziendale trova complessivamente conferma nelle risposte fornite dai partecipanti al corso ai questionari a 30 giorni somministrati dall'agenzia formativa al termine del progetto. A circa un mese dalla fine del corso tutti i partecipanti hanno infatti dichiarato di aver utilizzato (del tutto o almeno in parte) le competenze apprese durante il percorso formativo.

5) Le interviste

Le interviste effettuate alla referente aziendale e a una partecipante al percorso formativo hanno consentito di delineare un quadro complessivamente coerente con quanto evidenziato nei precedenti paragrafi.

Come già anticipato nel paragrafo 3.1.1, la referente aziendale ha espresso valutazioni molto positive sul corso (in cui peraltro è stata anche coinvolta in prima persona in qualità di partecipante).

La referente ritiene infatti che la formazione abbia avuto l'impatto desiderato, avendo permesso alle partecipanti di conoscersi meglio e avendo altresì offerto l'opportunità di creare relazioni e legami più forti.

Inoltre, sempre secondo la referente aziendale, il corso ha permesso di "rompere" le barriere comunicative che talvolta si sviluppano all'interno di A03 quale conseguenza di dinamiche di lavoro particolarmente stressanti.

Sempre per quanto concerne l'impatto, durante l'intervista la referente aziendale è stata anche in grado di fornire un esempio concreto di come la formazione svolta le abbia consentito di gestire meglio le proprie emozioni, anche nelle situazioni di maggiore stress, e di superare la propria timidezza nel parlare di fronte ad un pubblico.

La dipendente intervistata ha espresso considerazioni in linea con quanto affermato dalla referente aziendale. In primo luogo, ha sottolineato di aver tratto beneficio dalla formazione soprattutto in termini di maggiore consapevolezza del proprio lavoro rispetto a prima.

La dipendente ha anche aggiunto di aver apprezzato particolarmente la possibilità offerta dalla formazione di approfondire la conoscenza di colleghi che operano nel comparto sanitario con i quali normalmente ha interazioni molto sporadiche e con cui di rado ha la possibilità di condividere informazioni e conoscenze che comunque possono venire utili per il suo lavoro (in particolare, conoscenze di ambito socio-sanitario che possono dimostrarsi importanti nell'ambito dell'attività di *fund raising*). Inoltre, a suo avviso il fatto che il laboratorio teatrale prevedesse la realizzazione di brevi sketch in cui si chiedeva ai partecipanti di immedesimarsi in un ruolo molto lontano dalla propria quotidianità lavorativa ha favorito la capacità degli operatori di A03 coinvolti nel corso di sviluppare maggiore empatia verso i colleghi e comprendere meglio le problematiche e le difficoltà operative connesse ai diversi ruoli presenti all'interno dell'A03.

Sotto il profilo dell'impatto della formazione, la dipendente intervistata ha sottolineato che anche i propri colleghi che hanno partecipato al corso hanno mostrato i cambiamenti sopra richiamati.

In particolare, a suo giudizio, al termine della formazione è stato possibile riscontrare più dialogo, confronto e collaborazione fra colleghi sul luogo di lavoro.

Infine, tanto per la dipendente intervistata quanto per la referente aziendale, il principale punto di forza della formazione svolta, che ne ha garantito l'efficacia in termini di impatto, è stato il suo carattere spiccatamente pratico, ovvero in particolare la possibilità di sperimentare in maniera diretta e immediata ciò che la docente andava illustrando.

In sintesi, dalle interviste svolte si evince come la formazione sia stata giudicata positivamente soprattutto per il suo impatto immediato nell'attività lavorativa quotidiana di A03 e in rapporto alla capacità di migliorare la comunicazione interna tra colleghi.

Azienda A04

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Commercio all'ingrosso di giochi e giocattoli. Provincia: RE.

Codice ATECO 2007: 46.49.3.

CCNL applicato: Commercio.

N. dipendenti: 40.

A04 è una casa editrice che localizza, pubblica e distribuisce giochi da tavolo e giochi di ruolo. L'azienda appartiene al gruppo francese *****, uno dei principali editori internazionali di giochi, che vanta nel proprio catalogo un ampio assortimento di titoli innovativi in grado di spaziare dai party games ai giochi per famiglie, dai light games per giocatori alle prime armi fino a giochi strategici per giocatori più esperti.

2) La storia formativa dell'azienda

Anche a causa della sua costituzione relativamente recente, prima del 2020 l'azienda non aveva mai realizzato attività formativa beneficiando dei finanziamenti di Fondartiglianato.

Il progetto formativo preso in esame nell'ambito di questa ricerca ha rappresentato dunque la prima occasione in cui A04 ha realizzato attività formative con il Fondo.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto formativo svolto da A04 e oggetto della ricerca è stato presentato a valere sulla Linea 2 dell'Invito 1°-2019.

Il progetto operativo in questione si componeva di un singolo percorso intitolato "Funzioni avanzate di Excel per elaborare dati complessi a supporto della gestione aziendale", della durata complessiva di 61 ore (di cui 2 ore dedicate al modulo della docenza sindacale) e con tre partecipanti.

Nelle tabelle successive si riportano i principali dettagli relativi ai contenuti del percorso e alle caratteristiche delle partecipanti alla formazione.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Funzioni avanzate di Excel per elaborare dati complessi a supporto della gestione aziendale	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	<ul style="list-style-type: none">- Fondartiglianato e la formazione continua per i lavoratori- Bilateralità e welfare- Diritti e Doveri dei lavoratori- Previdenza integrativa- Salute e sicurezza	Lezione frontale e online	In orario di lavoro Mista (In presenza e a distanza)
	Funzioni e strumenti di Excel per la gestione di dati complessi	59	<ul style="list-style-type: none">- Funzioni avanzate di Excel- Procedure per elaborare dati complessi<ul style="list-style-type: none">- Protezione dei dati- Condivisione e integrazione dati con altre applicazioni- Inserimento, estrazione e elaborazione dei dati- Funzioni statistiche del database<ul style="list-style-type: none">- Tabelle Pivot- Data base aziendale- Elaborazione di report, analisi e previsioni	<ul style="list-style-type: none">- Lezioni (42 ore)- Project Work (17 ore)	

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
3	A tempo indeterminato = 3	-	3	3	-	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il principale obiettivo del percorso formativo era di incrementare le competenze delle partecipanti nell'utilizzo del software di calcolo e analisi Excel, al fine di potenziare le procedure di elaborazione di dati complessi nell'ambito della gestione amministrativa dell'azienda e supportare i processi decisionali aziendali.

Più nel dettaglio, nel corso delle interviste tanto la referente aziendale quanto la dipendente hanno sottolineato come il fabbisogno specifico alla base della necessità di rafforzare le competenze di analisi dati con il software Excel fosse legato all'enorme quantità di informazioni e dati che l'area commerciale di A04 deve gestire nell'ambito della propria interazione quotidiana con l'azienda che gestisce la commercializzazione online dei propri prodotti.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Nel complesso, la referente aziendale ha valutato in termini positivi la funzionalità dell'attività formativa svolta per l'impatto.

Considerando in sintesi le tre dimensioni indagate attraverso il questionario online, si nota in primo luogo un buon livello di soddisfazione per la formazione svolta (media delle risposte pari 5 su una scala che va da 1 a 6).

Quasi altrettanto elevato (media delle risposte 4,8) è inoltre il giudizio della referente aziendale circa l'orientamento della formazione alle esigenze lavorative dei partecipanti.

Più basso, ma pur sempre superiore alla soglia che segnala la presenza di criticità, è invece il punteggio relativo all'effettivo sviluppo di apprendimenti al termine del corso (media 4,4).

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Le risposte al questionario online segnalano come dal punto di vista della referente aziendale la formazione svolta non abbia avuto un impatto particolarmente significativo sull'azienda e sui dipendenti coinvolti.

Il punteggio medio delle risposte agli items relativi al trasferimento degli apprendimenti è stato infatti pari a 3,8 su una scala che va da 1 a 6.

Tale valore colloca questo caso leggermente al di sotto della soglia che individua le situazioni contraddistinte da elementi di criticità rispetto all'impatto della formazione svolta.

Al contrario, il quadro che emerge dall'esame dei questionari a 30 giorni somministrati dalle agenzie formative appare più positivo: in questo caso, infatti, tanto le risposte fornite dal referente aziendale quanto quelle delle dipendenti partecipanti segnalano che le competenze apprese tramite il corso sono state effettivamente utilizzate (seppure talvolta solo in parte) e hanno altresì consentito di migliorare i processi lavorativi nonché di rispondere adeguatamente alle esigenze dell'azienda.

5) Le interviste

Contrariamente a quanto emerso dalle risposte al questionario online, le interviste effettuate a referente aziendale e dipendente coinvolta in formazione non hanno posto in evidenza particolari criticità né in rapporto al corso in termini generali, né, più nello specifico, rispetto all'impatto.

Infatti, le valutazioni espresse della referente aziendale sono state tutte complessivamente positive. Sotto il profilo dell'impatto, la referente ritiene che il corso abbia rispettato le aspettative di partenza, permettendo alle partecipanti di migliorare la propria capacità di utilizzare il software Excel rendendole così più preparate ed efficienti nello svolgere determinate operazioni di calcolo e analisi dei dati che sono fondamentali nella loro attività lavorativa.

La lavoratrice di A04 ha in buona misura confermato le valutazioni formulate dalla referente, sottolineando come il corso le abbia consentito in seguito di proseguire il proprio lavoro di elaborazione dei dati commerciali con maggiore autonomia, sicurezza e consapevolezza.

Tale cambiamento è stato da lei riscontrato anche nelle altre due colleghe che hanno partecipato alla formazione. Inoltre, entrando nel concreto dell'impatto, la dipendente intervistata ha precisato che uno degli effetti più rilevanti della formazione svolta è stato quello di apprendere l'utilizzo di una serie di funzioni che le hanno notevolmente facilitato l'analisi dei dati contenuti all'interno dei fogli di calcolo che utilizzano mensilmente per i pagamenti.

A questo si aggiunge infine la percezione che, indirettamente, il corso abbia anche favorito la collaborazione fra le dipendenti di A04, stimolando la condivisione delle conoscenze apprese durante il percorso, anche a beneficio delle colleghe non coinvolte in formazione (la dipendente intervistata, in tal senso, ha precisato di aver creato, al termine del corso, una sorta di manuale di appunti relativo alle formule di Excel che è stato poi messo a disposizione di tutte le altre dipendenti).

Tanto la dipendente intervistata quanto la referente aziendale hanno infine espresso la convinzione che il fatto di aver potuto realizzare questo tipo di formazione avvalendosi del supporto finanziario di Fondartigianato abbia offerto maggiori garanzie rispetto alla reale efficacia dell'attività formativa: infatti, entrambe si sono dette convinte che alla luce del fabbisogno esistente, l'azienda avrebbe comunque organizzato un qualche tipo di intervento finalizzato a migliorare le competenze nell'uso di Excel delle dipendenti, ma con modalità informali e poco strutturate che presumibilmente si sarebbero tradotte in un impatto della formazione più debole.

Azienda A06

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Associazione di rappresentanza delle imprese del territorio. Provincia: FE.

CCNL applicato: Commercio – Terziario.

N. Dipendenti: 15.

A06 è un'associazione che si prefigge lo scopo di rappresentare, tutelare e promuovere gli interessi delle piccole e medie imprese artigiane della provincia di Ferrara, oltre che di erogare servizi per la gestione e lo sviluppo della loro attività.

Attualmente associa oltre 4.800 imprese, prevalentemente artigiane, ma con una rappresentanza significativa di piccole e micro-imprese dell'industria, del commercio e dei servizi.

2) La storia formativa dell'azienda

Come è possibile notare esaminando la tabella sottostante, prima del 2020 A06 aveva effettuato solo di rado attività formative finanziate da Fondartigianato.

Più nel dettaglio, prima del progetto formativo oggetto di analisi nella presente ricerca, l'Associazione aveva infatti realizzato soltanto due progetti fra il 2012 e il 2014 (come anno di protocollo), per un totale di 60 ore di formazione e di 3 partecipazioni di dipendenti.

Nel corso dell'intervista la referente aziendale ha comunque precisato che normalmente l'Associazione effettua di frequente attività formative non finanziate avvalendosi di proprio personale interno.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	1 (2 percorsi)	-	1	-	-	-	-	-	-
	ORE TOTALI DI FORMAZIONE								
	40	-	20	-	-	-	-	-	-
	NUMERO DI PARTECIPAZIONI *								
Progetto	2	-	1	-	-	-	-	-	-
Totale	2	-	1	-	-	-	-	-	-

* Il numero di partecipanti può differire dal numero di partecipazioni perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto formativo realizzato da A06 si intitola "A06: valore associativo e servizi" ed è stato presentato a valere su una scadenza della Linea 1 dell'Invito 1°-2019.

Tale progetto, della durata complessiva di **80 ore** (a cui vanno aggiunte 4 ore di docenza sindacale) e con 32 partecipanti previsti, si componeva di due distinti percorsi formativi, entrambi di 40 ore, il primo dei quali era incentrato sui principi del marketing associativo, mentre il secondo era focalizzato sulla contrattazione collettiva.

Va segnalato che, oltre a A06, è stata coinvolta nell'attività formativa anche una seconda azienda di servizi, sempre appartenente al sistema ***.

Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi ai contenuti dei due percorsi e alle caratteristiche dei partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
I principi di marketing associativo	I principi di marketing associativo	12	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing associativo - Modelli di stile associato - Marketing interno - Profilo potenziale associato 	Lezione ed esercitazioni (7 ore) Project work (2 ore) Formazione in accompagnamento (3 ore)	In orario di lavoro
	Definizione del piano di sviluppo dell'associazione attraverso le tecniche di vendita	28	Budget operativo ed economico Preparazione Visita commerciale Prima impressione e contatto con cliente Presentazione aziendale e servizi CDM Analisi dei bisogni e costruzione delle domande Presentazione del prodotto CDM	Lezione ed esercitazioni (14 ore) Project work (6 ore) Formazione in accompagnamento (8 ore)	Mista (In presenza e a distanza)

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Sviluppo di competenze nella contrattazione collettiva	Contrattazione collettiva e welfare	40	<ul style="list-style-type: none"> - Il CCNL - I livelli di contrattazione - Rapporto tra legge e contratto collettivo - Individuazione del contratto da applicare - Ammortizzatori sociali - Welfare nella contrattazione collettiva - Analisi del sistema nazionale della bilateralità 	Lezione ed esercitazioni (20 ore) Project work (8 ore) Formazione in accompagnamento (12 ore)	In orario di lavoro Mista (In presenza e a distanza)

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	QUADRI	OPERAI
32	A tempo indeterminato/ determinato = 32	9	23	17	15	

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il progetto formativo realizzato da A06 rispondeva ad una duplice finalità.

Come rimarcato anche dalla referente aziendale nel corso dell'intervista, il primo percorso era orientato a fornire ai partecipanti competenze di marketing associativo, nell'ottica di migliorare la qualità della relazione con le imprese associate, promuovere il senso di appartenenza delle imprese a A06, essere in grado di monitorare adeguatamente il grado di soddisfazione delle aderenti e rafforzare la propria capacità di reclutare nuove adesioni nel territorio.

Il secondo percorso, invece, rifletteva la necessità di rafforzare le conoscenze normative e tecnico-specialistiche in materia di contrattazione collettiva e welfare degli operatori del settore paghe, al fine di migliorare la capacità di questi ultimi di offrire soluzioni ad hoc e coerenti con le esigenze specifiche delle imprese associate.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La valutazione della referente aziendale circa la funzionalità dell'attività formativa per l'impatto si è dimostrata abbastanza positiva, seppur con qualche elemento di parziale criticità.

Entrando nel dettaglio delle risposte fornite al questionario online, si segnala in primo luogo, esaminando il punto di vista della referente aziendale, una discreta soddisfazione per la formazione svolta (punteggio medio delle risposte pari a 4,5). Inferiore, ma solo di poco, è inoltre il giudizio relativo agli apprendimenti sviluppati dai partecipanti al termine della formazione (media 4,4).

Non molto elevato è infine il giudizio circa l'effettivo allineamento della formazione alle esigenze lavorative dei partecipanti: in questo caso, infatti, la media delle risposte è pari a 4, ovvero esattamente il valore soglia di accettabilità.

Pur con qualche elemento di differenziazione che verrà approfondito nei paragrafi seguenti, i giudizi sopra esposti sono stati sostanzialmente confermati nel corso delle interviste sia dalla referente aziendale che dal dipendente coinvolto in formazione.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) *Dati del questionario online*

Sempre le risposte al questionario online evidenziano come, secondo il punto di vista della referente aziendale, l'attività formativa svolta non abbia avuto un impatto significativo sulla realtà lavorativa di A06.

Questa valutazione è testimoniata dal valore medio delle risposte agli items relativi al trasferimento degli apprendimenti che, essendo pari a 3,3, suggerisce la presenza di criticità rispetto all'impatto.

Tale giudizio non molto positivo, che riflette la percezione della referente aziendale a distanza di oltre 6 mesi dalla conclusione del corso, è parzialmente in contrasto con le valutazioni più elevate (sia della referente medesima che dei partecipanti) riscontrabili nei questionari a 30 giorni somministrati dall'agenzia formativa.

Ciò lascia supporre che nel corso dei mesi successivi alla fine dell'attività formativa la valutazione della referente aziendale rispetto all'impatto della formazione sia divenuta più negativa.

5) *Le interviste*

A differenza del questionario online, le interviste effettuate alla referente aziendale e ad un partecipante al percorso delineano un quadro nel complesso abbastanza positivo anche rispetto alla percezione d'impatto della formazione svolta.

Il dipendente, riferendosi al percorso sul marketing associativo da lui seguito, ha giudicato la formazione utile e coerente con le proprie aspettative di partenza.

Inoltre, il dipendente ha dichiarato di aver fatto uso delle competenze acquisite già nelle settimane immediatamente successive alla fine del corso per prendere contatto con alcuni imprenditori del territorio ferrarese e promuovere l'adesione all'associazione. A conferma di ciò, il dipendente ha anche descritto, seppur per sommi capi, un episodio concreto legato alla presa di contatto con un imprenditore che testimoniava il fatto di aver effettivamente utilizzato quanto appreso durante il corso.

Dopo aver precisato di avere un metro di giudizio esigente, la referente aziendale si è detta abbastanza soddisfatta sia relativamente al percorso sul marketing associativo sia rispetto al percorso sulla contrattazione collettiva e il welfare. Va segnalato, tuttavia, come a suo avviso il conseguimento di apprendimenti non sia stato omogeneo per tutti i partecipanti, in parte a causa dei dislivelli di partenza in termini di competenze, ruoli e anzianità lavorativa e in parte a causa della differente "propensione e disponibilità" ad apprendere dimostrata dai partecipanti durante il corso.

Ciò nonostante, sotto il profilo dell'impatto, la referente aziendale ha dichiarato di aver percepito il manifestarsi di cambiamenti di segno positivo nell'efficacia lavorativa degli operatori di A06 che si occupano della presa di contatto con le imprese del territorio.

Nel contempo, va sottolineato come le considerazioni formulate dalla referente avessero carattere abbastanza generale e non fossero accompagnate da ulteriori dettagli tangibili che consentissero di rilevare con maggiore precisione e concretezza l'impatto avuto dalla formazione.

A tale riguardo, peraltro, la referente aziendale ha precisato che il responso principale circa l'utilizzo efficace ed effettivo delle competenze apprese in formazione dai dipendenti è provenuto essenzialmente in forma indiretta dall'interlocuzione con le aziende associate, nella misura in cui A06 al momento non effettua un "monitoraggio" puntuale dell'uso degli strumenti di marketing associativo da parte dei propri dipendenti.

Azienda A07

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Fabbricazione di prodotti chimici, produzione smalti, idropitture, rivestimenti plastici e prodotti affini e similari. Provincia: RN.

Codice ATECO 2017: 20.30.00 Fabbricazione di pitture, vernici e smalti, inchiostri da stampa e adesivi sintetici (mastici).

CCNL applicato: Plastica chimica vetro gomma artigianato.

N. Addetti 22 di cui: 2 soci, e 20 dipendenti di cui 11 impiegati (7 a tempo indeterminato e a tempo pieno, 1 a tempo indeterminato a tempo parziale e 3 apprendisti), e 9 operai (8 a tempo indeterminato e a tempo pieno, 1 a tempo indeterminato e a tempo parziale).

L'azienda nasce come piccola realtà familiare nel 1969, prima come una semplice impresa di tinteggiatura e poi come azienda di rivendita e produzione di pitture, con attenzione anche all'impatto sociale e ambientale. Nel 1984 viene riclassificata come Snc e nel 1997 viene trasformata in S.r.l. Nel tempo ha continuato a innovarsi e a ingrandirsi, tanto da avere una forte presenza in tutta Italia e nel mondo.

2) La storia formativa dell'azienda

L'azienda crede nell'importanza della formazione per il raggiungimento dei traguardi che si prefissa, tant'è che, soprattutto negli ultimi anni, si è impegnata per coinvolgere i propri lavoratori in percorsi di accrescimento formativo. L'obiettivo principale è quello di migliorare il know-how degli operatori di tutti i settori, per soddisfare le richieste dei consumatori finali. Oltre che agli aspetti tecnici del lavoro, l'interesse è rivolto anche alle aree che si occupano del rapporto dei team, della consulenza e dell'assistenza pre e post-vendita.

TIPO DI PROGETTO	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO																	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020									
	PROGETTI REALIZZATI																	
	-	2 (4 percorsi)	-	-	-	2	2	1	-									
NUMERO PARTECIPAZIONI E PARTECIPANTI*																		
Azione/Iniziativa formativa	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Progetto	-	-	10	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9	-	-	-
Progetto Operativo (P.A.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	8	4	4	-	-	-	-	-
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7	-	-	-	-	-
Totale	-	-	11	6	-	-	-	-	-	8	8	11	11	9	9	-	-	-

* I due dati possono differire perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto preso in analisi aveva come titolo "Business intelligence e catena del valore", e si è suddiviso in due percorsi formativi, dei quali solo uno è stato seguito dall'azienda oggetto di studio (percorso della durata di 40 ore). L'obiettivo generale del progetto è stato quello di consolidare i processi lavorativi implementandoli e migliorandoli, e nello specifico il percorso dal nome "E-business intelligence: verso una crescita sostenibile" aveva lo scopo di sensibilizzare i lavoratori alla sostenibilità

ambientale e all'etica del lavoro. Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
E-business intelligente: verso una crescita sostenibile	Identità e sistemi di valore	20	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Diritti e doveri dei lavoratori - Previdenza integrativa, salute e sicurezza	- Lezione (10 ore) - Accompagnamento (6 ore) - Project Work (4 ore)	- Modalità mista
	Business intelligence per migliorare la qualità del lavoro	20	- Strumenti digitali per valutare e monitorare la qualità del lavoro - Progetti di sostenibilità intelligente e i loro costi	- Lezione (10 ore) - Accompagnamento (6 ore) - Project Work (4 ore)	- Modalità mista

Le ore di formazione sono state svolte per intero in presenza, in quanto nel periodo di chiusura aziendale per Covid-19 la formazione è stata sospesa ed è stata ripresa successivamente.

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
9	A tempo indeterminato = 6	4	5	6	3	3

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il percorso formativo è stato visto come lo strumento per ricompattare il gruppo aziendale, facendo interagire le persone di settori diversi per trasmettere e aggiornare i valori e la mission dell'azienda.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione è stata vista come possibilità per fare delle valutazioni sull'andamento dell'azienda, e sulla base di queste riprogrammare le azioni per il futuro in vista dei cambiamenti che hanno interessato il settore di sviluppo e lavoro in cui si inserisce l'impresa.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario online (somministrato dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine del percorso formativo) emerge come sia i partecipanti al corso, sia la referente aziendale ritengano di avere raggiunto gli obiettivi prefissati. Da entrambe le parti è stata espressa la quasi totale soddisfazione rispetto al corso (i singoli item hanno ottenuto sempre una valutazione pari a 5 e/o 6, dove 6 corrispondeva al valore più alto della scala). Inoltre, dai suggerimenti che il questionario permetteva di lasciare, è emerso il desiderio di partecipare ad altri corsi di questo tipo.

Anche dal questionario somministrato alla referente aziendale emerge comunque la percezione di un trasferimento degli apprendimenti più che accettabile.

5) Le interviste

Le interviste fatte alla referente aziendale e a una dei partecipanti al percorso formativo hanno confermato i dati che precedentemente erano stati raccolti dai questionari.

La referente aziendale ha dichiarato il valore del corso formativo, senza il quale secondo lei l'azienda non sarebbe riuscita a mantenersi aggiornata sul mercato. Oltre all'esito positivo del corso, la referente aziendale ritiene anche che la formazione abbia avuto l'impatto desiderato, visibile

giornalmente sia nell'approccio al lavoro che nella riorganizzazione delle mansioni. Fornisce alcuni esempi concreti di come il percorso formativo abbia influito sulla quotidianità lavorativa: nel lungo periodo afferma di aver visto modificate alcune procedure (che semplificate hanno permesso di velocizzare il lavoro e migliorare gli esiti); e parla inoltre di alcune tecniche legate alla ricerca di un clima aziendale sempre più positivo e collaborativo e all'attenzione verso i lavoratori (inserimento ad esempio della "cassetta delle idee" grazie alla quale dare suggerimenti ed esporre questioni e problemi da risolvere).

Anche la lavoratrice intervistata conferma quanto detto dalla titolare, ribadendo che senza il corso avrebbero continuato ad avere problematiche strutturali e organizzative. Afferma di essere stata in grado di riorganizzare completamente il proprio lavoro, tanto da riuscire a ottenere risultati migliori. La lavoratrice parla positivamente del corso in quanto grazie a quest'ultimo è stato possibile individuare anche dei fattori esterni che influivano in modo negativo sul lavoro, ma che di fatto non dipendevano dai lavoratori come invece si pensava in precedenza. Viene fatto riferimento a un episodio specifico che descrive bene l'impatto avvenuto: la lavoratrice dice di essere riuscita a utilizzare alcune delle tecniche per il miglioramento del clima aziendale per risolvere una situazione difficile con un cliente.

Da entrambe le intervistate è emerso inoltre che la formazione ha avuto una ricaduta positiva sull'azienda in generale, in quanto in parte sono stati coinvolti anche i lavoratori che non hanno partecipato direttamente al corso. Un ulteriore aspetto che è stato evidenziato riguarda la possibilità di aver avuto un docente/consulente esterno alla realtà aziendale e in grado quindi - secondo il parere delle intervistate - di garantire un giudizio neutrale.

In conclusione, dalle interviste svolte si è ottenuto un giudizio complessivamente molto positivo della formazione, che ha incontrato delle difficoltà solo a causa della lunghezza - sotto alcuni aspetti - eccessiva che ha obbligato l'azienda a interrompere il corso a causa del Covid-19, per poterlo successivamente riprendere e terminare in presenza.

Azienda A08

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Confezione su misura di vestiario. Provincia: MO.

Codice ATECO 2017: 74101, Attività di design di moda e design industriale.

CCNL applicato: Tessili, abbigliamento, calzatura.

N. Addetti 18 di cui: operai 13, impiegati 3, apprendisti 2.

Si tratta di un'azienda di servizio, nata nel 1989, che realizza collezioni per le aziende clienti, occupandosi delle attività di progettazione e realizzazione del cartamodello base e dei prototipi fino alla consegna dei campionari come prodotto finito. Ricopre tutte le fasi della filiera.

2) La storia formativa dell'azienda

Sin dall'inizio delle sue attività l'azienda investe sulla formazione puntando sui giovani. Trattandosi di un'azienda di servizio, la formazione viene effettuata in vari ambiti.

Dal 2013 ha realizzato 7 progetti finanziati da Fondartigianato, come sintetizzato nella tabella che segue.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROGETTI REALIZZATI									
	-	2	1 (2 percorsi)	1	-	1 (2 percorsi)	1	-	1	
	Ore Totali									
	-	124	48	62	-	52	20	-	40	
NUMERO PARTECIPAZIONI*										
Progetto	-	-	18	-	-	10	-	-	-	
Progetto Obiettivo	-	7	-	-	-	-	-	-	-	
Progetto Operativo	-	-	-	4	-	-	-	-	-	
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	6	-	5	
Totale	-	7	18	4	-	10	6	-	5	

* I partecipanti possono essere inferiori perché una persona può avere frequentato più di un percorso

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto analizzato aveva come titolo "Intervento a favore di A08: specializzazione delle sarte prototipiste" (durata complessiva di 40 ore) e si componeva di un unico percorso. L'obiettivo del percorso è stato quello di permettere alle dipendenti, impegnate nelle varie fasi di lavorazione, di approfondire le competenze nell'ambito della realizzazione di prototipi. Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Intervento a favore di A08: specializzazione delle sarte prototipiste	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Bilateralità e welfare	- Lezione	- In orario di lavoro - In presenza
	Specializzazione delle sarte prototipiste	38	- Strumenti e macchinari - Tecniche di cucitura e stiratura - Controllo qualità del capo	- Lezioni (30 ore) - Project Work (8 ore)	- In orario di lavoro - In presenza

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
5	A tempo indeterminato = 5	-	5	-	5	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

La Formazione è stata vista come strumento per fare apprendere tecniche nuove alle sarte, soprattutto alle nuove assunte attraverso la guida di una lavoratrice esperta ora pensionata.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione è stata considerata come acceleratore di impatto sulla processi produttivi, considerando che avrebbe permesso alle sarte di mettere più velocemente in pratica tecniche necessarie alle lavorazioni. Dai risultati del questionario online, rivolto al titolare aziendale, si evince come gli item relativi alla soddisfazione per la formazione realizzata, all'orientamento della formazione alle esigenze del lavoro e allo sviluppo di apprendimenti ottengono punteggi medi superiori a 5 (punteggio massimo 6) e questo sembra decisamente confermare la positività della funzionalità della formazione per l'impatto.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario somministrato dall'ente di formazione (a 30 giorni dall'evento formativo) emerge come sia le lavoratrici sia la referente aziendale ritengano di avere raggiunto gli obiettivi prefissati. Le finalità complessive dell'intervento sono state rispettate e i partecipanti hanno espresso la loro soddisfazione in merito (attribuendo ai singoli item del questionario sempre una valutazione non inferiore a 5 su una scala da 1 a 6). I dati provenienti dal questionario online somministrato al referente aziendale attestano come questi abbia giudicato positivo l'impatto e il trasferimento degli apprendimenti (valore 4,5 su 6).

5) Le interviste

Dalle interviste somministrate alla referente aziendale e ad una partecipante al percorso formativo emerge come i dati raccolti dai questionari siano sostanzialmente confermati.

Le dichiarazioni della referente aziendale sono state tutte positive. Ritiene che la formazione abbia avuto l'impatto desiderato permettendo alle partecipanti di apprendere tecniche nuove. Fornisce un esempio concreto di come una lavoratrice abbia iniziato, dopo il corso, a effettuare lavorazioni più complesse in autonomia. Ritiene che la formazione sarebbe stata fatta comunque, probabilmente in modo informale (attivando una qualche modalità di affiancamento durante il lavoro) anche senza questo intervento ma comprende come questo ipotetico intervento sarebbe stato realizzato senza capacità di programmazione e, quindi, con più incertezza rispetto ai possibili esiti.

La lavoratrice intervistata conferma quanto detto dalla titolare. Afferma di essere stata in grado di proseguire il proprio lavoro con maggiori conoscenze rispetto a prima. Inoltre, dice le siano state attribuite delle mansioni che prima non avrebbe mai pensato di fare. Mentre in precedenza lei si occupava di lavori di riparazioni su un capo finito, ora (dopo la formazione) si ritrova ad essere in grado di realizzare un capo intero partendo dal modello. Anche per lei, se non ci fosse stata l'attività di formazione, l'azienda avrebbe provato a realizzare qualche attività sostituiva ma, afferma, non ci sarebbe stato il tempo per provare le tecniche nuove. La lavoratrice afferma che anche le colleghe partecipanti al corso hanno mostrato i cambiamenti da lei segnalati. Importante l'indicazione che,

dopo il corso, vi sia una maggiore collaborazione tra tutte le colleghe e che sia aumentato il dialogo e il confronto.

Per entrambe le intervistate il punto di forza della formazione, che ha facilitato l'impatto, è stata la sua praticità, ovvero la possibilità di sperimentare direttamente ciò che la docente andava illustrando. In sostanza, da queste interviste si evince come la formazione sia stata giudicata positiva soprattutto per il suo impatto immediato nell'attività lavorativa e come il suo ruolo non potesse essere sostituito appieno da altri interventi *on the job*.

Azienda A09

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: progettazione e organizzazione di formazione. Provincia: RE.

N. dipendenti: 14.

A09 è una società consortile, promossa da un'organizzazione di rappresentanza delle piccole e medie imprese artigiane, che progetta e organizza attività formative a beneficio delle aziende della provincia di Reggio Emilia.

2) La storia formativa dell'azienda

Come è possibile notare dalla tabella sottostante, prima del 2020 A09 aveva effettuato solo sporadicamente attività formative con Fondartigianato.

In dettaglio, prima del progetto formativo preso in esame nella presente ricerca, l'azienda aveva infatti realizzato solamente due progetti, entrambi antecedenti al 2015, come anno di protocollo, per un totale di 70 ore di formazione e di 5 partecipazioni di dipendenti.

TIPO DI PROGETTO	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	1 (2 percorsi)	-	1	-	-	-	-	-	-
	ORE TOTALI DI FORMAZIONE								
	50	-	20	-	-	-	-	-	-
	NUMERO DI PARTECIPAZIONI *								
Progetto	2	-	3	-	-	-	-	-	-
Totale	2	-	3	-	-	-	-	-	-

* Il numero di partecipanti può differire dal numero di partecipazioni perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Nella presente ricerca è stato preso in esame un progetto formativo presentato da A09 a valere sulla scadenza del 23 giugno 2020 dell'Invito Covid-19.

Tale progetto, della durata complessiva di 52 ore e intitolato "Protocolli e riorganizzazione dei processi in A09: la formazione che riparte", prevedeva due distinti percorsi.

Il primo percorso, dal titolo "Protocolli e riorganizzazione dei processi in A09: la formazione che riparte", aveva una durata di 12 ore e prevedeva la partecipazione di 12 dipendenti.

Il secondo percorso, intitolato "Smart working: metodologie di lavoro agile per una nuova operatività", prevedeva anch'esso 12 partecipanti e copriva le restanti 40 ore di formazione del progetto.

Nelle tabelle a seguire vengono riportate le principali informazioni di dettaglio relative ai contenuti dei due percorsi.

PERCORSO	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Protocolli e riorganizzazione dei processi in A09: la formazione che riparte	12 (di cui 2 ore dedicate alla Docenza Sindacale)	<ul style="list-style-type: none"> - Le principali misure normative in materia di sicurezza Covid - Mappatura dei processi interni ed esterni per l'erogazione dei servizi formativi - Analisi del rischio: strumenti di mappatura e verifica 	<ul style="list-style-type: none"> Lezioni ed esercitazione (5 ore) Project Work (2 ore) Studio di caso (4 ore) Verifica di apprendimento (1 ora) 	<ul style="list-style-type: none"> In orario di lavoro In presenza

PERCORSO	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Smart working: metodologie di lavoro agile per una nuova operatività	40	<ul style="list-style-type: none"> - Smart working e remote working: quali opportunità per aziende e collaboratori - Strumenti a supporto del lavoro a distanza - Strumenti per pianificare, lavorare per obiettivi chiari e per progetti - Strumenti di definizione KPI (Key Performance Indicators) e monitoraggio della performance - Strumenti a sostegno dell'organizzazione quotidiana per il coordinamento e la collaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> Lezioni ed esercitazione 	<ul style="list-style-type: none"> In orario di lavoro Mista (in presenza e a distanza)

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il progetto formativo realizzato da A09 rispondeva a due finalità, entrambe connesse con l'impatto dell'emergenza pandemica manifestatasi nel corso del 2020.

Il primo percorso rifletteva infatti la necessità di sviluppare nei partecipanti le conoscenze e le competenze necessarie ad una corretta messa in opera del "Piano di protezione per la formazione in A09", il protocollo delle misure di sicurezza finalizzate al contrasto del Coronavirus da attuare per poter riprendere le attività formative in presenza.

Per quanto concerne invece il secondo percorso formativo, incentrato sull'approfondimento delle tematiche connesse allo smart working, bisogna premettere che in concomitanza con la prima ondata pandemica l'azienda ha sperimentato fin da subito modalità lavorative a distanza/da remoto. Secondo quanto riferito nel corso dell'intervista dalla referente aziendale, a seguito di questa prima sperimentazione, messa in atto senza il supporto di alcuna formazione specifica in materia, è emersa la necessità all'interno di A09 di sviluppare la cultura organizzativa e le competenze necessarie ad una corretta implementazione dello smart working, nell'ottica di valutare la possibilità di mantenere - per lo meno parzialmente - anche nel futuro tale modalità lavorativa.

Secondo le parole raccolte dalla referente aziendale nel corso dell'intervista, "abbiamo anche scoperto che lo smart working è una forma di flessibilità che consente alle persone che hanno magari una qualche difficoltà oggettiva di poter in ogni caso lavorare tranquillamente da casa avendo poi in ogni caso fissato degli obiettivi. Quindi in realtà lavoriamo per il raggiungimento di quegli obiettivi e lavorando con un gruppo di persone di cui ci fidiamo questo rende assolutamente lo smart working un'opportunità. Quindi è un valore che vorremmo mantenere."

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto da parte della referente aziendale di A09 è stata molto positiva. Entrando nel dettaglio delle diverse dimensioni prese in esame dal questionario online, in primo luogo si nota come il livello complessivo di soddisfazione per la formazione svolta sia stato giudicato particolarmente elevato (media delle risposte 5,3 su una scala da 1 a 6). Ancora più positivo è stato inoltre il giudizio circa lo sviluppo degli apprendimenti da parte dei lavoratori coinvolti nella formazione (media delle risposte 5,6).

Leggermente inferiore, ma comunque ancora elevata (media 5,1), è stata infine la valutazione della referente aziendale circa l'effettivo allineamento della formazione svolta con le esigenze lavorative dei partecipanti.

Tali giudizi sono stati sostanzialmente confermati nel corso delle interviste.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Nel complesso, le risposte della referente aziendale al questionario online suggeriscono una percezione moderatamente positiva da parte di quest'ultima dell'impatto avuto dai due percorsi formativi. Infatti, il punteggio medio delle risposte agli items che misurano la percezione del trasferimento degli apprendimenti è pari a 4,2 su una scala che va da un minimo di 1 a un massimo di 6. Tale valore colloca comunque questo caso poco al di sopra della soglia (4) che individua situazioni contraddistinte da vere e proprie criticità rispetto all'impatto della formazione svolta.

5) Le interviste

Le interviste effettuate alla referente aziendale e a una dipendente coinvolta nel progetto hanno fornito una serie di indicazioni utili per integrare il quadro interpretativo delineato dai precedenti paragrafi. In primo luogo, partendo dall'intervista alla referente aziendale, è emerso come alla base della scelta di attuare il progetto formativo in esame non vi fosse solamente la consapevolezza dell'esistenza di un fabbisogno formativo specifico legato alla messa in opera dei protocolli di sicurezza anti-Covid e all'approfondimento dello smart working, ma, più in generale, vi fosse la volontà di rafforzare la consapevolezza dei dipendenti di A09 circa il ruolo strategico che la formazione può giocare nell'innescare un processo di miglioramento organizzativo. Citando direttamente le parole della referente aziendale, "La mia più grande aspettativa era come dire legata più a un discorso intangibile, cioè nel costruire quella coscienza che non c'era...c'è sempre resistenza nel cambiamento quindi il mio primo obiettivo era come dire vincere la resistenza con la coscienza che la formazione può effettivamente sviluppare... Ecco la formazione, secondo me, può dare indicazioni precise sulle alternative possibili forse a un modo sbagliato di lavorare, a procedure che si possono semplificare, a modalità alternative di collaborare...abbiamo scoperto questo tipo di valore insieme. Non è stata una cosa immediata ecco. Quindi la mia prima aspettativa era creare coscienza che il cambiamento può essere prodotto anche grazie alla formazione".

La dipendente intervistata ha espresso il proprio apprezzamento per la formazione svolta, sottolineando anche la congruenza dei contenuti dei due percorsi con le proprie aspettative.

Per quanto concerne l'impatto della formazione, relativamente al percorso che riguardava la messa in opera del protocollo di sicurezza anti Covid sia la dipendente che la referente aziendale hanno precisato come dal loro punto di vista il mancato verificarsi di contagi all'interno della sede di A09 abbia rappresentato l'effetto più concreto e tangibile dell'impatto positivo determinato dalla corretta applicazione delle misure di sicurezza previste dal protocollo medesimo.

Oltre a ciò, la referente aziendale ha anche sottolineato come la necessità di rivedere, durante la formazione, tutte le procedure lavorative aziendali abbia anche consentito di individuare alcune problematiche specifiche e conseguentemente di apportare modifiche all'organizzazione del lavoro che coniugassero maggiore efficienza e rispetto delle normative di contrasto alla pandemia.

Inoltre, sempre la referente aziendale si è detta convinta che la formazione abbia anche avuto un impatto più generale sugli atteggiamenti dei partecipanti, favorendo la collaborazione sul luogo di

lavoro e stimolando la crescita di uno spirito di squadra: “intanto c’è un maggiore scambio tra le persone e le persone hanno capito che anche se non hanno la competenza specifica di determinati compiti o questioni, possono contribuire alla soluzione di determinati problemi o di situazioni che possono effettivamente toccare il collega perché appunto abbiamo compreso che il confronto può essere produttivo a prescindere dalla nostra competenza specifica nell’ambito in questione e quindi maggiore collaborazione, maggiore partecipazione. Quindi direi che un primo risultato di questo percorso formativo è stato probabilmente, come dire, un passaggio abbastanza evidente verso il sentimento di squadra, il sentimento d’appartenenza a un team di lavoro”.

Infine, per quanto concerne il percorso formativo incentrato sullo smart working, merita di essere precisato che sebbene la dipendente intervistata abbia genericamente affermato di aver rilevato un impatto positivo nei mesi successivi alla fine del corso, non è stata in grado di descrivere un episodio concreto che testimoniassero l’impatto tangibile della formazione svolta.

Azienda A10

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Installazione impianti idro-termo-sanitari. Provincia: FE.

Codice ATECO 2017: 432201 Installazione di impianti idraulici, di riscaldamento e di condizionamento dell'aria (inclusa manutenzione e riparazione) in edifici o in altre opere di costruzione.

CCNL applicato: Metalmeccanica artigiana.

N. Addetti: 15.

La ditta A10 si occupa, dal 1980, di installazione, manutenzione e assistenza tecnica degli impianti di riscaldamento e climatizzazione. Recentemente opera anche nell'ambito degli impianti elettrici.

2) La storia formativa dell'azienda

L'azienda, pur avendo aderito a Fondartigianato dal 2011, non ha usufruito, prima dell'intervento qui descritto, delle opportunità di finanziamento. In realtà A10 ha realizzato periodici interventi di formazione tecnica (ricorrendo anche ai voucher F gas per la parte termoidraulica). Molto spesso l'azienda è ricorsa a consulenti privati delle ditte delle caldaie.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto analizzato, "A10: Sviluppo di competenze per gestire il lavoro di squadra", si compone di un unico percorso. L'obiettivo di tale percorso era quello di permettere la diffusione e condivisione del sapere aziendale al fine di accelerare lo sviluppo dei processi di cambiamento organizzativo e di introduzione di nuove tecnologie. Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE*	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Sviluppo di competenze per la gestione dei flussi comunicativi	Gestire il cambiamento	16	- Comunicazione interna, strategia e reputazione aziendale - SWOT analysis - Definizione obiettivi e posizionamento in linea con la strategia aziendale	Lezioni (8 ore) Formazione in accompagnamento (4 ore) Project Work (4 ore)	- In orario di lavoro - In presenza
	Sviluppo di un piano strategico di comunicazione	24	- Il piano di comunicazione interno - Pianificazione attività e responsabilità e condivisione delle stesse - Progettazione e gestione degli strumenti di comunicazione interna e di valutazione dei feedback	Lezioni (12 ore) Formazione in accompagnamento (8 ore) Project Work (4 ore)	- In orario di lavoro - In presenza

* È stato previsto anche un modulo, della durata di 4 ore, sul valore della formazione e del lavoro.

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
10	A tempo indeterminato = 10	8	2	3	7	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

La formazione è stata la scelta per favorire la diffusione e comprensione delle informazioni all'interno dell'azienda sulla base del fatto che esistevano alcune difficoltà nel comunicare tra i vari ruoli aziendali.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

L'attività formativa è stata considerata molto utile per l'impatto che poteva avere su tutto il personale (inclusi i livelli dirigenziali) nel facilitare le modalità comunicative (per affrontare e risolvere problemi comunicativi interni).

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario somministrato dall'ente di formazione (a 30 giorni dall'evento formativo) emerge una valutazione molto positiva rispetto al raggiungimento degli obiettivi. Sia il referente aziendale sia i partecipanti al corso hanno espresso, sugli item previsti dal questionario valutazioni molto alte (non scendendo mai al di sotto del valore 5 su una scala da 1 a 6).

Il titolare dell'A10 non ha compilato il questionario online predisposto dall'Università di Bologna.

5) Le interviste

Le interviste somministrate al responsabile aziendale (titolare) e ad una partecipante al percorso formativo hanno confermato quanto emerso dai dati raccolti dai questionari.

Il titolare ha espresso il giudizio che il corso sia stato ottimo. Ritiene che la formazione abbia permesso di migliorare il clima comunicativo aziendale. Non cita esempi concreti ma attribuisce al corso il merito di avere creato più coesione e una migliore armonia tra i dipendenti. Afferma come sia necessario ricordare alcuni apprendimenti del corso per evitare di riprendere abitudini passate, non positive per la qualità della comunicazione. In generale però nota come tra le persone ci sia un maggiore impegno nel farsi capire e nel comprendere gli altri. Senza il corso di formazione, il titolare dice che "si sarebbe arrangiato" ma non sarebbe riuscito a ottenere gli stessi risultati del corso. Tra i contenuti presentati, particolare rilievo viene data alla comunicazione non verbale.

La partecipante alla formazione conferma, in sostanza, queste affermazioni. Ritiene che avere coinvolto insieme ruoli aziendali diversi sia stato un punto di forza della formazione. Ritiene di essere stata capace di mettere in pratica alcuni contenuti approfonditi durante il percorso. Afferma di provare sempre ad applicare nel lavorare e nella vita di tutti i giorni la tecnica di ascoltare di più e riflettere prima di rispondere. Anche per lei vi è stata una maggiore empatia tra le persone e tutte si sono impegnate a migliorare le loro abitudini comunicative. Della formazione ha apprezzato in particolare la possibilità, attraverso esercitazioni in cui si scambiavano i ruoli ricoperti in azienda, di mettersi nei panni degli altri. Anche per lei senza il corso qualche cosa sarebbe stata fatta ma non sarebbe stato possibile riflettere e applicare alcuni approcci e tecniche appresi in aula.

Per lei, come per il responsabile aziendale, i cambiamenti hanno riguardato tutti i partecipanti al percorso.

In conclusione, il tema affrontato nella formazione è stato visto come fondamentale per il successo aziendale, soprattutto per il clima interno. La formazione ha avuto, a detta di questi testimoni, un impatto positivo e, addirittura, viene fornita l'indicazione della necessità di proseguire su queste tematiche. Trattandosi di un corso orientato a migliorare le *soft skills*, la stessa attività formativa è ritenuta, insieme, ambito di apprendimento e momento di rinforzo della coesione tra ruoli.

Azienda A11

A. L'azienda e la sua storia formativa

2) L'azienda

Settore di attività: attività di musei. Provincia RE.

SETTORE ATECO 91.02.00.

CCNL applicato: Terziario Distribuzione Servizi.

N. dipendenti: 13.

L'A11 è una fondazione culturale nata nel 2010 su iniziativa della Provincia di Reggio Emilia e partecipata anche da soggetti privati.

Si tratta di una fondazione che non ha fini di lucro e che si prefigge lo scopo istituzionale di valorizzare l'immobile denominato **** nonché di promuovere e diffondere le arti visive, organizzando eventi culturali e valorizzando il territorio.

Nel solo periodo 2016-2019 l'A11 ha organizzato più di 100 iniziative culturali fra mostre e altri eventi, raccogliendo oltre 148.000 presenze di visitatori.

2) La storia formativa dell'azienda

Come è possibile notare esaminando la tabella sottostante, prima del 2020 l'A11 non aveva mai partecipato ad attività formative finanziate da Fondartigianato.

Nel corso del 2020 l'A11 ha realizzato per la prima volta due progetti formativi (che sono stati oggetto del presente studio di caso) per un totale di 82 ore di formazione e con 9 partecipazioni di dipendenti. Va precisato, comunque, come il precedente mancato ricorso alla formazione finanziata dal Fondo non debba essere considerato sinonimo di disinteresse per l'attività formativa: al contrario, infatti, nel corso delle interviste è emerso come da sempre l'A11 realizzi attività di formazione a beneficio dei propri dipendenti utilizzando risorse proprie.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	ORE TOTALI DI FORMAZIONE								
	-	-	-	-	-	-	-	-	82
	NUMERO DI PARTECIPAZIONI *								
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	9
Totale	-	-	-	-	-	-	-	-	9

* Il numero di partecipanti può differire dal numero di partecipazioni perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Nella presente ricerca sono stati presi in esame due progetti operativi realizzati dall'A11 a valere sulla seconda scadenza della Linea 2 dell'Invito 3°-2017.

Il primo progetto operativo ("Potenziamento delle competenze professionali in A11 per lo sviluppo di nuovi prodotti culturali") prevedeva un unico percorso dal titolo "La lingua inglese per la gestione e la comunicazione delle attività - livello C1" della durata complessiva di 41 ore (di cui 2 ore dedicate all'unità formativa della docenza sindacale).

Il secondo progetto (“Innovazione e miglioramento delle competenze professionali in A11”), sempre formato da un unico percorso, aveva analoga durata (41 ore) ed era anch’esso dedicato all’apprendimento della lingua inglese, ma ad un livello più basilare (A2).

Nelle tabelle a seguire vengono riportate le principali informazioni di dettaglio relative ai contenuti dei due percorsi e alle caratteristiche dei partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
La lingua inglese per la gestione e la comunicazione delle attività - livello C1	Elementi di grammatica, sintassi e lessico in lingua inglese livello C1	39	<ul style="list-style-type: none"> - The future continuous - The future perfect - The future perfect continuous - I verbi modali al passato - Active/passive sentences 	Lezioni ed esercitazione (30 ore) Project work (9 ore)	In orario di lavoro
	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	<ul style="list-style-type: none"> - Fondartigianato e la formazione - Diritti e doveri dei lavoratori - Bilateralità nell’artigianato - Previdenza integrativa - Salute e sicurezza 	Lezioni ed esercitazione	Mista (in presenza e a distanza)

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
5	A tempo indeterminato = 5	0	5	0	5	0

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
La lingua inglese per la gestione e la comunicazione delle attività - livello A2	Elementi di grammatica, sintassi e lessico in lingua inglese livello A2	39	<ul style="list-style-type: none"> - Verbi modali - Verbi impersonali - Espressioni interrogative - Numeri ordinali e cardinali - Cultura, eventi, territorio - Cibo e bevande 	Lezioni ed esercitazione (30 ore) Project work (9 ore)	In orario di lavoro
	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	<ul style="list-style-type: none"> - Fondartigianato e la formazione - Diritti e doveri dei lavoratori - Bilateralità nell’artigianato - Previdenza integrativa - Salute e sicurezza 	Lezioni ed esercitazione	Mista (in presenza e a distanza)

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
4	A tempo indeterminato = 3 A tempo determinato = 1	0	4	0	4	0

3.1.1) L’area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Entrambi i progetti formativi si ponevano l’obiettivo di rafforzare le competenze linguistiche delle lavoratrici partecipanti. Come sottolineato dalla referente aziendale nel corso dell’intervista, infatti, le dipendenti dell’A11 hanno di frequente la necessità di comunicare in lingua inglese con artisti e rappresentanti di altre istituzioni culturali al fine di organizzare mostre e altri eventi espositivi (“Negli ultimi anni sono aumentati esponenzialmente i nostri contatti con l’estero perché gestiamo un festival comunque europeo che ci mette in contatto molto spesso con persone che non sono italiane e anche altre varie mostre, prestatori e così via. Abbiamo sempre contatti con enti o persone che non sono italiane e quindi dobbiamo necessariamente avere una corrispondenza in lingua e quindi nasce da qui l’esigenza di formare il più possibile tutto lo staff”).

Alla base della scelta da parte dell’A11 di procedere alla realizzazione di due progetti formativi entrambi dedicati all’apprendimento della lingua inglese ma di livello differenziato vi era sia la consapevolezza della disomogeneità dei livelli di partenza delle partecipanti (“ovviamente c’era una parte

di staff che era già più formata, aveva un livello superiore, una parte invece che voleva ripartire un po' da zero...”), sia la rilevazione di fabbisogni formativi specifici connessi ai diversi ruoli lavorativi delle lavoratrici coinvolte nei due corsi.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Complessivamente la referente aziendale ha espresso valutazioni positive circa la funzionalità per l'impatto dell'attività formativa svolta. Prendendo sinteticamente in esame le tre dimensioni indagate attraverso il questionario online, emerge in primo luogo un buon livello di soddisfazione per la formazione realizzata (media delle risposte 5,3 su una scala che da un minimo di 1 a un massimo di 6). Perfino superiore è inoltre la valutazione della referente aziendale circa gli apprendimenti effettivamente sviluppati dalle partecipanti al corso (punteggio medio 5,4). Tali giudizi molto positivi sono stati peraltro confermati nel corso delle interviste tanto dalla referente aziendale quanto dalla dipendente coinvolta in formazione.

Un po' meno elevata, anche se comunque non indicativa di particolari criticità, si è dimostrata invece la valutazione della referente aziendale circa l'orientamento al lavoro della formazione svolta (media 4,4).

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Le risposte fornite dalla referente aziendale al questionario online hanno altresì evidenziato come dal suo punto di vista i due percorsi formativi presi in esame abbiano avuto un impatto positivo sulle attività lavorative dei partecipanti. Tale affermazione è suffragata dal punteggio medio relativo agli items che misurano la percezione del trasferimento degli apprendimenti: nel caso dell'A11 il valore di questo indicatore è infatti pari a 4,7 su una scala che va da 1 a 6.

Al contrario, nei questionari somministrati dall'agenzia formativa a 30 giorni dalla conclusione dei corsi sia i partecipanti che il referente aziendale avevano sottolineato come al momento, per i dipendenti dell'A11, non vi fosse ancora stata l'occasione di applicare quanto appreso durante i due percorsi formativi. Questa discrepanza, tuttavia, è facilmente spiegabile se si considera che la formazione si è conclusa in un periodo in cui erano ancora presenti forti restrizioni alle attività museali ed espositive dell'A11 determinate dall'emergenza pandemica.

5) Le interviste

Le interviste effettuate hanno in buona misura confermato le considerazioni esposte nei paragrafi precedenti.

In primo luogo, tanto la dipendente quanto la referente aziendale si sono dichiarate molto soddisfatte della formazione effettuata.

Inoltre, entrambe si sono dette convinte che i percorsi formativi svolti abbiano effettivamente determinato degli apprendimenti nei partecipanti. A tale riguardo merita di essere precisato che la referente aziendale è stata anch'essa coinvolta in uno dei due percorsi formativi dedicati all'apprendimento della lingua inglese; dunque, di fatto il suo punto di vista rispecchia contemporaneamente il ruolo di referente aziendale e di partecipante alla formazione.

Per quanto concerne invece la percezione dell'impatto avuto dai corsi, i due soggetti intervistati hanno espresso valutazioni concordi.

Entrambe hanno infatti espresso la convinzione che la formazione svolta abbia avuto un impatto molto positivo e concreto sulla propria attività lavorativa, migliorando la capacità di comunicare in inglese, sia in forma scritta che oralmente, con persone straniere nell'ambito delle proprie interazioni quotidiane e aumentando, di conseguenza, l'autonomia delle partecipanti in alcune attività lavorative ordinarie fra cui la scrittura di e-mail e la risposta alle telefonate.

In entrambe le interviste queste valutazioni generali relative all'impatto avuto dalla formazione sono state supportate dalla descrizione, seppur non particolarmente ricca di dettagli, di alcuni episodi concreti esemplificativi dell'utilizzo fatto delle competenze linguistiche acquisite grazie al corso di formazione (Citando dall'intervista della dipendente: "...io ho ricevuto questa telefonata da questa artista straniera e...onestamente subito mi sono trovata un attimo in panico, poi sono riuscita a farmi capire e a capire cosa voleva, poi non era competenza mia rispondere, quindi ho passato la telefonata a questa mia collega e io la guardavo e lei proprio tranquillamente è riuscita...che si è stupita lei e mi sono stupita io...ci siamo stupiti tutti di comunque riuscire ad interagire e non pensavamo, essendo onesta...né io né lei, forse").

Azienda A12

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Fabbricazione di componenti elettronici. Provincia: MO.

Codice ATECO 2007 principale: Fabbricazione di schede elettroniche assemblate.

CCNL applicato: Metalmeccanica artigianato.

N. Addetti 40 (4 soci/titolari) di cui: impiegati 30 (29 full time e 1 part-time), apprendisti 6

È un'azienda, nata nel 1991, che opera nel campo della progettazione e della realizzazione di schede elettroniche *custom* e sistemi di illuminazione per l'industria. Si pone come l'obiettivo di soddisfare le esigenze specifiche di ogni cliente fornendo soluzioni *tailor made*.

2) La storia formativa dell'azienda

Si tratta di un'azienda che investe molto nella formazione e ricerca opportunità di vario tipo per realizzarla, in particolare si dimostra sempre attenta alle opportunità di finanziamento.

Dal 2012 ha realizzato 10 progetti finanziati da Fondartigianato, come sintetizzato nella tabella che segue.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROGETTI REALIZZATI									
	1	-	1	-	1 (4 percorsi)	2	3 (un progetto prevedeva 4 percorsi)	-	2	
	ORE TOTALI									
	25	-	50	-	108	104	186	-	96	
NUMERO PARTECIPAZIONI*										
Progetto	-	-	-	-	27	-	27	-	-	
Progetto Esecutivo Voucher	1	-	3	-	-	-	-	-	-	
Progetto Operativo (P.A.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	10	
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	7	9	-	-	
Totale	1	-	3	-	27	7	36	-	10	

* I partecipanti possono essere inferiori perché una persona può avere frequentato più di un percorso

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto analizzato, all'interno di un P.A.S. (Piano Aziendale di Sviluppo) denominato "Controlli di processo e ricerca strutturata di nuovi mercati in A12" (della durata complessiva di 278 ore, suddivise in 7 progetti operativi), aveva come titolo "Corrispondenza delle procedure operative agli standard IPC e ai processi della ISO/IEC 17025" e si componeva di un unico percorso. L'obiettivo di questo percorso era prevalentemente quello di permettere la verifica e l'audit della corrispondenza delle procedure operative con i requisiti degli standard IPC e dell'aderenza dei processi descritti con quelli in essere in produzione (relativamente all'ispezione ottica delle schede elettroniche).

Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Corrispondenza delle procedure operative agli standard IPC e ai processi della ISO/IEC 17025	Aree di miglioramento sui processi e livello di validazione	30	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificazione del personale - Rispondenza dei parametri ambientali ai requisiti riportati nei metodi di prova e/o nei manuali delle apparecchiature - Metodi di prova e di validazione - Apparecchiature e conformità - Assicurazione qualità dei risultati - Rapporti di prova 	<ul style="list-style-type: none"> - Lezioni (12 ore) - Studi di caso (10 ore) - Project Work (8 ore) 	<ul style="list-style-type: none"> - In orario di lavoro - Mista (in presenza e FAD)
	Shift di fase: l'effetto Moiré	32	<ul style="list-style-type: none"> - Affrontare gli inconvenienti della metodologia Moiré - Modi operativi - Tecnologia Moiré 	<ul style="list-style-type: none"> - Lezioni (20 ore) - Studi di caso (8 ore) - Project Work (4 ore) 	<ul style="list-style-type: none"> - In orario di lavoro - Mista (in presenza e FAD)

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
5	A tempo indeterminato = 3 Apprendistato = 2	3	2	3	-	2

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

L'azienda non era ancora certificata sulla qualità ma voleva ottenerla perché richiesta dai clienti. Contemporaneamente vi è stata l'acquisizione di una nuova macchina che compie il controllo ottico della qualità delle schede elettroniche. Quindi, i dipendenti dovevano essere formati per tradurre nelle norme ISO le eventuali criticità determinate dalla macchina (conformità della scheda). Oltre alla certificazione vi era la necessità di dare alle persone un metodo di lavoro. La certificazione si rendeva necessaria anche per espandersi sui mercati esteri.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione è stata vista come strumento per permettere ai ruoli preposti di padroneggiare la certificazione di qualità (sia nelle fasi di stesura delle procedure sia in quelle ispettive da parte dell'ente certificatore) e per permettere l'acquisizione di un metodo di lavoro. Dai questionari online, compilati dal responsabile aziendale, risultano punteggi alti per quel che riguarda la soddisfazione per la formazione realizzata (media item = 5,75 su 6), l'orientamento della formazione alle esigenze del lavoro (media item = 5,43 su 6) e lo sviluppo di apprendimento (media item = 5,4 su 6). Tali dati esprimono quindi una valutazione più che positiva sulla funzionalità della formazione per l'impatto.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario somministrato dall'ente di formazione (a 30 giorni dall'evento formativo) i partecipanti al corso e il referente aziendale ritengono siano stati raggiunti gli obiettivi prefissati ed esprimono una buona valutazione rispetto a tutti gli item (attribuiscono un punteggio non inferiore a 4 su una scala da 1 a 6). Il questionario online, compilato dal referente aziendale, si attesta sul valore 4 (sempre su una scala in cui il massimo punteggio è 6) mostrando un livello medio-alto di soddisfazione

5) Le interviste

Le interviste condotte ai referenti aziendali⁸³ e ad un lavoratore partecipante al percorso formativo confermano quanto raccolto dai questionari online e, anzi, sembrano orientarsi ad un maggior grado di soddisfazione. I referenti aziendali hanno prevalentemente messo in luce la necessità aziendale di espandersi sul mercato estero e ritengono che la formazione abbia avuto l'impatto desiderato perché le procedure sulla qualità sono maggiormente note e condivise. Si sottolinea anche come alcuni percorsi di inglese contenuti nel P.A.S. abbiano ulteriormente permesso di fronteggiare la clientela straniera. Si ritiene che tutto il percorso sulla qualità sia servito moltissimo per adottare procedure che, senza formazione, le persone non sarebbero state in grado di impiantare. Il tema della qualità è ora ben visibile in azienda anche tra coloro che non hanno preso parte al corso. Infatti, i responsabili affermano che grazie a questo corso le persone hanno potuto a loro volta insegnare ad altri come seguire le procedure della qualità. Si ritiene pressoché impossibile che si potessero ottenere tali risultati senza un adeguato percorso formativo in quanto necessario prendersi del tempo per mettere a regime le innovazioni che sono sempre tante nel settore in cui opera l'azienda.

Oltre all'apprendimento tecnico si sottolinea come la collaborazione tra i diversi ruoli sia aumentata grazie al corso e alla necessità di adottare nuove procedure.

Il lavoratore intervistato conferma lo stesso punto di vista dei referenti aziendali sulle motivazioni all'azione formativa e sottolinea come sia riuscito a gestire le non conformità, in particolare quelle derivanti da problemi dei clienti, in modo autonomo. Ritiene che dopo il corso tutti i lavoratori siano più precisi nel dettagliare i processi che li vedono coinvolti. Tutto viene seguito e, soprattutto, memorizzato (in forma scritta riportando i dati anche sul server aziendale) mentre in precedenza le cose venivano dette a voce. Durante l'ispezione, il lavoratore afferma di essersi sentito preparato. Senza questo corso ritiene non sarebbe stato possibile ottenere la certificazione.

In conclusione, il corso viene giudicato positivo per i risultati che ha permesso di raggiungere (la certificazione di qualità) e per l'impatto che ha avuto in azienda: le procedure messe in essere non sono semplicemente degli aspetti formali da seguire ma agevolano il lavoro di tutti. Viene rimarcato come le competenze tecniche di processo abbiano avuto un impatto positivo sulla collaborazione tra i ruoli.

⁸³ In questo caso l'intervista è stata condotta, separatamente, a due persone per raccogliere tutte le informazioni.

Azienda A13

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Commercio autoveicoli, motocicli ed accessori. Provincia: RA.

Codice ATECO 2017: 45.11.01 Commercio all'ingrosso e al dettaglio di autovetture e di autoveicoli leggeri.

CCNL applicato: TDS Confesercenti.

N. Dipendenti 33.

L'azienda nasce a ***** nel 1975, e già da due generazioni si occupa di assistere i propri clienti nella vendita di automobili. Il punto forte della concessionaria risiede anche nel servizio di assistenza nelle fasi di pre e post-vendita. È fornita di un ampio magazzino per i ricambi e fornisce anche un servizio di vendita di auto usate. Dal 2015 il Gruppo può vantare un arricchimento nella gamma dei marchi venduti e un ampliamento, sempre nello stesso anno, dal punto di vista delle sedi presenti sul territorio.

2) La storia formativa dell'azienda

Per il settore in cui l'azienda è inserita, la formazione viene svolta periodicamente, specialmente negli aspetti più tecnici del lavoro, che richiedono di essere aggiornati più di frequente. In realtà però l'azienda si impegna di anno in anno a motivare e coinvolgere i propri dipendenti anche nella formazione legata alla digitalizzazione dei processi ma soprattutto ai percorsi sulle risorse umane (come, ad esempio, attività di *assessment* o legate ai principi di leadership). Alcune attività formative a cui l'azienda partecipa vengono anche proposte dalle case automobilistiche clienti della concessionaria e vengono indirizzate ai soggetti interessati agli argomenti delle proposte.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO																	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020									
	PROGETTI REALIZZATI																	
	-	1	1	2	1	3	1	1	-									
NUMERO PARTECIPAZIONI E PARTECIPANTI*																		
Progetto	-	-	7	7	6	6	-	-	-	-	-	6	6	9	9	-	-	
Progetto Operativo	-	-	-	-	-	8	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Progetto Operativo (P.A.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18	18	-	-	-	-	-	-	
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	
Servizio formativo	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale	-	-	7	7	6	6	8	8	3	3	18	18	6	6	3	3	-	-

* I due dati possono differire perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il percorso preso in analisi aveva come titolo "Digital CRM e nuove strategie commerciali", e insieme a un altro percorso formativo (a cui però l'azienda non ha partecipato) ha fatto parte del progetto "Innovazione processi e strategie di sviluppo: le imprese del settore automotive". Il percorso ha avuto una durata complessiva di 38 ore. L'obiettivo generale del percorso è stato quello di consolidare e aggiornare le competenze dei lavoratori - soprattutto in merito all'utilizzo del CRM aziendale - e di migliorare il processo commerciale e di vendita. Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Digital CRM e nuove strategie commerciali	Migliorare l'utilizzo del CRM in funzione dello sviluppo commerciale	3	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Diritti e doveri dei lavoratori - Previdenza integrativa, salute e sicurezza	- Lezione	- In orario di lavoro
		35	- Caratteristiche del CRM - Ottimizzazione CRM e nuove strategie commerciali - Analisi di risultati e performance (settore commerciale/vendita)	- Lezione (16 ore) - Coaching (12 ore) - Project Work (7 ore)	- In orario di lavoro

Le ore di formazione sono state svolte per intero in presenza, in quanto il periodo del percorso formativo è riuscito a terminare prima delle chiusure aziendali causate dal Covid-19.

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
6	A tempo indeterminato = 3	4	2	6	-	3

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il percorso formativo è stato pensato con una visione prospettica per il futuro, nel tentativo di anticipare i cambiamenti del settore. Allo stesso tempo con la formazione si è anche cercato di migliorare i rapporti con i clienti rendendo maggiormente tracciabili il processo di fidelizzazione e le campagne di marketing che avevano quest'obiettivo.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione è stata utilizzata per fare il punto della situazione sulle funzioni dello strumento del CRM che in azienda era già presente, ma non veniva utilizzato correttamente e soprattutto solo da alcuni dei lavoratori. Questo passaggio ha permesso di fare delle valutazioni anche sui modi con cui l'azienda si rapporta con i clienti.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario online (somministrato dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine del percorso formativo) emerge come sia i partecipanti al corso, sia il referente aziendale ritengano di avere raggiunto gli obiettivi prefissati. Da entrambe le parti è stata espressa la quasi totale soddisfazione rispetto al corso (i singoli item hanno ottenuto sempre una valutazione pari a 5 e/o 6, dove 6 corrispondeva al valore più alto della scala). Non sono stati lasciati commenti che potrebbero suggerire qualche aspetto di criticità legato al corso⁸⁴.

Il titolare dell'A13 non ha compilato il questionario online predisposto dall'Università di Bologna

5) Le interviste

Ciò che è emerso dalle interviste fatte al referente aziendale e a uno dei partecipanti al percorso formativo ha confermato i dati che precedentemente erano stati analizzati dai questionari.

Il referente aziendale ha evidenziato il valore del percorso formativo che ha permesso di migliorare i processi di lavoro di tutti i dipendenti. Ha sottolineato l'importanza di aver potuto partecipare al corso,

⁸⁴ Il referente aziendale non ha compilato il questionario online.

in quanto l'implementazione dello strumento del CRM non sempre è di facile comprensione, motivo per cui - sottolinea - a volte alcuni "si perdono" e di conseguenza "si tende a tornare nella propria zona di comfort". Tuttavia, dopo la richiesta di esplicitare un episodio che potesse dimostrare l'impatto della formazione, ha fatto riferimento nello specifico a due dei partecipanti al corso che ha visto modificare completamente il metodo di lavoro che prima risultava avere azioni frammentarie in un processo che quindi non veniva portato completamente a termine, e poi invece è stato condiviso in tutte le sue parti.

Il lavoratore ha confermato l'avvenuto impatto dichiarando di aver notato dei cambiamenti nel modo di lavorare già dal giorno successivo, cambiamento che ha migliorato il suo lavoro ma anche quello dei colleghi. Nello specifico ha notato che gli aspetti base dello strumento del CRM sono stati applicati da tutti, velocizzando i processi e comportando esiti più vantaggiosi. Un altro aspetto importante che secondo l'intervistato è stato valorizzato dal corso di formazione riguarda l'attenzione e la precisione necessaria nello svolgimento di alcune mansioni che in precedenza non venivano correttamente considerate, e che dopo il corso hanno invece acquisito valore.

Specialmente il lavoratore ha sottolineato l'importanza di aver svolto il percorso formativo in presenza, alternando momenti di lezione frontale ad altri meno "tradizionali". Secondo lui la possibilità offerta dal docente di osservare e di mettersi successivamente alla prova sul campo ha permesso ai lavoratori di acquisire maggiormente le competenze.

Da entrambe le interviste è emerso inoltre che la formazione ha avuto una ricaduta positiva sull'azienda in generale, perché l'utilizzo dello strumento che è stato approfondito ha permesso di creare una rete interna di comunicazione tra tutti i settori aziendali - compresi quelli non coinvolti nella formazione - velocizzando e migliorando tutti i processi lavorativi.

In conclusione, il giudizio ottenuto per la formazione è complessivamente molto positivo, tanto che entrambi gli intervistati hanno suggerito di proporre anche in futuro corsi formativi di questo tipo, sia per quanto riguarda l'offerta che per modalità e tecniche proposte.

Azienda A14

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Fabbricazione di altri articoli nca. Provincia: BO.

Codice ATECO 2017: 74101, Attività di design di moda e design industriale.

CCNL applicato: Metalmeccanica.

N. dipendenti: 1.

A14 è una micro-impresa della provincia di Bologna che opera sia nel ramo della meccanica di precisione che nella lavorazione della materia plastica, producendo anche componenti per la domotica e materie in plastica per uso alimentare.

2) La storia formativa dell'azienda

Anche a causa della sua recente adesione a Fondartigianato, prima del 2020 l'azienda non aveva mai realizzato attività formative con il Fondo.

Il progetto formativo preso in esame nell'ambito di questa ricerca ha rappresentato dunque la prima occasione in cui A14 ha beneficiato di attività formative finanziate da Fondartigianato.

Nel corso delle interviste è altresì emerso che in precedenza l'azienda aveva effettuato esclusivamente attività formative obbligatorie e non aveva mai usufruito di formazione finanziata.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Progetti Realizzati								
	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	ORE TOTALI DI FORMAZIONE								
	-	-	-	-	-	-	-	-	50
	NUMERO DI PARTECIPAZIONI *								
Progetto Esecutivo-voucher	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Totale	-	-	-	-	-	-	-	-	1

* Il numero di partecipanti può differire dal numero di partecipazioni perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto realizzato da A14 era intitolato "Certificazione Visual Communication using Adobe Photoshop" ed era un voucher formativo presentato a valere sulla Linea 5 dell'Invito 3°-2017.

Il progetto prevedeva un unico percorso della durata complessiva di 50 ore la cui finalità era di far acquisire ai partecipanti conoscenze approfondite e adeguate competenze nell'utilizzo del software grafico Photoshop.

Oltre a A14, sono state coinvolte nelle attività formative previste dal progetto altre cinque aziende, ognuna con un singolo partecipante.

Nelle tabelle seguenti si riportano ulteriori dettagli relativi ai contenuti del percorso e alle caratteristiche dei partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Certificazione Visual Communication using Adobe Photoshop	Strumenti di Photoshop	25	- Introduzione - Strumenti di selezione - Gestione del colore - Regolazioni e correzioni - Selezioni e ritocchi - Le maschere	Lezione ed esercitazioni (40 ore)	In orario di lavoro Mista (in presenza e a distanza)
	Strumenti di Photoshop p/2	25	- i livelli e i metodi di fusione - I filtri e gli stili livello - Livelli di regolazione - I pennelli - I testi - Il ritratto fotografico - Principi di Graphic design	Project work (10 ore)	

PARTECIPANTI *						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
1	A tempo indeterminato = 1	1	-	1	-	-

* Questi dati si riferiscono solo ai partecipanti di A14, non a quelli delle altre aziende coinvolte.

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il principale obiettivo dell'attività formativa in questione era di fornire ai partecipanti conoscenze e competenze approfondite sull'utilizzo del software di grafica Photoshop.

Per l'azienda A14 tale obiettivo era funzionale alla necessità di migliorare la qualità grafica dei propri dépliant e delle brochure aziendali.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Attraverso le proprie risposte al questionario online, il referente aziendale (nonché unico dipendente dell'azienda ad aver partecipato al progetto) ha espresso valutazioni complessivamente negative circa la funzionalità dell'attività formativa per l'impatto.

Per tutte e tre le dimensioni prese in esame emergono, infatti, significative aree di criticità.

Entrando nel dettaglio, si segnala in primo luogo una valutazione bassa e inferiore alla soglia di accettabilità in merito al grado di soddisfazione per la formazione svolta (media delle risposte pari a 3,5 su una scala che va da 1 a 6).

Di poco superiore, ma comunque sempre abbastanza negativo (media delle risposte 3,8), è stato inoltre il giudizio circa lo sviluppo degli apprendimenti al termine del percorso formativo.

Peggiora in assoluto (media delle risposte pari a 2,9) è stata infine la valutazione del referente aziendale/partecipante circa l'orientamento della formazione alle esigenze del lavoro, a testimonianza della percezione soggettiva di aver svolto una formazione scarsamente congruente con le necessità della propria attività lavorativa quotidiana.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

I dati del questionario online hanno altresì evidenziato come dal punto di vista del referente aziendale/partecipante il percorso formativo in questione non abbia avuto un impatto particolarmente positivo sulle attività lavorative dell'azienda.

Il valore medio delle risposte agli items relativi al trasferimento degli apprendimenti è stato infatti pari a 3,7 su una scala che va da 1 a 6. Tale valore colloca questo caso leggermente al di sotto della soglia che segnala la presenza di significative criticità sotto il profilo della percezione d'impatto della formazione svolta.

Analogamente, anche i dati dei questionari a 30 giorni somministrati dall'agenzia formativa suggeriscono, nel complesso, che la formazione non abbia impattato in misura particolarmente significativa sulla realtà lavorativa di A14.

5) *Le interviste*

Anche a causa dell'indisponibilità del titolare, per questo studio di caso oltre alla referente dell'agenzia formativa è stato intervistato l'unico partecipante dell'azienda al corso.

Tale lavoratore, oltre ad essere l'unico dipendente dell'azienda, è anche il medesimo soggetto che, in qualità di referente aziendale per la formazione, ha completato il questionario online.

Ciò fa sì che il presente studio di caso rispecchi per molti versi una situazione atipica rispetto agli altri casi esaminati nonché al disegno della ricerca.

Nel corso dell'intervista il dipendente ha in primo luogo precisato di aver contribuito in prima persona alla scelta di realizzare un'attività formativa sull'uso di Photoshop, proponendo il corso al titolare dell'azienda il quale ha poi accolto l'indicazione del dipendente.

Rispetto a quanto emerso dalle risposte del questionario online, nel corso dell'intervista il lavoratore si è dichiarato moderatamente soddisfatto per la formazione svolta, sottolineando però quale elemento di criticità la mancanza di un momento di confronto individuale col docente al termine del corso.

Sotto il profilo della percezione d'impatto della formazione, il dipendente si è detto genericamente convinto che la formazione svolta abbia avuto effettivamente un impatto, avendogli permesso di apprendere nuove tecniche per l'utilizzo di Photoshop.

Quest'ultima affermazione è parzialmente discordante con il giudizio emerso dal questionario online; tale discrepanza può essere forse spiegata alla luce di una definizione non del tutto chiara e precisa, agli occhi del dipendente, degli obiettivi della formazione in rapporto alle strategie aziendali.

A conferma di un quadro non del tutto univoco e coerente, il dipendente intervistato non è stato in grado di fornire un esempio concreto dell'uso fatto delle nuove competenze legate all'uso di Photoshop al termine del corso.

Nel complesso, le numerose criticità emerse dalle risposte al questionario online abbinate alle valutazioni parzialmente più positive ma comunque molto generiche dell'intervista suggeriscono che la formazione svolta abbia avuto, nella migliore delle ipotesi, un impatto limitato su A14.

Azienda A15

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Produzione software. Provincia: RA.

Codice ATECO 2017: 62.0 Produzione di Software, Consulenza Informatica e Attività Connesse
CCNL applicato: Piccola industria metalmeccanica.

N. Addetti 67: di cui 54 dipendenti.

L'azienda viene fondata nel 1998 a Faenza come centro di assistenza per centri di revisione, ma con il tempo si è impegnata per sviluppare soluzioni sempre più innovative. Oggi quest'azienda è specializzata nella progettazione, nella produzione e nella commercializzazione di soluzioni informatiche e tecnologiche, sistemi gestionali, software e hardware, con il focus sulle attività di autoriparazione e revisione dei veicoli. L'attività principale è dedicata alla regolamentazione delle revisioni dei veicoli (autoveicoli, motoveicoli e veicoli pesanti), tanto da aver acquisito nel tempo la certificazione e l'approvazione da parte del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

2) La storia formativa dell'azienda

Negli anni l'azienda ha cercato di proporre un'offerta formativa sempre più ampia, con l'obiettivo non solo di aggiornare i propri dipendenti ma di formarli anche in aspetti e settori nuovi e inizialmente sconosciuti. Tuttavia, la formazione viene attivata in relazione ai bisogni manifestati dai singoli reparti, per i quali vengono predisposti specifici percorsi formativi. L'azienda cerca di coinvolgere i propri lavoratori anche attraverso delle proposte pensate ad hoc, nel tentativo quindi di mantenere un impegno formativo che si ripete di anno in anno.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	-	-	-	-	-	-	1	-	-
	ORE TOTALI								
	-	-	-	-	-	-	38	-	-
	NUMERO PARTECIPAZIONI*								
Progetto	-	-	-	-	-	-	6	-	-

* Il numero dei partecipanti potrebbe essere inferiore a quello rappresentato perché alcune persone potrebbero aver partecipato a più di un percorso formativo.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto preso in analisi aveva come titolo "Innovazione processi e strategie di sviluppo: le imprese del settore automotive", e si è suddiviso in due percorsi formativi, dei quali solo uno è stato seguito dall'azienda oggetto di studio (percorso della durata di 38 ore). L'obiettivo generale del progetto è stato quello di riorganizzare i processi aziendali a seguito dell'implementazione di un nuovo software digitale. Nello specifico il percorso dal nome "Innovazione organizzativa e strategie di sviluppo per la competitività" è servito per migliorare le prestazioni all'interno dell'intero sistema aziendale, e per migliorare inoltre la qualità dei servizi e delle soluzioni offerte ai clienti. Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Innovazione organizzativa e strategie di sviluppo per la competitività	Innovare il processo organizzativo e implementare strategie di sviluppo	38	<ul style="list-style-type: none"> - Fondartiglianato e la formazione continua per i lavoratori; diritti e doveri dei lavoratori; salute e sicurezza - Processi organizzativi: fattori critici e punti di forza - KPI e piano di azione per migliorare le performance - Il cambiamento: competenze e tecniche per affrontarlo 	<ul style="list-style-type: none"> - Lezione (19 ore) - Coaching (12 ore) - Project Work (7 ore) 	- In orario di lavoro

Le ore di formazione sono state svolte in parte in modalità FAD, in quanto nel periodo di chiusura aziendale per Covid-19 la formazione è stata rivista in modo tale da poter ugualmente essere proposta ai dipendenti dell'azienda.

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
6	A tempo indeterminato = 6	3	3	5	1	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il percorso formativo è stato visto come uno strumento per favorire il cambiamento e l'implementazione di nuovi strumenti tecnologici. Non era presente un bisogno specifico per cui è stato attivato, ma semplicemente l'azienda ha cercato di rimanere aggiornata con i cambiamenti del mercato del lavoro.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Il percorso formativo a cui l'azienda ha partecipato è servito principalmente per rispondere ad alcune esigenze di aggiornamento che l'impresa cercava da tempo. I contenuti proposti sono stati utili per migliorare l'utilizzo dei nuovi software implementati in azienda.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario online (somministrato dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine del percorso formativo) emerge come sia i partecipanti al corso, sia la referente aziendale ritengano di avere raggiunto gli obiettivi prefissati. Da entrambe le parti è stata espressa la quasi totale soddisfazione rispetto al corso (i singoli item hanno ottenuto sempre una valutazione pari a 5 e/o 6, dove 6 corrispondeva al valore più alto della scala). Solo in due casi è stato dichiarato di non essere ancora stati in grado di applicare le nuove conoscenze al contesto di lavoro. Tuttavia, non sono stati lasciati commenti di alcun tipo che potessero suggerire qualche aspetto negativo del corso.

Dal questionario online somministrato al referente aziendale emerge comunque la percezione di un trasferimento degli apprendimenti più che accettabile.

5) Le interviste

Le interviste sono state proposte alla responsabile delle risorse umane e dell'amministrazione (che ha preso il posto del referente aziendale) e a una delle dipendenti coinvolte nel percorso formativo.

Da un lato la responsabile amministrativa ha dichiarato che l'azienda ha attribuito particolare importanza al percorso formativo a cui ha partecipato; ma dall'altro lato ha affermato anche che probabilmente se il corso non si fosse svolto non ci sarebbero stati particolari cambiamenti in negativo.

Secondo lei, infatti, il processo in cui l'azienda è stata coinvolta è un processo lento che necessita di tempo per mostrare dei risultati. A conferma di questo è stata anche la sua incapacità di riportare un episodio concreto in cui poter raccontare come i lavoratori avevano modificato il loro modo di lavorare a seguito della formazione.

Grazie alle affermazioni della lavoratrice invece è stato possibile confermare le informazioni precedentemente raccolte, ma anche approfondire l'ambito dell'impatto della formazione. Secondo il suo punto di vista, infatti, non ci sono stati dei momenti particolari successivi al corso, in cui lei o altri colleghi si sono resi conto di svolgere il lavoro in maniera diversa. Tuttavia, cercando di sollecitare i ricordi relativi ai momenti seguenti la formazione, sono emersi alcuni miglioramenti nelle azioni quotidianamente svolte. La lavoratrice ha affermato di aver acquisito molta più sicurezza nel rapporto con i clienti, specialmente nelle telefonate che avvengono più frequentemente. Inoltre, è stato fatto riferimento anche all'utilizzo di software di lavoro nei quali l'intervistata ha confermato di avere molta più dimestichezza e capacità di autogestione delle mansioni.

La lavoratrice, più della responsabile dell'amministrazione, ha evidenziato l'importanza del corso che si è dimostrato utile per migliorare l'andamento aziendale del lavoro. Da entrambe le parti è stato fatto però riferimento alla durata del corso, considerata troppo lunga per il tipo di conoscenze approfondite e per il tipo di reparto coinvolto. Un altro punto comune è stato quello della possibilità di preferire sempre le modalità di erogazione in presenza e sul posto di lavoro - considerazione emersa a seguito dell'obbligo di svolgere alcune parti del corso in modalità di formazione a distanza a causa delle chiusure per Covid-19.

Un altro aspetto che denota l'esito positivo del corso deriva dal fatto che - secondo le affermazioni delle intervistate - le conoscenze acquisite durante il corso sono state utili anche ad altri lavoratori non partecipanti, che hanno comunque avuto modo di confrontarsi con chi aveva partecipato al corso. Questi episodi sono stati avvalorati dalle richieste fatte alla responsabile dell'amministrazione per poter partecipare al corso anche in momenti futuri. Secondo le intervistate questo entusiasmo è dovuto anche alla presenza del referente aziendale come docente del corso, che a detta loro avrebbe portato valore aggiunto al corso.

In conclusione, quindi è possibile affermare che la formazione proposta ha ottenuto un esito più che positivo sia per i partecipanti, che per la ricaduta che ha avuto in generale sull'azienda. L'intervista si è inoltre dimostrata uno strumento utile per indagare l'impatto della formazione e per raccogliere eventuali suggerimenti utili per migliorare le proposte formative future.

Azienda A16

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Lavorazioni meccaniche conto terzi. Provincia: BO.

Codice ATECO 2017: 25.62.00 Lavori di meccanica generale.

CCNL applicato: Metalmeccanico CONFAPI.

N. addetti: operai 7, amministrativi 2, soci 2.

L'azienda nasce nel 1984 come azienda di saldatura di acciai speciali, alluminio e leghe. Ha acquisito una solida esperienza nel settore, ricevendo anche certificazioni per la lavorazione di alcuni materiali. Neanche venti anni dopo la sua apertura l'azienda ha sviluppato una sezione per la lavorazione di materiali compositi come il carbonio e tutt'ora è specializzata in queste due linee produttive.

2) La storia formativa dell'azienda

Per via del piccolo gruppo di lavoratori che compone l'azienda, la formazione viene svolta quasi esclusivamente quando è obbligatoria per legge, proprio perché partecipando a percorsi formativi le due linee produttive dell'azienda rischierebbero di dover rimanere ferme.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROGETTI REALIZZATI									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ORE TOTALI									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NUMERO PARTECIPAZIONI*										
Progetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Progetto Operativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Il numero dei partecipanti potrebbe essere inferiore a quello rappresentato perché alcune persone potrebbero aver partecipato a più di un percorso formativo.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto operativo dal nome "Sviluppo organizzativo per una gestione efficace della commessa in A16" ha previsto un unico percorso omonimo che è durato 82 ore.

L'obiettivo generale del percorso è stato quello di migliorare e gestire la raccolta delle commesse e del loro avanzamento, ma anche di promuovere e sensibilizzare al concetto di innovazione, affiancandolo a quello di invenzione. Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Sviluppo organizzativo per una gestione efficace della commessa in A16	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Diritti e doveri dei lavoratori - Previdenza integrativa, salute e sicurezza	- Lezione	- In orario di lavoro
	La gestione della commessa	80	- il lavoro su commessa: tempi, costi e risorse - Strumenti informatici - Pianificazione temporale, tecnica e organizzativa delle risorse - Orientamento al risultato e gestione dei tempi di consegna	- Lezione (64 ore) - Project Work (16 ore)	- In orario di lavoro

Le ore di formazione sono state svolte alternando le modalità in presenza e a distanza (con il supporto di strumenti per le videochiamate), a causa delle chiusure dovute alla pandemia da Covid-19.

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
3	A tempo indeterminato = 3	2	1	2	1	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il percorso formativo, che è stato una novità per l'azienda, è stato pensato innanzitutto come strumento per valutare l'andamento del lavoro e capire eventualmente se fosse necessario intervenire in qualcuno degli aspetti caratteristici delle divisioni del lavoro. L'aspetto di maggior interesse è stato comunque quello delle commesse e delle tariffe orarie che avevano bisogno di essere meglio comprese e valutate.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Con questo percorso formativo l'azienda ha avuto modo di capire come potersi migliorare per ottenere migliori risultati nel rapporto tempo-costi. È stata fondamentale la presenza di un esperto che dall'esterno avesse modo di valutare la situazione per restituire poi una sintesi dell'andamento aziendale.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario online (somministrato dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine del percorso formativo) emerge sia dai partecipanti al corso, che dal referente aziendale come la messa in pratica delle competenze acquisite in formazione non sia avvenuta completamente. Da entrambe le parti è stata espressa una soddisfazione medio-alta rispetto al corso (i singoli item hanno ottenuto sempre una valutazione pari a 4 e/o 5, e solo in singoli casi sono stati attribuiti valori pari a 3 o 6 - in cui 6 corrispondeva alla valutazione massima). Nella quasi totalità dei casi (3 su 4) è stato suggerito di diluire o addirittura ridurre i tempi dedicati alla formazione.

I dati del questionario online somministrato al solo referente aziendale hanno confermato questi aspetti: la percezione di un trasferimento degli apprendimenti da parte sua è infatti medio (il valore emerso è sopra di quasi un punto alla soglia critica sotto alla quale la percezione non è da considerare accettabile).

5) *Le interviste*

Le affermazioni raccolte dalle interviste proposte alla referente aziendale e a un lavoratore confermano - e in parte approfondiscono - l'immagine che era stata delineata con i questionari successivi alla formazione.

La referente aziendale ha più volte ribadito la difficoltà per l'impresa di dedicarsi alla formazione, percezione inasprita dopo la partecipazione a questo corso, tanto da portarla ad affermare di non voler partecipare ad altri corsi (complici gli aspetti burocratici e l'impegno temporale, per lei troppo dispendiosi). Oltre alle criticità legate all'organizzazione e alla gestione della formazione, la referente sembra anche non aver rilevato particolari cambiamenti a seguito del percorso formativo, tanto da affermare di aver solo raggiunto una maggiore consapevolezza riguardo ai costi delle commesse.

In realtà dopo alcune sollecitazioni racconta di alcuni episodi che esplicitano l'avvenuto impatto della formazione, che in prima persona si è trovata a vivere: l'intervistata spiega di aver osservato che dopo il corso i lavoratori sono diventati più competitivi - specifica, in modo positivo - perché si mettono a confronto nei tempi e nei modi con cui producono i pezzi. Inoltre, parla anche di una più ampia "apertura mentale" in relazione all'arrotondamento dei prezzi delle commesse, che prima si faticava ad applicare.

Da parte del lavoratore c'è stata invece più difficoltà ad esternare degli aspetti che possano essere ricondotti all'avvenuto impatto della formazione. Dalla sua esperienza è emerso infatti che il corso è servito in realtà da un lato a dare alcune conferme sul modo di lavorare, e dall'altro a dare dei suggerimenti utili per il periodo di transizione in cui l'azienda si trova a causa dell'imminente pensionamento dei soci. Il lavoratore ha riportato alcuni esempi di come è stato suggerito di cambiare tempi e costi di lavoro in futuro, ma non è riuscito - nemmeno dopo svariate richieste - a raccontare un episodio che dimostrasse un avvenuto cambiamento a seguito del percorso formativo. È stato inoltre affermato che il corso è stato utile, ma comunque non indispensabile, in quanto la possibilità di frequentarlo ha portato ad avere solo qualche certezza in più per il futuro.

In conclusione, è possibile considerare il percorso formativo come un momento di crescita per l'azienda, che non è però stato colto appieno come necessario per la buona riuscita degli esiti aziendali.

Azienda A17

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Idraulica. Provincia: RE.

Codice ATECO 2017: 43.22.0 Installazione di impianti idraulici, di riscaldamento e di condizionamento dell'aria (inclusa manutenzione e riparazione).

CCNL applicato: Metalmeccanica.

N. Addetti 5: di cui 2 soci e 3 dipendenti.

L'azienda viene fondata negli anni Novanta a Reggio Emilia e da sempre si occupa dell'installazione e della manutenzione di impianti idrotermosanitari. I settori di specializzazione nel tempo si sono ampliati fino a fornire servizi di: riscaldamento, condizionamento, idraulica e qualità dell'aria. Nonostante sia una piccola azienda, il rapporto con il cliente viene seguito in tutto il suo processo, dal sopralluogo e dalla consulenza per verificare le esigenze del posto, fino alla manutenzione e all'assistenza che seguono la normale installazione del prodotto. L'azienda ha una particolare attenzione alle innovazioni, specialmente se consentono il rispetto dell'ambiente. L'impresa opera in tutti i settori: civile, industriale, terziario.

2) La storia formativa dell'azienda

Nonostante le possibilità ridotte a causa delle dimensioni dell'impresa, negli anni l'azienda ha sempre cercato di proporre un'offerta formativa consona ai cambiamenti del mercato del lavoro, con l'obiettivo non solo di aggiornare i propri dipendenti ma di formarli anche in aspetti e settori nuovi. Tuttavia, la formazione viene spesso accantonata per le difficoltà di conciliazione con il lavoro stesso, oppure, quando riesce ad essere attivata, dipende principalmente dalle richieste del lavoratore che ritiene di avere un bisogno da colmare.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROGETTI REALIZZATI									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	ORE TOTALI									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	NUMERO PARTECIPAZIONI*									
Progetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

* Il numero dei partecipanti potrebbe essere inferiore a quello rappresentato perché alcune persone potrebbero aver partecipato a più di un percorso formativo.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto preso in analisi aveva come titolo "Competenze specialistiche di English for Business/2", e si è articolato in un solo percorso (omonimo), che è stato seguito contemporaneamente da dipendenti provenienti da diverse aziende. Il percorso, suddiviso a sua volta in due moduli di approfondimento, ha avuto una durata di 40 ore totali. L'obiettivo generale del progetto è stato quello di ampliare le conoscenze dell'inglese commerciale per la ricerca e la fidelizzazione di nuovi clienti esteri sul mercato. Nel caso specifico di quest'azienda, il percorso è stato intrapreso con l'obiettivo di stringere rapporti commerciali con un'azienda già individuata in precedenza.

Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Competenze specialistiche di English for Business/2	Inglese commerciale	20	- Revisione strutture grammaticali - Business English e English for Marketing - Linguaggio commerciale: e-mail, telefono, lettere - Gestione di conversazioni - Sviluppo della terminologia del settore	- Lezione (20 ore)	- In orario di lavoro
	Strumenti di marketing per l'internazionalizzazione	20	- Tecniche di vendita e ricerca di nuovi clienti - Gli strumenti promozionali - Web Marketing per i mercati esteri - Domanda online dei servizi - Sito web multilingue	- Lezione (20 ore)	- In orario di lavoro

Le ore di formazione sono state svolte in parte in modalità FAD, in quanto nel periodo di chiusura aziendale per Covid-19 la formazione è stata rivista in modo tale da poter ugualmente essere proposta ai dipendenti dell'azienda.

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
1	A tempo indeterminato = 1	-	1	1	-	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Il percorso formativo ha avuto come scopo principale il miglioramento della conoscenza della lingua inglese e del suo utilizzo per poter instaurare rapporti lavorativi e commerciali con aziende estere.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione, nelle modalità e nei contenuti con cui è stata erogata, è servita principalmente per colmare alcune esigenze di aggiornamento che la dipendente partecipante richiedeva nell'utilizzo della lingua inglese. I contenuti sono stati utili non solo per il miglioramento delle competenze già possedute, ma anche per l'ottenimento di sapere nuovo.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario online (somministrato dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine del percorso formativo) emerge come sia la partecipante al corso, che il referente aziendale ritengano che siano stati raggiunti gli obiettivi prefissati. Da entrambe le parti è stata espressa la quasi totale soddisfazione rispetto al corso (i singoli item hanno ottenuto sempre una valutazione pari a 5 e/o 6, dove 6 corrispondeva al valore più alto della scala). Gli unici item che hanno ricevuto valutazioni minori (pari a 4 su 6 - comunque sufficiente) riguardano l'organizzazione del corso e la sua durata che, nell'equilibrio con l'orario lavorativo, si sono dimostrati sotto alcuni aspetti ridondanti. Anche dal questionario online somministrato al referente aziendale emerge comunque la percezione di un trasferimento degli apprendimenti sopra il livello di criticità.

5) Le interviste

In questo caso le interviste erano state programmate con entrambe le figure di lavoratore e referente aziendale, ma per problemi dovuti al lavoro in azienda, il referente aziendale non si è potuto

presentare all'appuntamento online per l'intervista che, di conseguenza, è stata proposta solo alla lavoratrice responsabile dell'amministrazione coinvolta nel percorso formativo.

Le affermazioni raccolte dal confronto con l'intervistata - e unica partecipante al corso - hanno fatto emergere un andamento della formazione ampiamente positivo, che è stato confermato alla fine anche con una votazione più che ottima (il voto attribuito dalla lavoratrice al corso è stato di 9 su 10). Le aspettative dell'intervistata sono state - a detta sua - "stravolte" in quanto pensava che il corso avrebbe avuto un impatto minore. Infatti, è stato affermato che le competenze acquisite sono state ampiamente superiori a quelle che si sarebbe aspettata (l'intervistata dice anche di essere partita pensando di avere molte più conoscenze rispetto a quelle che in realtà si è poi accorta di avere). C'è stato comunque il modo di confermare l'avvenuto impatto grazie ad alcuni esempi riportati dalla lavoratrice coinvolta: in più di un caso è stato fatto il confronto tra come venivano scritti e presentati preventivi e lettere commerciali. L'intervistata ha affermato tuttavia di non avere sempre modo di "allenarsi" con l'utilizzo dell'inglese in quanto i fornitori esteri sono solo alcuni. A questo proposito però ha raccontato di aver organizzato il materiale e gli appunti delle lezioni in modo tale da utilizzarli come promemoria per la scrittura della documentazione ogniqualvolta sia necessario.

Un altro aspetto positivo secondo l'intervistata riguarda l'interesse da parte dei colleghi operai ai contenuti che sono stati trasmessi, e quindi un avvicinamento alla formazione in generale.

Al contrario è stato suggerito e proposto di individuare alternative alla formazione a distanza - qualora debba essere interrotta quella in presenza - in quanto nel periodo di chiusura per Covid-19 ha trovato difficoltà a seguire proficuamente le lezioni con questa modalità.

Nel complesso, come anticipato precedentemente, il corso formativo sembra aver raggiunto gli obiettivi prefissati, con esiti più che positivi e soddisfacenti da parte di chi ha partecipato alla formazione.

Azienda A18

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Fucinatura, imbutitura, stampaggio e profilatura dei metalli, metallurgia delle polveri. Provincia: MO.

CCNL applicato: metalmeccanico meccanica artigiana.

N. dipendenti: 15.

L' A18 è una piccola impresa modenese nata oltre 50 anni fa per rispondere alle crescenti esigenze del territorio nel settore della lavorazione della lamiera. In particolare, l'azienda si occupa di tutte le principali attività connesse alla lavorazione meccanica della lamiera, ovvero il taglio laser, la piegatura, la saldatura, la tornitura, la fresatura nonché la parte di progettazione tecnica propedeutica alle altre fasi di lavorazione.

2) La storia formativa dell'azienda

Nel corso dell'ultimo decennio l'azienda si è contraddistinta per una buona propensione ad effettuare attività formative a beneficio dei propri dipendenti. In particolare, a partire dal 2014 ha realizzato 7 progetti finanziati da Fondartigianato, per un totale di 285 ore di formazione e 68 partecipazioni di dipendenti.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	-	-	1 (3 percorsi)	-	1 (2 percorsi)	2	2	1	-
	ORE TOTALI DI FORMAZIONE								
	-	-	100	-	60	32	52	41	-
	NUMERO DI PARTECIPAZIONI *								
Progetto	-	-	23	-	21	-	11	-	-
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	9	-	4	-
Totale	-	-	23	-	21	9	11	4	-

* Il numero di partecipanti può differire dal numero di partecipazioni perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto operativo realizzato dall'A18 preso in esame per la presente ricerca afferiva ad una scadenza della Linea 2 relativa all'Invito 1°-2019.

L'unico percorso formativo previsto dal progetto era intitolato "Gestione dei flussi comunicativi esterni in A18" e aveva una durata complessiva pari a 41 ore.

Nelle tabelle a seguire si riportano le principali informazioni di dettaglio relative ai contenuti del percorso e alle caratteristiche dei partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Gestione dei flussi comunicativi esterni in A18	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	<ul style="list-style-type: none"> - Fondartigianato e la formazione - Diritti e doveri dei lavoratori - Bilateralità nell'artigianato - Previdenza integrativa - Salute e sicurezza 	Lezione (2 ore)	In orario di lavoro In presenza
	Gestire la relazione comunicativa	39	<ul style="list-style-type: none"> - Il ciclo della comunicazione efficace e le metodologie avanzate per gestirla - Gli elementi della motivazione d'acquisto di un cliente e come approcciarlo - Il triangolo rovesciato e le tecniche di efficacia - La familiarizzazione del cliente e la sua fidelizzazione - La mappa decisionale e i suoi meccanismi - La mancanza tecnica e quella psicologica 	Lezione (32 ore) Project work (7 ore)	

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
4	A tempo indeterminato = 3 Apprendisti = 1	1	3	0	4	0

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Gli obiettivi della formazione erano riconducibili al miglioramento delle competenze comunicative dei partecipanti nel rapporto con i principali soggetti esterni all'azienda, ovvero clienti e committenti, tanto al fine di sviluppare il potenziale di vendita quanto in un'ottica di fidelizzazione del cliente e di incremento del suo livello di soddisfazione. Un ulteriore elemento da sottolineare in relazione alle finalità sopra esposte risiedeva inoltre nella presenza fra i partecipanti di due figure di recente inserimento nell'area commerciale dell'azienda che evidenziavano un fabbisogno specifico di formazione legata alle tecniche di comunicazione.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Sotto il profilo della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto, le valutazioni espresse dalla referente aziendale attraverso le proprie risposte al questionario online evidenziano una percezione complessivamente molto positiva (media delle risposte 6 su una scala da 1 a 6) per tutte tre le dimensioni prese in esame, ovvero il livello di soddisfazione per la formazione svolta, l'orientamento al lavoro della formazione effettuata e gli apprendimenti sviluppati dai partecipanti.

Nel corso delle interviste tale giudizio è stato confermato, seppur forse in maniera non altrettanto netta, sia dalla medesima referente aziendale che dal dipendente che ha partecipato al corso.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Le risposte al questionario online evidenziano una percezione d'impatto della formazione non particolarmente positiva da parte della referente aziendale. Il punteggio medio delle risposte agli item relativi al trasferimento degli apprendimenti è infatti pari a 3,8 su una scala che va da 1 a 6.

Tale valore colloca questo caso indicativamente sulla soglia che separa una situazione contraddistinta da una percezione d'impatto nel complesso positiva e una situazione di parziale criticità. Più positivo è invece il quadro che emerge dai questionari a 30 giorni somministrati dalle agenzie formative,

sebbene anche in questo caso una delle risposte fornite dalla referente aziendale evidenzi, al momento della somministrazione, un utilizzo solo parziale da parte dei lavoratori delle conoscenze e competenze apprese durante il corso.

5) Le interviste

Le interviste effettuate alla referente aziendale e a uno dei dipendenti coinvolti nel progetto segnalano alcune differenze rispetto al quadro delineato dalle risposte al questionario online.

Tanto la referente aziendale quanto il dipendente, oltre ad essersi dichiarati molto soddisfatti del corso, hanno infatti espresso valutazioni complessivamente positive circa l'impatto avuto dalla formazione svolta.

In particolare, la referente aziendale ha in primo luogo sottolineato come a suo avviso il corso abbia avuto un impatto positivo sotto il profilo dell'atteggiamento generale dei dipendenti coinvolti nel momento in cui interagiscono con i clienti dell'azienda ("Eh, direi raggiungimento di maturità e consapevolezza sicuramente nell'approccio coi clienti, con chi si presenta in azienda sia come cliente ormai assodato che come...dalla semplice richiesta di informazioni, quindi il raggiungimento di un buon approccio con il saper vendere, il sapersi presentare, il sapersi rapportare con chi ha bisogno di questa azienda, insomma").

Inoltre, la referente aziendale ha corroborato tale affermazione descrivendo anche con un discreto livello di dettaglio una situazione concreta che testimonia l'impatto positivo avuto dalla formazione su una delle dipendenti coinvolte.

Citando le parole della referente aziendale, la dipendente in questione "quando metteva giù il telefono oltre ad essere di un colore diverso perché si caricava di ansia ogni volta che un cliente faceva una domanda diversa, si sentiva molto fuori luogo...nel senso, le faccio un esempio stupido...ha sempre venduto penne; quindi, il cliente che ti chiede "ascolta, questa lamiera me la puoi piegare e verniciare? Riesci a tagliarmela di uno spessore diverso? Quindi lei non riusciva subito a rispondere...metteva in attesa e chiedeva (...) Quindi raggiungere molta consapevolezza in questo senso le ha permesso di raggiungere il risultato; quindi, anche se non conosco l'informazione che ti devo dare, riesco comunque a ricavare da te le informazioni che mi servono per poterti rispondere; quindi, l'aneddoto è prima metteva giù il telefono che era in uno stato d'ansia, adesso invece risponde addirittura perché si propone...".

Come anticipato, anche il dipendente intervistato si è detto convinto che la formazione svolta abbia avuto un impatto positivo sulle attività lavorative che si svolgono quotidianamente all'interno dell'azienda.

Nello specifico, il dipendente ha sottolineato in primo luogo come il percorso formativo abbia influito molto positivamente sulle performances lavorative di due colleghe impiegate nell'area commerciale, le quali al termine del corso si sono dimostrate a suo avviso molto più efficaci e pro-attive nell'interazione con i clienti. Anche in questo caso il dipendente intervistato è stato in grado di avvalorare la propria affermazione con la descrizione di un esempio concreto, che per brevità in questa sede evitiamo di riportare.

Inoltre, il dipendente ha precisato come dal suo punto di vista la formazione svolta abbia avuto delle ricadute positive anche sotto il profilo delle dinamiche comunicative interne all'azienda, in particolare sotto il profilo dell'interazione fra l'area commerciale e l'ufficio tecnico. Riprendendo le parole del dipendente intervistato, "l'ufficio tecnico ha molto a che fare con il commerciale anche perché questa persona qua, sempre grazie alla comunicazione, ha imparato a parlare anche con l'ufficio tecnico, pur sapendone poco o niente di disegno e quant'altro. Io anche...io ne so un po' di più,

comunque anch'io ho molto a che fare con l'ufficio tecnico e entrambi...sia io che lei siccome abbiamo cercato di utilizzare queste nozioni e di trasmetterle...e dentro l'ufficio tecnico, senza la nostra influenza, il modo di parlare è cambiato: mi sembra molto più efficace. Prima c'era un rimpallo di informazioni che venivano poi modificate, si perdevano...adesso invece vedo che c'è molta attenzione in quello che il collega comunica.”

Azienda A19

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Produzione di software non connesso all'edizione. Provincia: FC.

Codice ATECO 2007: 620100, Produzione di software non connesso all'edizione.

CCNL applicato: Terziario commercio.

N. Addetti: 30.

L'azienda, nata nel 2007, sviluppa progetti integrati di supporto al business sotto forma di soluzioni e servizi software, consulenza e knowledge transfer. Lavora a stretto contatto con le aziende clienti per la gestione intelligente dei flussi e dei processi.

2) La storia formativa dell'azienda

Per l'azienda la formazione è molto importante perché si occupa di produrre software per l'ottimizzazione dei processi aziendali e deve essere costantemente aggiornata. In precedenza, i corsi venivano realizzati senza una precisa programmazione mentre negli ultimi anni l'azienda cerca di definire un piano formativo pianificato.

Dal 2015 ha realizzato 4 progetti finanziati da Fondartigianato, come sintetizzato nella tabella che segue.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROGETTI REALIZZATI									
	-	-	-	1	2 (1 progetto prevedeva 2 percorsi)	-	-	1	-	
	ORE TOTALI									
	-	-	-	120	158	-	-	52	-	
	NUMERO PARTECIPAZIONI*									
Progetto	-	-	-	-	12	-	-	-	-	
Progetto Operativo	-	-	-	4	-	-	-	-	-	
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	9	-	
Totale	-	-	-	4	12	-	-	9	-	

* I partecipanti possono essere inferiori perché una persona può avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto preso in esame, dal titolo "Fondamenti di project management secondo gli standard del PMBoK® in A19", (durata complessiva di 52 ore) si componeva di un solo percorso. L'obiettivo di tale percorso era quello di permettere ai partecipanti di utilizzare i principali strumenti del project management secondo gli standard internazionali di settore. Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Fondamenti di project management secondo gli standard del PMBoK® in A19	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Bilateralità e welfare	- Lezione	- In FAD
	Introduzione al project management	50	- Principi di base del project management - Ciclo di vita del progetto - Ambito del progetto, scomposizione e responsabilità - Stakeholder di progetto - Ruolo e competenze del PM - Budget, milestone e diagramma di Gantt	- Lezioni (40 ore) - Project Work (10 ore)	- In FAD

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
9	- A tempo indeterminato = 8 - Apprendistato = 1	9	-	9	-	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

L'esigenza nasce dal coniugare due modalità di lavoro presenti in azienda. Il team degli sviluppatori si muove con le logiche Agile mentre tutti gli altri si organizzano secondo la metodologia del Project Management. Quindi l'obiettivo di questo corso era proprio di creare una base comune, un linguaggio comune, una metodologia comune.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

L'impatto atteso era quello di ottenere una comprensione comune su una metodologia poco utilizzata in ambito informatico aziendale ma divenuta necessaria per interfacciarsi in modo efficace con le aziende clienti. I dati del questionario online mostrano una valutazione positiva (con punteggi medio-alti) della funzionalità della formazione per l'impatto (gli item relativi alla soddisfazione dell'intervento si attestano sul valore 4,75 su 6, quelli legati all'orientamento della formazione alle esigenze del lavoro ottengono 4 su 6 e il giudizio sugli apprendimenti 4,6 su 6).

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario somministrato dall'ente di formazione (a 30 giorni dall'evento formativo) si evince come la formazione sia stata soddisfacente, per la sua capacità di trasferire competenze sul lavoro, sia per il referente aziendale sia per i partecipanti (ai singoli item del questionario, su una scala da 1 a 6 vengono attribuiti valori mai inferiori a 4). I dati raccolti nel questionario online, rivolto al referente aziendale, si attestano sul valore 4 (sempre su una scala in cui il massimo punteggio è 6) mostrando un livello medio-alto di soddisfazione

5) Le interviste

Vi è una conferma sostanziale dei dati raccolti nei questionari rispetto l'impatto del corso di formazione in azienda. Significativa la testimonianza di un partecipante (anche socio) che afferma come fosse scettico sul trovare un punto in comune tra la metodologia Agile e quella orientata al Project Management classico. Il corso, dice il partecipante, è riuscito a far trovare l'unione tra questi due approcci. Viene giudicata interessante e positiva la possibilità di avviare discussioni interne sui vari argomenti. Avere del tempo fra colleghi per discutere di organizzazione interna è stato giudicato

importante sia dal referente dell'azienda sia dal partecipante. I risultati, per entrambi gli intervistati, si stanno facendo vedere.

Gli intervistati segnalano che vi è una maggiore ricerca da parte di tutti i ruoli nell'individuare un metodo di lavoro comune. Si evidenzia anche un aumento della sicurezza, da parte dei lavoratori, nella gestione del cliente e delle sue problematiche. Anche il confronto tra ruoli è aumentato ed è più orientato alla soluzione condivisa dei problemi.

Senza corso di formazione viene detto che ci sarebbe stata una crescita non omogenea tra i vari ruoli coinvolti. Qualcuno sarebbe riuscito ad applicare, seguendo una logica di "auto-formazione", i contenuti affrontati nel percorso formativo ma non ci sarebbe stata una condivisione né si sarebbero visti i processi di collaborazione segnalati. In particolare, la referente aziendale sottolinea come, grazie al corso, siano stati raggiunti obiettivi indiretti. Ritiene importante che le persone si siano trovate a ragionare e a confrontarsi, permettendo l'accelerazione dei processi di apprendimento. La formazione è stata giudicata molto positiva soprattutto per il fatto di avere combinato due caratteristiche ineliminabili in ogni percorso: la motivazione dei partecipanti e le competenze del docente. In questo caso i partecipanti erano fortemente motivati, in quanto il tema era centrale per ottimizzare i processi di lavoro interni, e il docente è stato capace di convogliare tale motivazione verso aspetti concreti della metodologia PM.

Si segnala, da parte del partecipante, come siano stati particolarmente apprezzati i contenuti relativi al WBS (Work Breakdown Structure) che hanno permesso di comprendere la scomposizione del lavoro. Questo approccio, che ha trovato applicazione pratica in A19, si ritiene sia stata la chiave per raggiungere l'obiettivo di coniugare le due metodologie esistenti in azienda.

In sostanza, in un'azienda fortemente orientata al cambiamento, la formazione è stata giudicata positiva per il suo valore di offrire soluzioni applicabili e per permettere un confronto tra i vari ruoli, portando ad un aumento della collaborazione organizzativa.

Azienda A21

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Impianti elettrici e automazione industriale. Provincia: RE.

Codice ATECO 2017: 43.21.01 (Installazione di impianti elettrici in edifici o in altre opere di costruzione, inclusa manutenzione e riparazione).

CCNL applicato: Metalmeccanica artigianato.

N. Addetti 5 di cui: 4 apprendisti, 1 impiegato part-time (oltre ai 5 dipendenti vi sono 3 soci)

È un'azienda che nasce nel 1998 come artigiana per poi trasformarsi in srl nel 2005. L'azienda si occupa di installazione di impianti elettrici e/o di automazione industriale e ha l'obiettivo di mantenersi costantemente aggiornata sulle innovazioni tecniche in tale ambito per fornire un servizio mirato alle esigenze dei clienti.

2) La storia formativa dell'azienda

Si tratta di un'azienda di dimensioni limitate che recentemente ha individuato l'opportunità di fare formazione grazie a finanziamenti. L'intervento qui descritto è stato il primo con Fondartigianato. In precedenza, l'azienda si è pressoché sempre rivolta ai fornitori per individuare loro personale in grado di formare i lavoratori sulle innovazioni tecniche. L'azienda appare comunque focalizzata sulla necessità di mantenere le proprie risorse formate e di utilizzare la formazione come strategia di sviluppo. Nella tabella che segue è sintetizzata la storia formativa con Fondartigianato.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROGETTI REALIZZATI									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	ORE TOTALI									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	61
	NUMERO PARTECIPAZIONI*									
Progetto Operativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Totale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3

* I partecipanti possono essere inferiori perché una persona può avere frequentato più di un percorso

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto analizzato aveva come titolo "Innovazione e miglioramento delle competenze professionali in A21" e si componeva di un unico percorso. L'obiettivo di tale progetto era quello di promuovere l'approccio sistemico al concetto di innovazione, avendo in particolare come centratura l'innovazione ancorata all'individuo, la sostenibilità delle innovazioni e la relazione con il cliente. In particolare, gli obiettivi erano legati all'incremento di conoscenze e competenze specifiche in ambito di programmazione di PLC.

Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Programmazione di sistemi PLC Siemens e Omron per l'automazione industriale	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Bilateralità e welfare	- Lezione	- In orario di lavoro - In presenza
	Elementi chiave della programmazione con plc siemens e omron	59	- Elementi introduttivi dell'Automazione - Introduzione ai PLC - Linguaggio Ladder - Il Grafcet e la tecnica batch - Il Testo Strutturato - Il CX-Programmer OMRON - Il software TIA Portal	- Lezioni (44 ore) - Project Work (15 ore)	- In orario di lavoro - Mista (in presenza e FAD)

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI (OPERAI)
3	Apprendistato = 3	3	-	-	-	3

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

La formazione si è resa necessaria perché l'azienda ha integrato, all'interno del proprio ufficio tecnico, moduli di programmazione plc. Inizialmente l'azienda aveva pensato di rivolgersi al fornitore ma poi, individuata l'opportunità di finanziamento, ha dato vita a questo progetto. In azienda vi erano ragazzi giovani che avevano la necessità di essere formati su tale ambito, in quanto si occupavano di attività generiche. A loro è stato affiancato un dipendente più esperto per svolgere il ruolo di facilitatore dell'apprendimento.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione è stata intesa come lo strumento più adeguato a permettere l'apprendimento delle competenze tecniche di programmazione plc ma anche per facilitare una modalità di lavoro più collaborativa. Dai questionari online, compilati dal responsabile aziendale, si evidenziano risultati decisamente positivi. Infatti, la soddisfazione per la formazione realizzata è valutata complessivamente con una media di 5,75 su 6, l'orientamento della formazione alle esigenze del lavoro ottiene 5,3 su 6 e lo sviluppo di apprendimenti 5 su 6.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario somministrato dall'ente di formazione (a 30 giorni dall'evento formativo) I partecipanti e il referente aziendale esprimono una buona valutazione su tutti gli item (attribuiscono punteggi mai inferiori a 4 su una scala da 1 a 6, precisando che la media complessiva raggiunge il valore di 4,9) ed il grado di soddisfazione complessivo si attesta al valore 5 (su 6). Il questionario online, compilato dal referente aziendale rispetto alla percezione della possibilità di trasferire gli apprendimenti della formazione in azienda, vede un punteggio di 4,83 (su 6) mettendo in luce un livello alto di soddisfazione.

5) Le interviste

Le interviste condotte al referente aziendale e ad un lavoratore partecipante alla formazione confermano la soddisfazione per l'impatto della formazione. Si deve però notare che, a seguito dell'intervento formativo, un partecipante ha consegnato le dimissioni in quanto ha compreso che quella del programmatore plc non era la sua strada professionale. Questo fatto, sottolineato dal lavoratore partecipante, è stato giudicato come un risultato positivo della formazione che ha saputo far chiarezza

rispetto ad un tipo di impegno lavorativo specifico e, quindi, permettere ad un partecipante di scegliere consapevolmente sulla base dei propri progetti di carriera.

In ogni caso, emerge come la necessità aziendale fosse quella di preparare giovani lavoratori ad apprendere le competenze tecniche legate alla programmazione plc. Il referente aziendale sottolinea l'importanza dell'approccio formativo seguito, ovvero partire dalla teoria per applicarla successivamente in concrete situazioni lavorative, nel facilitare un apprendimento non casuale e nel permettere l'applicazione diretta in azienda. Ribadisce come la formazione abbia permesso di "partire con il piede giusto" evitando di commettere errori, che si compiono spesso quando si parte senza preparazione di base, molto difficili da rimuovere successivamente.

Senza questa attività di formazione, il responsabile aziendale afferma che si sarebbe proceduto apprendendo in una logica di improvvisazione.

Oltre ai risultati legati alle competenze tecniche acquisite ritiene molto importante avere notato un maggiore entusiasmo da parte dei partecipanti nello svolgere il lavoro di programmazione. Come elemento concreto riporta il fatto che spesso i lavoratori si fermassero oltre l'orario di lavoro per mettere in pratica quanto appreso nel percorso formativo.

Il lavoratore partecipante ha espresso la sua soddisfazione, relativamente all'impatto, legata alla possibilità di mettere in pratica, durante la formazione, aspetti che, se trattati solo nella loro parte teorica, sarebbero stati difficili da trasferire nel lavoro. In particolare, si sofferma sul tema degli schemi a blocchi che non aveva mai affrontato. Grazie all'illustrazione del funzionamento degli schemi a blocchi, afferma di essere stato aiutato a risolvere problemi. Se non avesse fatto il corso ritiene che non sarebbe riuscito ad applicarli perché avrebbe ripetuto approcci personali sbagliati. Pur avendo già una certa esperienza in campo di programmazione plc è convinto che il corso lo abbia aiutato a rimuovere errori e a meglio comprendere concetti spesso dati per scontati.

In conclusione, il corso viene giudicato positivo per i risultati che ha permesso di raggiungere (la maggiore preparazione dei programmatori) e per l'impatto avuto in azienda. Interessante ribadire come un evento facilmente giudicabile come negativo (le dimissioni di un partecipante a seguito della formazione) venga valutato positivamente per la capacità del percorso formativo di orientare alle scelte professionali.

Azienda A22

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Commercio all'ingrosso di macchine, accessori e utensili agricoli, inclusi i trattori.

Provincia: BO.

Codice ATECO 2007: 46.61.0

CCNL applicato: Commercio.

N. Addetti: 37.

È una delle aziende leader in Emilia-Romagna nella commercializzazione di macchine per l'agricoltura e cura la distribuzione di marchi prestigiosi. Dal 1983, anno di costituzione della *** concessionaria Landini e Massey Ferguson, l'azienda è in continua espansione, acquisendo sia la distribuzione di nuovi marchi sia nuova clientela. A dicembre 2016 è stata inaugurata, a fianco della tradizionale sede, una nuova area vendita dedicata al settore giardinaggio.

2) La storia formativa dell'azienda

L'azienda è una realtà flessibile e attenta alla tematica della formazione (sia finanziata, con diverse linee di finanziamento, sia a mercato). Il primo percorso seguito da A22, grazie ai finanziamenti di Fondartigianato, risale al 2006 (un'attività di lingua spagnola). In questi anni è stata fatta formazione su diverse tematiche, sia tecniche specifiche del settore sia relative ad una migliore organizzazione interna e finalizzata a migliorare le competenze dell'area commerciale.

Dal 2012 ha realizzato 6 progetti finanziati da Fondartigianato come sintetizzato nella tabella che segue.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROGETTI REALIZZATI									
	-	-	-	2 (un progetto prevedeva 3 percorsi)	1	-	2 (un progetto prevedeva 2 percorsi)	-	1	
	ORE TOTALI									
	-	-	-	94	30	-	56	-	42	
	NUMERO PARTECIPAZIONI*									
Progetto	-	-	-	18	21	-	12	-	-	
Progetto Esecutivo Voucher	-	-	-	-	-	-	2	-	-	
Progetto Operativo	-	-	-	4	-	-	-	-	-	
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	6	
Totale	-	-	-	22	21	-	14	-	6	

* I partecipanti possono essere inferiori perché una persona può avere frequentato più di un percorso

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto analizzato aveva come titolo "La trasformazione digitale a supporto di nuovi modelli di lavoro" e si componeva di un solo percorso della durata complessiva di 42 ore. Le finalità principali possono essere illustrate dalla frase: "promuovere e concretizzare un concetto di innovazione ancorata all'individuo ed al valore intrinseco del lavoro, in cui non si punta tanto alla sostituzione, quanto al potenziamento delle persone". Particolare attenzione è stata rivolta all'obiettivo di creare un nuovo

approccio nella gestione dei processi di lavoro e definire un modello che permetta di utilizzare il nuovo sistema ERP aziendale.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
La trasformazione digitale a supporto di nuovi modelli di lavoro	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Bilateralità e welfare	- Lezione	- In orario di lavoro - In FAD
	Analizzare e riprogettare i processi primari e secondari aziendali	40	- Analisi dei flussi di informazioni tra i diversi processi e aree aziendali - Analisi funzionale dei processi di lavoro - Gestione finanziamenti e credito - Gestione amministrativa - Analisi e valutazione dei KPI attualmente applicati e costruzione di nuovi indicatori per il controllo - Supporto dell'App mobile per Dynamics 365 Business Central	- Lezioni	- In orario di lavoro - In FAD

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
6	- A tempo indeterminato	2	4	6	-	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

La motivazione all'attività formativa nasce dalla necessità di fare crescere le persone all'interno (sia le più anziane sia le più giovani) e portarle ad un livello in cui possano governare i nuovi strumenti in maniera serena ed efficace. L'azienda era in una fase di cambio software e quindi vi era la necessità di comprendere e padroneggiare le innovazioni e di migliorare l'utilizzo delle applicazioni digitali.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione è stata intesa come una modalità per accelerare la trasformazione digitale all'interno dell'azienda. I questionari online, relativi alla valutazione sulla funzionalità della formazione per l'impatto in azienda, mettono in luce un alto livello di gradimento relativamente alla funzionalità della formazione per l'impatto. Infatti, gli item relativi alla soddisfazione per la formazione realizzata ottengono il valore medio di 4,75 su 6, quelli connessi all'orientamento della formazione alle esigenze del lavoro si attestano sul valore di 5,43 su 6 e gli ambiti legati allo sviluppo di competenze raggiungono il punteggio di 5,4 su 6.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario somministrato dall'ente di formazione (a 30 giorni dall'evento formativo) emerge un grado di soddisfazione medio-alto, ovvero alla domanda "In che misura si ritiene soddisfatto del percorso formativo a cui ha partecipato?" viene assegnato unanimemente il valore 4 su 6 mentre la maggioranza dei partecipanti ha affermato di non avere ancora avuto modo di applicare in azienda quanto appreso in formazione. Il questionario online compilato dal referente aziendale assegna un valore decisamente più alto (5,33 su 6) rispetto alla sua percezione della possibilità di trasferire quanto fatto in formazione all'interno delle attività aziendali.

5) *Le interviste*

Le interviste condotte alla referente aziendale e ad un partecipante al corso hanno messo in luce buoni risultati in relazione all'impatto delle attività formative. Sia la referente aziendale sia il lavoratore hanno espresso la loro soddisfazione nel notare che dopo il corso è stato adottato, da parte dei partecipanti, un atteggiamento proattivo che prima non si notava. In particolare, è cambiato l'approccio nella gestione dei flussi di lavoro e nel problem solving. In precedenza, ognuno tendeva a adottare procedure difficili da trasmettere ai colleghi, limitando al massimo la spiegazione di fatti importanti. Dopo il corso i miglioramenti hanno riguardato soprattutto la capacità di comunicare. I dipendenti, quando devono esporre un problema, riescono a descriverlo meglio, in modo più dettagliato. Si è creato un clima di collaborazione operativa superiore al passato. In particolare, la responsabile aziendale sottolinea, come molto importante, il fatto che i partecipanti abbiano compreso cosa significhi essere contemporaneamente clienti e fornitori e come il corso abbia permesso di avere una visione sistemica dell'intera azienda.

Senza il corso di formazione, anche in questo caso vi è concordanza tra quanto affermato dalla referente aziendale e dal partecipante, si ritiene che i dipendenti non sarebbero riusciti a "ingranare un'altra marcia": il nuovo modo di lavorare è più veloce e permette di risparmiare tanta manualità. Le persone ora utilizzano il tempo diversamente.

Oltre ai cambiamenti derivanti dalla migliore gestione dei flussi lavorativi, il partecipante mette in luce come la disponibilità delle persone sia aumentata dopo il corso. Tale disponibilità si manifesta in comportamenti concreti sia verso l'organizzazione aziendale (es. rimanere qualche tempo oltre l'orario per analizzare un determinato aspetto) sia verso i colleghi. Quest'ultimo punto viene ritenuto fondamentale perché permette una maggiore efficienza ed efficacia nella gestione dei flussi lavorativi ma, soprattutto, perché favorisce la capacità delle persone di confrontarsi e di trovare soluzioni senza dovere ricorrere, come in precedenza, all'aiuto del responsabile. La consapevolezza, rinforzata grazie al corso, è ritenuta la causa che ha permesso lo svilupparsi di tale cooperazione tra i diversi ruoli aziendali.

In conclusione, il corso viene giudicato positivo perché ha permesso di ottenere risultati tangibili nel miglioramento della gestione aziendale e perché ha sviluppato un clima di collaborazione tra i dipendenti.

Azienda A24

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Metalmeccanico. Provincia: RE.

Codice ATECO 2017: 25.93.10 (Fabbricazione di prodotti fabbricati con fili metallici)

CCNL applicato: Metalmeccanico industria.

N. Addetti: 25.

A24 produce reti elettrosaldate che trovano impiego in moltissimi settori produttivi. L'attività dell'azienda viene avviata nel 1961. Nel tempo, A24 si è dotata di processi produttivi con macchinari all'avanguardia ed automatizzati, oltre che di una capillare rete commerciale.

Successivamente, l'Azienda si uniforma agli specifici standard sulla sicurezza sul lavoro ai quali affianca la funzionalità, la qualità dei materiali utilizzati e l'affidabilità tipica dei prodotti. Nel volgere di pochi anni, A24 si afferma prima sul mercato regionale e successivamente su quello nazionale e internazionale.

2) La storia formativa dell'azienda

L'azienda si dimostra interessata alla formazione. Ricorre con una certa frequenza alle opportunità di finanziamento. Avendo un numero limitato di dipendenti ovviamente deve commisurare le necessità formative con le possibilità di attivare risorse.

Dal 2012 ha realizzato 5 progetti finanziati da Fondartigianato, come sintetizzato nella tabella che segue.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	-	1	2 (un progetto prevedeva 2 percorsi)	-	-	-	1 (2 percorsi)	-	1
	ORE TOTALI								
	-	40	120	-	-	-	80	-	82
	NUMERO PARTECIPAZIONI*								
Progetto	-	5	13	-	-	-	8	-	-
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Totale	-	5	13	-	-	-	8	-	4

* I partecipanti possono essere inferiori perché una persona può avere frequentato più di un percorso

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto preso in esame aveva come titolo "Workflow Management in A24" e si componeva di un unico percorso. L'obiettivo era quello di sviluppare competenze per permettere di agire in maniera integrata in varie fasi del processo lavorativo, con particolare riferimento all'area della logistica e all'area commerciale.

Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Workflow Management	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Bilateralità e welfare	- Lezione	- In orario di lavoro - In FAD)
	Workflow Management	80	- Report e modelli per la presentazione di dati aziendali - Tecniche di importazione ed elaborazione dati - Gestione degli scenari - Automatizzazione dei processi - Tecniche di controllo di coerenza del dato - Progettazione di Workflow	- Lezioni (64 ore) - Project Work (16 ore)	- In orario di lavoro - Mista (in presenza e FAD)

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
4	A tempo indeterminato = 3 Apprendistato = 1	2	2	3 (incluso un quadro)	-	1 (impiegato)

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

L'attività si è resa necessaria perché l'azienda ha implementato il gestionale OS1 con la parte di gestione della produzione e magazzino. Il prodotto era fatto su un pacchetto che doveva essere personalizzato sulle esigenze aziendali e, quindi, si è dovuto calare l'utilizzo del gestionale nell'operatività di tutti i giorni.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione è stata ritenuta fondamentale per permettere ai partecipanti di sperimentare direttamente l'utilizzo del gestionale e di applicarlo alle situazioni concrete lavorative. Dai questionari online, compilati dal referente aziendale e relativi alla funzionalità della formazione per l'impatto, emergono valori decisamente alti per quel che concerne la soddisfazione per la formazione realizzata (5,2 su 6), l'orientamento della formazione alle esigenze del lavoro (5,57 su 6) e lo sviluppo di apprendimenti (5,2 su 6).

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario somministrato dall'ente di formazione (a 30 giorni dall'evento formativo) i partecipanti al corso e la referente aziendale ritengono siano stati raggiunti gli obiettivi anche se tutti sottolineano che le conoscenze e le capacità sviluppate nel corso siano applicate solo in parte (probabilmente perché, come specificato da alcune risposte, si rende necessario un approfondimento dei contenuti). Nel complesso i partecipanti si dichiarano soddisfatti del percorso attribuendo una media di 5 su 6 all'item corrispondente (anche se va citato come i singoli valori siano molto diversi tra loro, oscillando tra 3 e 6). Il questionario online, compilato dalla referente aziendale, si attesta sul valore di 4,83 su 6 mettendo in luce un livello medio-alto di soddisfazione.

5) Le interviste

Le interviste condotte alla referente aziendale e ad una lavoratrice partecipante al percorso formativo appaiono confermare la positività delle valutazioni. La referente aziendale ha evidenziato come l'esito più importante della attività di formazione sia stato quello di riuscire ad allineare tutti i partecipanti al linguaggio necessario per il funzionamento del gestionale. In precedenza, ogni settore era distaccato rispetto agli altri e non vi era circolazione delle informazioni. Dopo il corso è più chiaro qual è

il ciclo di vita di un semi lavorato e quando comincia il ciclo di vita di un prodotto finito. Lei ritiene questo sia stato l'aspetto fondamentale della formazione che abbia permesso di creare sinergia tra i ruoli, Inoltre, la responsabile aziendale afferma che, grazie al corso, si è riusciti a eliminare errori ricorrenti. Molto importante sottolineare come la referente aziendale ritenga che il corso abbia permesso di ridurre momenti di tensione e conflittualità, dovuti alla mancata integrazione, e favorito l'emergere di una maggiore coesione tra le persone creando un clima di team prima non esistente. Senza il corso di formazione lei è convinta che l'azienda avrebbe sprecato molte più energie senza ottenere gli stessi risultati. Ora, lavorando con maggiore consapevolezza, si riesce a organizzare il lavoro in modo più autonomo e a coordinare le varie azioni in modo più efficace. Senza formazione ci sarebbe stata una grossa dispersione di energie e soprattutto un impatto negativo sull'efficienza della produzione aziendale.

La lavoratrice conferma i punti precedentemente sottolineati dalla referente aziendale. In particolare, mette in evidenza la maggiore consapevolezza acquisita rispetto all'importanza delle operazioni che vengono eseguite. Lei afferma che in precedenza c'erano cose che la facevano trovare più spiazzata mentre, dopo avere appreso le dinamiche all'interno del programma, ha maggiore sicurezza ad intervenire in autonomia. Dice di riuscire a risolvere problemi senza dover ricorrere a chi ha fornito il programma. Anche per la lavoratrice la situazione sarebbe stata molto più problematica se non si fosse attivato il corso di formazione. Ritiene si sarebbe dovuto continuamente ricorrere all'assistenza della ditta fornitrice del programma rallentando notevolmente il flusso lavorativo.

Un ulteriore aspetto, evidenziato dalla referente aziendale, è che la formazione ha permesso di accrescere il coinvolgimento anche di quei ruoli che non hanno partecipato al corso. In questo senso i partecipanti hanno saputo svolgere una funzione di guida nei confronti dei loro colleghi.

In conclusione, la formazione è stata giudicata molto positiva per i risultati operativi che ha portato ma soprattutto per la capacità di creare una modalità integrata di operare evitando conflitti e orientando ogni ruolo alla concreta soluzione dei problemi.

Azienda A25

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: elaborazione elettronica dati contabili (esclusi i CAF). Provincia: BO.

SETTORE ATECO 63.11.1.

CCNL applicato: CED - Centri elaborazione dati.

N. dipendenti: 7.

A25 è una società di consulenza bolognese che opera prevalentemente nell'ambito delle attività connesse alla previdenza pubblica. Più nello specifico, oltre a promuovere attività formative, la A25 offre consulenza e fornisce servizi previdenziali ad enti iscritti all'INPS Gestione Dipendenti Pubblici. Fra i suoi clienti si possono annoverare oltre cento enti fra amministrazioni locali e società del territorio emiliano-romagnolo.

2) La storia formativa dell'azienda

La storia formativa dell'A25 nell'ambito delle attività finanziate da Fondartigianato ha inizio nel 2015, anno in cui l'azienda ha aderito al Fondo. Oltre al progetto preso in esame nella presente ricerca, a partire dal 2015 l'azienda ha complessivamente realizzato 5 progetti formativi per un totale di 282 ore di formazione e di 22 partecipazioni di dipendenti. Nel corso delle interviste è altresì emerso che l'A25 effettua frequentemente attività formative anche tramite canali diversi da quelli della formazione finanziata.

Tipo di progetto	Anni di protocollo del progetto								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Progetti Realizzati								
	-	-	-	1	1	-	3	-	-
	Ore totali di formazione								
	-	-	-	54	80	-	148	-	-
	Numero di Partecipazioni *								
Progetto	-	-	-	5	5	-	4	-	-
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	8	-	-
Totale	-	-	-	5	5	-	12	-	-

* Il numero di partecipanti può differire dal numero di partecipazioni perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto formativo realizzato dall'A25 che è stato preso in esame per la presente ricerca era intitolato "Nuove competenze organizzative per migliorare l'erogazione del servizio in A25" e faceva riferimento ad una scadenza della Linea 1 relativa all'Invito 1°-2019.

Tale progetto prevedeva un unico percorso dal titolo "Innovare l'organizzazione per migliorare l'erogazione del servizio" della durata complessiva di 40 ore (di cui 3 ore destinate all'unità formativa della docenza sindacale).

Nelle tabelle a seguire vengono riportate le principali informazioni di dettaglio relative ai contenuti del percorso e alle caratteristiche dei partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Innovare l'organizzazione per migliorare l'erogazione del servizio	Innovazione organizzativa e gestione dei processi aziendali	18	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento e standardizzazione dei processi e dei flussi di lavoro in A25; - Lo sviluppo del business aziendale in A25; - Il miglioramento delle performance sui servizi offerti; - Metodi di problem Solving in ottica di miglioramento continuo; 	Lezioni ed esercitazione (8 ore) Studio di caso (6 ore) Project work (4 ore)	In orario di lavoro Mista (in presenza e a distanza)
	Strumenti digitali per la gestione dei processi aziendali	17	<ul style="list-style-type: none"> - La gestione informatizzata delle operazioni previdenziali in A25; - Migliorare il training interno; - Il concetto di gruppo e la risoluzione dei conflitti; <ul style="list-style-type: none"> - Il clima aziendale; - Best practice e cose da non fare; 	Lezioni ed esercitazione (7 ore) Studio di caso (6 ore) Project work (4 ore)	
Le politiche di inclusione sociale	2	<ul style="list-style-type: none"> - L'azienda come luogo di inclusione sociale e lavorativa - La valorizzazione delle competenze distintive - Pari opportunità e politiche di genere - Tecniche e strumenti per l'organizzazione e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro 	Lezioni ed esercitazione		
Promuovere il valore della formazione e del lavoro	3	<ul style="list-style-type: none"> - Fondartigianato e la formazione - Diritti e doveri dei lavoratori - Bilateralità nell'artigianato - Previdenza integrativa - Salute e sicurezza 	Lezioni ed esercitazione		

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
4	A tempo indeterminato/ determinato = 1 Apprendisti = 3	0	4	0	4	0

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

Come sottolineato anche dalla referente aziendale nel corso dell'intervista, il progetto formativo in questione si inseriva in un processo più generale di ridefinizione dell'organizzazione interna di A25 avviato negli anni precedenti quale conseguenza della crescita del volume di lavoro e dello spettro di attività svolte dall'azienda.

Nel dettaglio, il progetto formativo preso in esame rispondeva alla necessità di fornire alle partecipanti (alcune delle quali di recente inserimento in azienda) competenze organizzative specifiche, favorendone l'allineamento all'organizzazione interna della A25 e facilitando altresì il miglioramento e la standardizzazione di flussi e processi lavorativi.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Attraverso le proprie risposte al questionario online, la referente aziendale ha espresso valutazioni molto positive circa la funzionalità per l'impatto della formazione svolta.

In questo senso, si segnala in primo luogo un giudizio ottimo circa gli apprendimenti sviluppati dai partecipanti al corso (media delle risposte uguale a 6). Elevato è inoltre il punteggio che sintetizza il livello di soddisfazione per la formazione effettuata (media 5). Tale giudizio molto positivo è stato peraltro ulteriormente confermato nel corso delle interviste sia dalla referente aziendale che dalla dipendente coinvolta in formazione. Leggermente più bassa (media 4,7), ma comunque sempre al di sopra della soglia di accettabilità, si è invece dimostrata la valutazione della referente aziendale circa l'orientamento al lavoro del percorso formativo effettuato.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

I dati del questionario online hanno altresì evidenziato come dal punto di vista della referente aziendale il percorso formativo in questione abbia avuto un ottimo impatto sulle attività lavorative dell'azienda. Infatti, il valore medio delle risposte agli items relativi al trasferimento degli apprendimenti è pari a 5,7 su una scala che va da 1 a 6.

A completamento di quanto sopra riportato, merita di essere segnalato come, a distanza di oltre 6 mesi dalla conclusione del corso, la valutazione della referente aziendale pare essere migliorata rispetto a quella, pur positiva ma meno netta, rilevata attraverso i questionari a 30 giorni somministrati dall'agenzia formativa.

5) Le interviste

Le interviste effettuate alla referente aziendale e ad una lavoratrice che ha partecipato al corso hanno permesso di rilevare alcuni elementi significativi nell'ottica di pervenire ad una corretta comprensione del presente caso.

In primo luogo, tanto la referente aziendale quanto la dipendente hanno ripetutamente sottolineato come il percorso formativo in questione non fosse un'attività a sé stante, ma costituisse parte di un più ampio processo di rafforzamento delle competenze delle lavoratrici dell'azienda finalizzato ad accompagnare e supportare il costante aggiornamento dell'organizzazione del lavoro e delle procedure operative interne della A25.

I punti di vista della dipendente intervistata e della referente aziendale si sono dimostrati inoltre concordi anche sotto il profilo della soddisfazione per la formazione svolta, confermando quanto già emerso dal questionario online.

Per quanto riguarda i riscontri avuti in merito alla percezione d'impatto della formazione svolta, pur in un quadro di sostanziale allineamento dei giudizi forniti dai due soggetti intervistati, è possibile segnalare un elemento di differenziazione.

La referente aziendale ha infatti espresso una valutazione positiva circa l'impatto avuto dal corso, ma, sollecitata a scendere più nel dettaglio, non è stata sostanzialmente in grado di richiamare un episodio concreto che testimoniassero il cambiamento determinato dall'utilizzo da parte delle proprie dipendenti delle competenze apprese grazie alla formazione svolta ("adesso, come dico, episodi particolari adesso se ci penso in questo momento magari non mi vengono in mente, però sì...cambiano, hanno cambiato il loro modo di lavorare, perché acquisiscono poi comunque anche una mentalità diversa, quindi acquisendo una mentalità diversa o competenze diverse, cambia anche il tuo modo di rapportarti e di lavorare).

La dipendente, al contrario, oltre ad aver affermato anch'essa che il corso a cui ha partecipato ha avuto un impatto positivo sulle proprie attività lavorative quotidiane, è stata anche in grado di citare una situazione concreta esemplificativa del cambiamento determinato dalla formazione svolta.

Secondo le parole della lavoratrice, "nel momento in cui sono arrivata io in azienda, un tipo di pratica, le sistemazioni; quindi, sistemare la posizione previdenziale di un dipendente nella banca dati dell'INPS si faceva in un certo modo. C'erano determinate fasi. Dopo, subito dopo questo corso, abbiamo preso in mano questa procedura e ci siamo messi lì a capire appunto quello di cui parlavo prima, quindi le fasi inutili...non inutili, però superflue...come potenziarne delle altre più importanti e da lì abbiamo fatto proprio fisicamente una nuova procedura, con i punti...e abbiamo sviluppato

poi anche un altro modo di scrivere le procedure; quindi, una procedura il più sintetica possibile in modo che sia immediato capire cosa devi fare...”.

Tale operazione di riscrittura delle procedure operative, resa possibile dalla formazione effettuata, a giudizio della lavoratrice ha inoltre consentito di migliorare l'efficienza nella gestione delle pratiche, incrementando così la produttività del lavoro all'interno della A25.

Azienda A27

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Lavori di meccanica generale. Provincia: BO.

Codice ATECO 2017: 25.62.00 Lavori di meccanica generale.

CCNL applicato: Metalmeccanica artigianato.

N. addetti: 3 soci, 4 impiegati (1 a tempo determinato, gli altri a tempo indeterminato), 8 operai (a tempo indeterminato), 1 operaio apprendista.

L'azienda nasce negli anni Ottanta, ed è oggi l'esito di un'unione fatta recentemente con un'altra piccola azienda più giovane. L'obiettivo di proporre soluzioni tecnologiche innovative per la realizzazione di macchinari ha portato l'azienda a specializzarsi in diversi settori: movimento terra, petrolchimico, architettura, disegno tecnico, macchine utensili, siderurgico, navale, energetico e automotive. Anche i servizi che offre sono molteplici, come i trattamenti termici e superficiali, ma anche di sabbiatura e lucidatura.

2) La storia formativa dell'azienda

L'azienda è molto attenta alla formazione, specialmente a causa della continua implementazione di macchinari nuovi o di pacchetti software sempre all'avanguardia. La formazione svolta inoltre, cerca di comprendere tutti i settori di lavoro dell'azienda, in modo continuo e frequente.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ORE TOTALI								
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	NUMERO PARTECIPAZIONI*								
Progetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Progetto Operativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Il numero dei partecipanti potrebbe essere inferiore a quello rappresentato perché alcune persone potrebbero aver partecipato a più di un percorso formativo.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto operativo dal nome "Informatizzazione dei processi di programmazione e gestione della produzione in A27" ha previsto un unico percorso omonimo che è durato 61 ore.

L'obiettivo generale del percorso è stato quello di adeguare l'azienda al mercato dell'Industria 4.0, in modo da fornire competenze per implementare il ciclo produttivo in azienda, per arrivare infine al versamento della produzione con i tempi di lavoro registrati sulla linea produttiva.

Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Informatizzazione dei processi di programmazione e gestione della produzione in A27	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Diritti e doveri dei lavoratori - Previdenza integrativa, salute e sicurezza	- Lezione	- In orario di lavoro
	Informatizzazione dei processi di programmazione e gestione della produzione	59	- Ambiti produttivi e sistemi di programmazione - Gestione della domanda - Indicatori di errore previsionale - Pianificazione e programmazione della produzione - Portafoglio lavori acquisto - Creazione di: calendario ordini e report personalizzati	- Lezione (47 ore) - Project Work (12 ore)	- In orario di lavoro

Le ore di formazione sono state svolte completamente con la modalità in presenza, in quanto il corso, rispettando il calendario stabilito inizialmente, è terminato prima delle chiusure causate dalla pandemia per Covid-19.

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
4	A tempo indeterminato = 4	2	2	3	1	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

La partecipazione a questo percorso formativo è dovuta principalmente alla richiesta del mercato del lavoro nei confronti dell'azienda di adeguarsi alle caratteristiche e agli standard delle aziende 4.0 - passaggio che l'azienda senza questo corso non avrebbe potuto fare.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Grazie a questo percorso formativo l'azienda è riuscita prima di tutto a rispondere alle esigenze del mercato, ma soprattutto ha avuto il modo e gli strumenti per aggiornare le competenze dei propri lavoratori verso uno stile lavorativo molto più veloce e strutturato (caratteristiche che risultavano essere carenti in precedenza).

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario online (somministrato dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine del percorso formativo) emerge sia dai partecipanti al corso, che dal referente aziendale una soddisfazione più che positiva rispetto al corso (i singoli item hanno ottenuto sempre una valutazione pari a 5 e/o 6, e solo in singoli casi sono stati attribuiti valori 4 su 6 - in cui 6 corrispondeva alla valutazione massima) Nella quasi totalità dei casi (3 su 4) è stato affermato come la messa in pratica delle competenze acquisite in formazione non sia avvenuta completamente, ma solo in parte. Dalle risposte è emerso anche il suggerimento di approfondire ulteriormente l'utilizzo del software in alcune sue parti.

I dati del questionario online somministrato al solo referente aziendale hanno fatto emergere, a sostanziale conferma di quanto riportato nei questionari dell'ente di formazione, come tutti i fattori dell'area formazione e dell'area trasferimento siano privi di criticità.

5) Le interviste

Le affermazioni raccolte dalle interviste proposte alla referente aziendale e a un lavoratore confermano - e in parte approfondiscono - l'immagine che era stata delineata con i questionari successivi alla formazione.

La referente aziendale in molte delle sue affermazioni fa riferimento all'importanza che la formazione ha in generale, sottolineando che i corsi a cui l'azienda partecipa non sono mai fini a sé stessi, ma devono intendersi sempre all'interno di un processo più ampio e continuo di formazione.

I commenti rilasciati dall'intervistata sono tutti ampiamente positivi e confermano il raggiungimento degli obiettivi individuati. Tuttavia, nonostante le continue sollecitazioni, la referente ha fatto un po' di fatica a riportare esempi concreti dell'avvenuto impatto formativo. Solo alla fine ha fatto riferimento a un clima più disteso nell'utilizzo dei nuovi software che - a detta sua - è il frutto degli ottimi risultati nella gestione del nuovo macchinario/programma ottenuti con il corso. A sostegno di questa sua difficoltà va sottolineato comunque che la referente non è riuscita a partecipare al corso e per di più ha poco a che fare con i reparti e con gli strumenti che dovrebbero aver beneficiato della formazione.

La lavoratrice che ha partecipato personalmente al percorso formativo si è dimostrata anch'essa molto soddisfatta dei contenuti e dei miglioramenti che l'azienda è riuscita a ottenere. Inizialmente l'intervistata parla di un cambiamento "profondo" che ha coinvolto tutti i processi lavorativi e che principalmente è scaturito dall'installazione di nuovi macchinari all'interno dell'impresa. In realtà, chiedendole di approfondire la questione del cambiamento, è emerso che c'è stato un forte impatto della formazione dovuto proprio alle modificate metodologie con cui i dipendenti svolgono ora le loro mansioni. Per esempio, l'intervistata ha fatto riferimento all'assenza di una procedura precisa e standardizzata del controllo della produzione di un prodotto, che prima veniva seguita saltuariamente tenendo nota dei passaggi su carta e penna (ricorda di aver dovuto più volte spostarsi fisicamente nell'officina per verificare e appuntare lo stato di alcuni pezzi). O ancora ha sottolineato, come segnale di raggiungimento degli obiettivi del corso, un episodio in cui si è trovata a interfacciarsi con un cliente che si congratulava per il diverso approccio applicato nel lavoro rispetto a quello a cui era abituato precedentemente.

La lavoratrice afferma che a volte è lei in prima persona a richiedere di partecipare ai corsi, ma che in generale c'è un buon dialogo tra datore di lavoro e lavoratori per organizzarne la partecipazione. Di questo percorso formativo è stata evidenziata anche l'utilità a livello generale dell'azienda, in quanto alcuni dei cambiamenti hanno avuto delle ricadute anche sui dipendenti che non hanno personalmente preso parte al corso.

Infine (come evidenziato anche dagli intervistati di altre aziende) la lavoratrice ha parlato del "problema" di equilibrare il tempo di lavoro a quello da dedicare alla formazione: però ha affermato di non considerarlo un peso perché nel caso in cui ci sia del lavoro arretrato che si accumula per lasciare spazio alla formazione, si tratta di un'eccedenza che nel tempo riesce ad essere annullata grazie al miglioramento delle mansioni con cui viene svolto il lavoro a seguito della formazione.

In conclusione, è possibile affermare che i due punti di vista sono abbastanza allineati, ad esclusione però della possibilità di ricaduta degli effetti dei partecipanti su altri lavoratori: a differenza di quanto raccontato dalla lavoratrice, infatti, per la referente aziendale questo è stato un corso di cui solo i singoli partecipanti possono aver beneficiato, in quanto unici destinatari delle competenze che sono state trasmesse.

Azienda A28

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Commercio all'ingrosso di articoli in ferro e in altri metalli (ferramenta). Provincia: FC.

Codice ATECO 2017: 46.74.10.

CCNL applicato: Terziario commercio.

N. Addetti: 10.

L'azienda, nata nel 2001, opera nel campo della commercializzazione di utensileria mirando a ricercare le soluzioni migliori per i clienti attribuendo particolare cura alla comunicazione e alla fase post-vendita.

2) La storia formativa dell'azienda

Si tratta di un'azienda che attribuisce importanza strategica alla formazione e recentemente ha focalizzato la propria attenzione sull'ambito comunicativo che ritiene fondamentale per il successo imprenditoriale. L'attivazione di percorsi formativi con l'utilizzo di risorse Fondartigianato, con cui ha realizzato complessivamente 3 progetti, risale al 2018: in precedenza l'azienda si concentrava su formazione tecnica specifica attivata da loro fornitori.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	-	-	-	-	-	-	2	-	1
	ORE TOTALI								
	-	-	-	-	-	-	74	-	42
	NUMERO PARTECIPAZIONI*								
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	9	-	4
Totale	-	-	-	-	-	-	9	-	4

* I partecipanti possono essere inferiori perché una persona può avere frequentato più di un percorso

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto analizzato denominato "Personal branding e rafforzamento della strategia digitale di A28" si componeva di un unico percorso. Obiettivo del percorso era quello di fornire ai dipendenti di A28 competenze digitali strategiche in grado di favorire a livello web uno storytelling centrato sui valori e sul brand aziendale.

Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Personal branding e rafforzamento della strategia digitale di A28	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	- Fondartigianato e la formazione continua per i lavoratori - Bilateralità e welfare	- Lezione	- In orario di lavoro - In FAD
	Identità di brand e inbound marketing	40	- Nuovi approcci di gestione del commercio elettronico aziendale - L'importanza dell'inbound marketing, - Le nuove forme di comunicazione e presentazione dei prodotti e dei servizi aziendali - La definizione di un impianto di comunicazione online, funzionale a valorizzare il personal brand - Veicolare il valore aziendale sul web.	- Lezioni (32 ore) - Project Work (8 ore)	-- In orario di lavoro - Mista (in presenza e FAD)

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
4	A tempo indeterminato = 3 A tempo determinato = 1	4	-	4	-	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

A28 ha voluto rafforzare online la propria reputazione, facendosi percepire come partner affidabile per tutte quelle aziende che lavorano in ambito meccanico e necessitano di componentistica di qualità per i propri centri di lavoro e macchine CNC.

In un momento in cui l'emergenza sanitaria ha reso difficili spostamenti e visite commerciali, fondamentale diventa potenziare la visibilità digitale, puntando sulla costruzione di un brand di qualità in ambito meccanico, al quale poter fare riferimento.

In particolare, l'azienda lamentava la scarsa visibilità online e necessitava di competenze capaci di utilizzare tale canale per le proprie strategie.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

La formazione è stata intesa come strumento per acquisire le competenze digitali necessarie per aumentare la visibilità online e per utilizzare canali che non erano consueti nell'approccio verso il cliente. Dai questionari online, compilati dal referente aziendale, emerge come la soddisfazione per l'intervento abbia ottenuto una media, rispetto ai vari item correlati, di 4 su 6. Meno è stato valutato l'orientamento al lavoro (che ottiene un punteggio medio di 3,86 su 6) e appena superiore al valore soglia di 4 (4,2 su 6) la capacità del corso di sviluppare apprendimenti. Tali valutazioni necessitano quindi di essere integrate con l'analisi delle interviste soprattutto considerando il loro valore che si attesta attorno alla sufficienza.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

A) Dati del questionario online

L'analisi dei dati del questionario somministrato dall'ente di formazione (a 30 giorni dall'evento formativo) mette in luce risultati più che positivi. Tutti i partecipanti hanno affermato che stanno applicando compiutamente nel proprio ruolo lavorativo le conoscenze e le capacità apprese nel corso. Viene data anche una valutazione medio alta (media di 4,75 su 6) rispetto alla soddisfazione del percorso. Rimane l'attribuzione di un punteggio insufficiente, espresso nel questionario online dal referente aziendale (3,67 su 6), sulla percezione di trasferibilità di quanto appreso nel corso.

B) Le interviste

Le valutazioni sull'impatto fornite dal referente aziendale e da un lavoratore partecipante al percorso sono più positive di quanto i risultati dei questionari, soprattutto quello online compilato dal responsabile aziendale, facciano intendere.

Dalle parole del responsabile aziendale si comprende come vi sia stata soddisfazione per l'intervento. Egli pensa che i partecipanti abbiano acquisito conoscenze e si rende conto di quali passi in avanti siano stati compiuti rispetto alla situazione antecedente il corso. Ritene che sia stato possibile affrontare argomenti che prima non venivano trattati per carenza di competenze. Riporta un esempio in cui, durante una riunione, alcuni collaboratori (partecipanti al corso) abbiano fornito validi contributi, analizzando una specifica strategia da implementare online, contrariamente alle consuetudini precedenti in cui non venivano forniti feedback o suggerimenti. Prosegue mettendo in luce come le azioni da intraprendere debbano però essere ottimizzate in una fase successiva. Probabilmente questa può essere la chiave di lettura dei dati non brillanti raccolti online. Si ritiene che il corso sia stato indubbiamente utile e abbia avuto un impatto positivo ma necessiti di ulteriori step per ottenere compiutamente gli obiettivi prefissati dall'azienda.

Interessante far notare come il responsabile aziendale ritenga che senza formazione, con ogni probabilità, non si sarebbero raggiunti gli stessi risultati e si sarebbero investiti maggiori costi in termini economici e, soprattutto, in termini di tempo.

Dello stesso parere il lavoratore partecipante al corso. In particolare, viene riportata una situazione concreta che egli ritiene esemplificativa del valore di impatto della formazione. Spiega come l'invio di mail al cliente avvenisse in automatico, gestita da un software gestionale su uno schema predefinito. Dopo il corso, le persone investono un po' più di tempo (stimato in una manciata di secondi) per personalizzare e/o per aggiungere qualcosa che nel testo da gestionale non si sarebbe potuta scrivere. Grazie a questo approccio, si è deciso di modificare alcuni campi del gestionale per essere più corretti e per fare in modo che al cliente arrivasse un messaggio più accattivante. Questo approccio ha portato, oltre ad avvicinare ulteriormente i clienti consolidati, a recuperare clienti che non avevano più rapporti con l'azienda da numerosi anni.

Anche per il lavoratore senza l'intervento di formazione non sarebbe stato possibile conseguire i risultati descritti.

È importante sottolineare come, sia per il referente aziendale sia per il partecipante, il corso abbia permesso di aumentare ulteriormente la conoscenza tra le persone e sulle competenze da ognuno possedute, portando ad incrementare lo spirito di gruppo.

In conclusione, si può affermare come dalle interviste emerga una valutazione molto positiva sul corso per l'impatto che ha avuto in azienda sia sul versante professionale sia su quello relazionale. Rimane aperta la necessità di approfondire quanto appreso per sedimentare ulteriormente le competenze digitali.

Azienda A29

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: lavorazione materie plastiche. Provincia: RE.

SETTORE ATECO 22.21.

CCNL applicato: gomma plastica PMI.

N. dipendenti: 28.

A29 è una piccola impresa della provincia di Reggio Emilia che opera da più di 40 anni nel settore della lavorazione delle materie plastiche. Nello specifico, l'azienda realizza una vasta gamma di prodotti plastici, passando dai pannelli in PVC e dai profilati tecnici fino ai tubi con diametri speciali. Inoltre, progetta e produce stampi destinati ai processi industriali di estrusione, co-estrusione, post-costruzione, soffiaggio di prodotti tecnici e flaconaggio.

2) La storia formativa dell'azienda

L' A29 ha sempre attribuito una notevole importanza alla formazione dei propri dipendenti. Durante il periodo preso in esame (2012-2020), infatti, l'azienda ha realizzato 7 progetti finanziati con Fondartigianato corrispondenti a 536 ore complessive di formazione e con un numero di partecipazioni di lavoratori pari a 33.

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PROGETTI REALIZZATI								
	-	2 (3 percorsi)	1	2	-	1	1	-	-
	ORE TOTALI DI FORMAZIONE								
	-	170	64	102	-	80	120	-	-
	NUMERO DI PARTECIPAZIONI *								
Progetto	-	8	-	3	-	4	-	-	-
Progetto Obiettivo	-	4	-	-	-	-	-	-	-
Progetto Operativo	-	-	4	4	-	-	-	-	-
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	6	-	-
Totale	-	12	4	7	-	4	6	-	-

* Il numero di partecipanti può differire dal numero di partecipazioni perché alcuni partecipanti possono avere frequentato più di un percorso

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto operativo realizzato dall'A29 preso in esame per la presente ricerca faceva riferimento ad una scadenza della Linea 2 relativa all'Invito 1°-2019.

Tale progetto prevedeva un unico percorso intitolato "Potenziare le performance aziendali utilizzando efficacemente gli strumenti informatici" della durata complessiva di 81 ore (di cui 2 ore dedicate all'unità formativa della docenza sindacale)

Nelle tabelle a seguire vengono riportate le principali informazioni di dettaglio relative ai contenuti del percorso e alle caratteristiche dei partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Potenziare le performance aziendali utilizzando efficacemente gli strumenti informatici	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	2	Fondartigianato e la formazione Diritti e doveri dei lavoratori Bilateralità nell'artigianato Previdenza integrativa Salute e sicurezza	Lezione (2 ore)	In orario di lavoro
	Approfondimenti suite Microsoft Office	79	Introduzione a Microsoft Windows Microsoft Outlook Microsoft Word Microsoft Excel Microsoft Power Point	Lezione Project work	In presenza

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
4	A tempo indeterminato = 3 A tempo determinato = 1	2	2	0	4	0

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

L'obiettivo principale del progetto formativo realizzato da A29 era legato all'incremento delle competenze informatiche di alcuni dipendenti che svolgono mansioni impiegatizie. Più nello specifico, la formazione si proponeva la finalità di migliorare la conoscenza e la capacità di utilizzo dei diversi programmi di cui si compone la suite di Microsoft Office (Outlook, Word, Excel, Power Point). Secondo quanto dichiarato dalla referente aziendale nel corso dell'intervista, alla base della scelta di effettuare un corso di formazione incentrato su tali contenuti vi era la consapevolezza dell'esistenza di un fabbisogno specifico in alcune figure che, per ragioni anagrafiche o legate alla propria carriera scolastica, evidenziavano lacune nell'utilizzo dei principali strumenti informatici.

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Sotto il profilo della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto, la referente aziendale ha espresso valutazioni nel complesso positive. In particolare, le risposte fornite al questionario online hanno evidenziato un livello di soddisfazione estremamente elevato per la formazione svolta (media delle risposte ai relativi item pari a 6 su una scala da 1 a 6). Leggermente inferiore, ma comunque ancora molto buono è stato inoltre il giudizio della referente aziendale circa la misura in cui la formazione svolta fosse effettivamente orientata alle esigenze lavorative dei partecipanti (media delle risposte 5,4). Qualche lieve difficoltà in più è stata invece rilevata dalla referente sotto il profilo dello sviluppo degli apprendimenti, sebbene la valutazione complessiva (media delle risposte 4,8) si collochi ancora nettamente al di sopra della soglia di accettabilità.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Sulla base dei dati provenienti dal questionario online è possibile rilevare una percezione moderatamente positiva da parte della referente aziendale circa l'impatto della formazione svolta.

La media delle risposte agli item che avevano come oggetto il trasferimento degli apprendimenti è infatti pari a 4,3, un valore complessivamente discreto ma che non si colloca molto al di sopra della soglia che segnala la presenza di criticità.

Tale valutazione trova sostanziale corrispondenza nei dati contenuti all'interno dei questionari a 30 giorni somministrati dalle agenzie formative, che in alcuni casi evidenziavano, pur ad un lasso di tempo molto più breve dalla conclusione del corso, un utilizzo solo parziale sul lavoro delle competenze apprese durante la formazione.

5) Le interviste

Le interviste effettuate alla referente aziendale e a una dipendente coinvolta nel progetto offrono alcune indicazioni molto utili e significative per avere un quadro più completo circa la percezione dell'impatto avuto dall'attività formativa oggetto della presente ricerca.

In primo luogo, la referente aziendale ha precisato che su quattro partecipanti al corso, due hanno abbandonato l'azienda nei mesi successivi alla fine della formazione. Tale fatto, di per sé non correlato con l'andamento dell'attività formativa, costituisce comunque implicitamente un fattore limitante sotto il profilo dell'impatto avuto dalla formazione sull'attività lavorativa quotidiana dei dipendenti coinvolti.

Ciò nonostante, nel corso dell'intervista la referente aziendale ha comunque sottolineato che, dal suo punto di vista, la formazione svolta si è dimostrata utile ed efficace in quanto avrebbe consentito ad alcuni partecipanti di acquisire molta più autonomia e abilità nell'utilizzo degli strumenti informatici e, più in particolare, nell'effettuare calcoli ed elaborazioni di dati con Microsoft Excel (“... prima c'era una collega che non riusciva...a volte le venivano richiesti dei dati in Excel, come dicevo prima, per fare delle statistiche piuttosto che valutare...non so...metti in ordine dal più grande al più piccolo o il cliente che ha comprato di più o ha comprato di meno...si trovava sempre un po' in difficoltà e non era sempre detto che si sapesse districare in questa situazione, invece adesso sono cose che fa tranquillamente in autonomia, ecco.”).

Nel complesso si può dunque affermare che il giudizio circa l'impatto espresso dalla referente aziendale nel corso dell'intervista è coerente con le risposte fornite al questionario online.

Abbastanza discordanti, invece, sono state le valutazioni espresse dalla dipendente intervistata.

Infatti, a dispetto di uno spiccato apprezzamento per i contenuti del corso e per le qualità del docente, la lavoratrice intervistata ha indirettamente riconosciuto che la formazione svolta non ha avuto un impatto sostanziale sul proprio lavoro, in quanto le sue mansioni lavorative ordinarie prevedono un utilizzo solo sporadico, saltuario e non specialistico degli strumenti informatici che erano al centro dell'attività formativa a cui ha partecipato. Citando alcune frasi della dipendente intervistata, “il peccato di questi corsi, ma questa è una convinzione mia, è che una volta finiti, terminati, se non si ha la possibilità di continuare a lavorare costantemente su queste cose, purtroppo queste nozioni col tempo si perdono... purtroppo né su Excel né su Word ho avuto possibilità di fare grossi approfondimenti...ho utilizzato io, a casa, personalmente alcune colonne di Excel su suggerimento, dopo l'insegnamento del docente, perché volevo mantenere la mente allenata e mi è stato molto utile, ma a livello personale, non a livello aziendale o lavorativo in questo caso”.

In sintesi, dunque, le interviste hanno fatto emergere due percezioni abbastanza discordanti circa l'impatto avuto dall'attività formativa realizzata dai dipendenti di A29: a fronte di un giudizio complessivamente positivo della referente aziendale (espresso sia tramite l'intervista, sia attraverso il questionario online), la lavoratrice intervistata ha posto in evidenza elementi di criticità riconducibili alla scarsa congruenza fra i contenuti della formazione svolta e le proprie mansioni lavorative.

Azienda A30

A. L'azienda e la sua storia formativa

1) L'azienda

Settore di attività: Apparecchiature elettroniche ed elettrotecniche. Provincia: RA.

Codice ATECO 2017: 46.52.09 Commercio all'ingrosso di altre apparecchiature elettroniche per telecomunicazioni e di altri componenti elettronici.

CCNL applicato: Metalmeccanica.

N. addetti: 1 socio, 6 dipendenti (a tempo determinato o indeterminato).

L'azienda nasce nel giugno del 2007, e da subito si distingue rispetto alle altre imprese specializzate nel settore della progettazione e della produzione dei dispositivi elettronici per la ricerca e la sicurezza di persone e cose in campo nautico e aeronautico. Tra i servizi offerti c'è anche quello della produzione di apparecchiature elettroniche di ausilio per la navigazione marittima e aerea. Negli anni, partendo dalla nautica, l'azienda ha implementato le proprie competenze anche in ambito aerospaziale, ed è oggi l'unica in Italia ad aver ricevuto il riconoscimento per la progettazione di trasmettitori di localizzazione d'emergenza.

2) La storia formativa dell'azienda

L'azienda non è solita proporre percorsi formativi per i propri dipendenti e infatti, nonostante si dichiari favorevole all'aggiornamento e all'implementazione di nuove competenze, quest'esperienza si conferma essere la prima a cui l'impresa è stata sottoposta negli anni (mancano dati sulla formazione precedente nel file e anche di questo progetto).

Tipo di progetto	ANNI DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROGETTI REALIZZATI									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ORE TOTALI									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	NUMERO PARTECIPAZIONI*									
Progetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Progetto Operativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Progetto Operativo (P.S.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Il numero dei partecipanti potrebbe essere inferiore a quello rappresentato perché alcune persone potrebbero aver partecipato a più di un percorso formativo.

B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto

3) L'attività formativa realizzata

Il progetto dal nome "Innovazione tecnologica e sviluppo nuovo prodotto per il settore aeronautico di A30", si è suddiviso in due diversi percorsi: il primo, "Progettazione e sviluppo dei nuovi dispositivi di sicurezza in ambito aeronautico", il secondo "Innovazione, processo, produzione. Competenze innovative per lo sviluppo dei nuovi prodotti", per un totale di 80 ore complessive di formazione. L'obiettivo generale del percorso è stato quello di rendere l'azienda competente per la messa in produzione di un nuovo prodotto progettato per le batterie al litio, a seguito di un accordo di partnership con un'azienda francese.

Nelle tabelle seguenti si riportano i dettagli relativi al percorso e ai partecipanti.

PERCORSO	UNITÀ FORMATIVE	DURATA (IN ORE)	PRINCIPALI CONTENUTI	METODOLOGIA	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Progettazione e sviluppo dei nuovi dispositivi di sicurezza in ambito aeronautico	Promuovere il valore della formazione e del lavoro	3	- Fondartigliamento e la formazione continua per i lavoratori - Diritti e doveri dei lavoratori - Previdenza integrativa, salute e sicurezza	- Lezione	- In orario di lavoro
	Innovare il processo di progettazione	37	- Analisi criticità processo di progettazione - Ciclo di progettazione, processo e sviluppo - Evoluzioni e innovazioni tecnologiche previste - Progettazione e sicurezza - Impostazione del miglioramento continuo	- Lezione (17 ore) - Project Work (8 ore) - Coaching (12 ore)	- In orario di lavoro
Innovazione, processo, produzione. Competenze innovative per lo sviluppo dei nuovi prodotti	Sviluppare i nuovi prodotti aziendali	40	- Caratteristiche nuove batterie al litio - Sistemi di sicurezza innovativi - Operazioni di lavorazione, tempi di lavoro, valutazione del bilanciamento delle fasi di produzione - Controllo qualitativo: strumenti e procedure - Nuovi cicli di produzione	- Lezione (20 ore) - Project Work (8 ore) - Coaching (12 ore)	- In orario di lavoro

Le ore di formazione sono state svolte completamente con la modalità della formazione a distanza, in quanto il corso era stato programmato e quindi svolto interamente nel periodo interessato dalle chiusure aziendali dovute alla pandemia da Covid-19.

PARTECIPANTI						
TOTALE	TIPO DI CONTRATTO	MASCHI	FEMMINE	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI
5	A tempo indeterminato = 5	2	3	5	-	-

3.1.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione

La partecipazione a questo percorso formativo è un'esigenza scaturita principalmente a seguito di una richiesta di partnership da parte di una seconda azienda estera, che ha richiesto di adeguare le competenze dei lavoratori per adempiere alle mansioni lavorative modificate a seguito dell'utilizzo di un nuovo materiale (non utilizzato precedentemente in azienda).

3.1.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto

Grazie a questo percorso formativo l'azienda è riuscita prima di tutto ad accettare la collaborazione con l'azienda francese che aveva richiesto di stringere un rapporto di partnership, e di conseguenza ha avuto modo anche di aggiornare le competenze dei propri lavoratori verso uno stile lavorativo che si è dimostrato essere migliore sotto diversi punti di vista.

C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione

4) Dati del questionario online

Dall'analisi dei dati del questionario online (somministrato dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine del percorso formativo) emerge sia dai partecipanti al corso, che dal referente aziendale una soddisfazione molto positiva rispetto al corso (i singoli item hanno ottenuto sempre una valutazione pari a 5 e/o 6 - in cui 6 corrispondeva alla valutazione massima) C'è stata inoltre pari distribuzione nei partecipanti tra chi ha affermato che la messa in pratica delle competenze acquisite in formazione

è avvenuta solo in parte, e chi invece ha ritenuto di essere riuscito a utilizzare completamente quanto appreso in formazione. Dalle risposte è emerso anche il suggerimento di approfondire ulteriormente gli aspetti tecnici di strumenti e procedure in relazione alle normative vigenti.

Tuttavia, i dati del questionario online somministrato al solo referente aziendale hanno evidenziato un quadro generale discordante, in quanto dalle risposte è emersa una percezione di trasferimento degli apprendimenti non accettabile (il risultato del questionario si pone sotto al valore considerato accettabile).

5) Le interviste

Le affermazioni raccolte dalle interviste proposte al referente aziendale e a una lavoratrice confermano (ma nella parte relativa al questionario del referente aziendale smentiscono) l'immagine che era stata delineata con i questionari successivi alla formazione.

Il referente aziendale ha da subito chiarito la motivazione della partecipazione al corso, che consiste nella possibilità di acquisire dei titoli indispensabili per la fidelizzazione di un nuovo cliente, a un costo più contenuto. Da questa e altre affermazioni emerge infatti la novità per l'azienda del rapporto con la formazione che, in questo caso, è stata la prima esperienza. Il referente specifica, inoltre, che è stato lui personalmente a tenere il corso per i propri dipendenti, con il desiderio di renderli competenti nella materia quasi completamente o in modo da dare a tutti un'infarinatura almeno generale.

Nonostante queste particolarità nell'erogazione della formazione, dalle parole dell'intervistato sembra essere avvenuto l'impatto, che è stato dimostrato attraverso alcuni cambiamenti nel modo di lavorare tra il momento precedente e quello successivo alla formazione. Secondo quello che ha potuto vedere in azienda, i lavoratori si sono impegnati molto di più nel rispettare le procedure tecniche e gli step strutturati che le compongono. Questo sembra essere dovuto anche dal fatto che il cliente con cui l'azienda ha cercato di instaurare un rapporto commerciale, ha esplicitamente richiesto determinati aggiornamenti nello svolgimento delle mansioni, e di conseguenza questo cambiamento è stato preso come un imperativo di lavoro.

Il referente aziendale non è riuscito ad esprimersi troppo nel dare un giudizio al corso - dovendosi in un certo senso dare un voto come docente - ma ha ritenuto comunque di dare una valutazione più che sufficiente, specialmente per il modo in cui sono state recepite e assimilate le informazioni. Tuttavia, non ha ritenuto di poter eventualmente cambiare nulla del corso e del suo svolgimento, in quanto secondo lui i contenuti sono troppo complicati da trasmettere e di conseguenza non sarebbe in grado di individuare modalità diverse da quelle da lui applicate e utilizzate.

Allo stesso modo anche la lavoratrice si dimostra soddisfatta della formazione in generale e dalle sue affermazioni sembra confermare l'avvenuto impatto. A conferma di quanto detto precedentemente dal referente aziendale, anche la lavoratrice parla di un cambiamento di approccio nel lavoro che è avvenuto a seguito della partecipazione al corso di formazione. L'intervistata dice di aver appreso l'importanza del confronto e della condivisione durante lo svolgimento delle mansioni: prima della formazione tutti i lavoratori erano focalizzati sul proprio operato e non prestavano particolare attenzione alle azioni altrui. In questo nuovo modo di lavorare invece, il vantaggio consiste nella possibilità di allinearsi e di rimanere aggiornati sul processo lavorativo generale che coinvolge tutti.

Anche la lavoratrice conferma che quella con Fondartigianato è stata la prima esperienza di formazione aziendale, tuttavia si dice favorevole alla possibilità di fare altre esperienze di questo tipo (parla di numerose volte in cui autonomamente ha ricercato webinar gratuiti a cui poter partecipare, anche fuori dall'orario di lavoro).

APPENDICE_3 - Esempio di griglia di intervista

GRIGLIA DI INTERVISTA

Destinatari: lavoratori

A. Premessa metodologica riservata all'intervistatore

Questa premessa contiene alcuni brevi contenuti metodologici di contesto che l'intervistatore è opportuno abbia presente per guidare la conduzione dell'intervista.

OBIETTIVI

L'obiettivo generale dell'intervista è raccogliere informazioni che consentano di delineare un quadro il più possibile esauriente di tre macro ambiti tematici: 1) il *contesto* in cui si è svolto il percorso formativo in oggetto; 2) le caratteristiche del percorso formativo; 3) l'impatto del percorso formativo.

MODALITÀ DI CONDUZIONE DELL'INTERVISTA

L'intervista sarà condotta a distanza mediante una *videochiamata via internet* utilizzando un apposito software (ad es., Skype, Zoom o Meet).

La modalità di conduzione è *semi strutturata*. La sequenza delle domande e il numero delle domande poste potrà variare in relazione alla reazione dell'intervistato. Posta la prima domanda, infatti, l'intervistato può rispondere con contenuti che riguardano solo gli argomenti direttamente sollecitati dalla domanda oppure sviluppando anche altri argomenti. In questo secondo caso, l'intervistato, potrà trovarsi nella situazione di fornire informazioni in modo autonomo utili all'intervistatore senza che gli sia stata posta una domanda specifica. Per questo diventa superfluo porgli la domanda relativa a tali argomenti anche se era stata prevista tra quelle potenzialmente da rivolgere all'intervistato.

Qualora invece l'intervistato tocchi argomenti non previsti dall'intervistatore, può valer la pena approfondirli con domande specifiche che dovranno essere pensate e formulate in tempo reale avendo come linea guida solo uno schema generale del fenomeno dell'impatto della formazione.

B. La conduzione dell'intervista

In questa sezione, invece, sono riportate le parole "guida" per la conduzione diretta dell'intervista che l'intervistatore potrà rivolgere all'intervistato per favorire l'elicitazione dei suoi punti di vista.

AMBITI DI INDAGINE E DOMANDE GUIDA.

1. CARATTERISTICHE DELL'INTERVISTATO

Premessa

Come precisato nella comunicazione che le è pervenuta, il nostro colloquio riguarderà un'attività di formazione in cui è stato coinvolto dalla sua azienda nei mesi scorsi.

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

Domande

Qual è il ruolo che ricopre all'interno dell'azienda _____ (*nome dell'azienda*)? Da quanto tempo lo ricopre? Quali sono le aree di competenza di sua responsabilità?

2. IL CONTESTO DEL PERCORSO FORMATIVO

Premessa

Bene, adesso passiamo a toccare uno degli argomenti centrali della nostra conversazione. Negli scorsi mesi l'azienda _____ (*nome dell'azienda*) in cui lavora ha deciso di coinvolgerla in un percorso formativo realizzato in collaborazione con l'ente di formazione _____ (*nome dell'ente*). 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: in base alle informazioni in suo possesso, ogni quanto la sua azienda attiva percorsi di formazione rivolti ai dipendenti? Quanti percorsi di formazione ha realizzato, per esempio, nell'anno precedente (2020)?
- A quanti di questi percorsi formativi ha partecipato lei personalmente?
- In che modo l'azienda individua i lavoratori che parteciperanno alla formazione? In che modo lei personalmente è stata inserita tra i partecipanti al percorso di formazione che stiamo prendendo in esame? È stata lei a candidarsi?

3. I PRESUPPOSTI DEL PERCORSO FORMATIVO

Premessa

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 base alle informazioni in suo possesso, il perché della scelta - da parte dell'azienda _____ (*nome dell'azienda*) - di attivare il percorso formativo di cui stiamo parlando?
- Quali sono state le ragioni che hanno spinto l'azienda in cui lavora a coinvolgere lei e altri suoi colleghi di lavoro in tale attività formativa?
- Che cosa si aspettava lei dalla formazione?

4. LE CARATTERISTICHE DEL PERCORSO FORMATIVO

- Quali erano gli argomenti fondamentali del percorso a cui ha partecipato?
- Si ricorda per caso qualche momento particolare di quella formazione? Una situazione che l'ha colpita particolarmente?
- Posso chiederle alcuni dettagli in più rispetto di quello che mi ha detto? Per esempio,
 - o Qual erano le persone coinvolte?
 - o Che attività svolgevano?
 - o Quando è avvenuto tale episodio?
 - o In quale reparto/ambito dell'azienda?
 - o Lo ha visto in prima persona oppure glielo hanno riferito altre persone?

5. L'IMPATTO DEL PERCORSO FORMATIVO

Premessa

Passiamo ad analizzare un altro aspetto. Che cosa è avvenuto in azienda dopo la formazione.

Domande

- *Può raccontarci un episodio nella sua attività lavorativa in cui ha utilizzato quanto ha imparato durante la formazione?*
- Posso chiederle alcuni dettagli in più rispetto di quello che mi ha detto? Per esempio,
 - o Qual erano le persone coinvolte?
 - o Che attività svolgevano?
 - o Quando è avvenuto tale episodio?
 - o In quale reparto/ambito dell'azienda?
 - o Lo ha visto in prima persona oppure glielo hanno riferito altre persone?
- Ha notato dei cambiamenti anche in altri suoi colleghi che hanno partecipato alla formazione?
- Ha notato se ci sono stati cambiamenti di altro tipo all'interno dell'azienda in cui lavora dopo la formazione? Di che tipo?
- Che valutazione dà complessivamente del corso a cui ha partecipato?

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 dell'azienda in cui lavora.

Quali potrebbero essere, alla luce dell'attuale situazione, percorsi di formazione utili per i lavoratori dell'azienda in cui lavora?

6. 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 sua situazione lavorativa futura.