



*Progetto Monitoraggio 2022*  
*Emilia-Romagna*

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

edizione 2022



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE  
«GIOVANNI MARIA BERTIN»

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

*Terzo 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 2022

nell'ambito del  
*Progetto Monitoraggio 2022*  
dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato

# INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>SEZIONE 1 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULLE PERCEZIONI DI IMPATTO DEI REFERENTI AZIENDALI.....</b>	<b>6</b>
<i>Introduzione.....</i>	<i>6</i>
<i>Il campione di riferimento.....</i>	<i>6</i>
<i>La struttura del questionario e la procedura di somministrazione.....</i>	<i>9</i>
<i>Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento.....</i>	<i>10</i>
<i>L'analisi dei dati di percezione: le percezioni di impatto della formazione.....</i>	<i>12</i>
<i>Elementi per una sintesi dell'analisi dei fattori di percezione di impatto della formazione.....</i>	<i>18</i>
<i>La descrizione "casi di successo" aziendali.....</i>	<i>19</i>
<i>Elementi di contesto che influiscono sulle percezioni circa la formazione e l'impatto.....</i>	<i>21</i>
<i>Fattori che influiscono sulla percezione di trasferimento.....</i>	<i>21</i>
<i>I fattori che influiscono sul debole trasferimento in contesto aziendale.....</i>	<i>22</i>
<b>SEZIONE 2 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULLA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE.....</b>	<b>24</b>
<i>Introduzione.....</i>	<i>24</i>
<i>La definizione di certificazione delle competenze.....</i>	<i>24</i>
<i>L'importanza della certificazione delle competenze.....</i>	<i>26</i>
<i>La funzione della certificazione delle competenze.....</i>	<i>29</i>
<b>SEZIONE 3 - GLI STUDI DI CASO.....</b>	<b>31</b>
<i>La costruzione del campione dei casi da studiare.....</i>	<i>31</i>
<i>L'impianto per la raccolta dei dati.....</i>	<i>33</i>
<i>Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati.....</i>	<i>35</i>
<i>Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso.....</i>	<i>37</i>
<b>SEZIONE 4 - POSSIBILI PROSPETTIVE DI SVILUPPO.....</b>	<b>47</b>
<i>Un primo confronto con le Parti Sociali.....</i>	<i>47</i>
<i>I possibili sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto.....</i>	<i>47</i>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>49</b>
<b>APPENDICE_1 - I rapporti degli studi di caso.....</b>	<b>50</b>
<b>APPENDICE_2 - Esempio di griglia di intervista.....</b>	<b>51</b>

# INTRODUZIONE

Il presente *Rapporto* è stato elaborato al termine del terzo 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 *terzo anno* di implementazione – sono contenute in due documenti pubblicati nel 2019 e nel 2021<sup>1</sup>.

In continuità con quanto prefigurato al termine del Progetto Monitoraggio 2019, l'impianto di valutazione di impatto delle attività finanziate da Fondartigianato è stato strutturato, in due macro-fasi:

- la prima, ha previsto una rilevazione tramite questionario strutturato online rivolta all'intera popolazione dei referenti aziendali – titolari o loro rappresentanti – delle imprese i cui lavoratori erano stati coinvolti in uno o più progetti formativi realizzati sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9, ad esclusione della Linea 4, e la Linea Covid) in relazione all'Invito 3°- 2017, Invito 1° - 2019, Invito 1°- 2021 e Invito COVID-19 e conclusi a distanza di 3-14 mesi al momento della rilevazione;

- 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 2022 è stato quello di *approfondire* la verifica dell'*utilità*<sup>2</sup> di un impianto di valutazione finalizzato a raccogliere evidenze empiriche per supportare le Parti Sociali nel verificare la presenza di un eventuale *impatto*<sup>3</sup> - nei contesti

---

<sup>1</sup> Il primo è 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* ed è stato pubblicato nel novembre del 2019 al termine del Progetto Monitoraggio 2018 dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna. Può essere scaricato 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\\_/link/5ec8c14d92851c11a8816def/download](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_/link/5ec8c14d92851c11a8816def/download). Il secondo documento, invece, che costituisce uno sviluppo del primo, è intitolato *Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione* ed è stato pubblicato nel 2021 (Marcuccio & Antonioli, 2021, pp. 105-162).

<sup>2</sup> Nei due precedenti momenti di implementazione dell'impianto di valutazione di impatto è stata indagata anche la *fattibilità e sostenibilità* dei processi e delle restituzioni degli esiti alle Parti sociali. I dati raccolti hanno di fatto confermato le scelte fatte a tal proposito in fase di progettazione. In tale direzione va anche la scelta delle Parti sociali dell'Emilia-Romagna di rendere vincolante per le aziende la partecipazione al processo di valutazione di impatto.

<sup>3</sup> 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

aziendali - degli apprendimenti sviluppati con le attività formative concluse e rendicontate e, *anche* sulla base di ciò, nel fornire elementi alle Parti sociali per formulare un giudizio di valore sulle attività di formazione finanziate.

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 è riassunta nel sottotitolo di questo documento: *Rapporto sugli esiti della rilevazione di dati da utilizzare per la valutazione*. Le Parti Sociali, così come gli altri lettori, troveranno in queste pagine una serie di *evidenze empiriche* raccolte attraverso una molteplicità di strumenti e procedure (questionari, interviste, analisi documentali, analisi secondaria di dati) e organizzati per essere utilizzati successivamente 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. La scelta, quindi, è stata quella di non presentare alle Parti sociali una "valutazione" già formulata ma solo elementi affinché le Parti Sociali possano intraprendere un proprio processo autonomo di valutazione e, successivamente, di programmazione<sup>4</sup>.

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 2022 con la supervisione scientifica di un ricercatore del Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" dell'Università di Bologna che ha curato, con un confronto continuo con il

---

di *impatto* – 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.

<sup>4</sup> Il fatto che in diversi momenti della raccolta dei dati attraverso l'uso del questionario e/o delle interviste siano state raccolte le valutazioni di alcuni dei soggetti coinvolti - lavoratori e referenti aziendali - non implica, quindi, che tali valutazioni - peraltro espresse con criteri valutativi solo in parte uguali a quelli delle Parti Sociali - debbano essere considerate come la valutazione espressa dalle Parti Sociali stesse. 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).

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 quattro sezioni.

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 - La certificazione delle competenze* presenta i risultati delle risposte al questionario online sulle percezioni dei referenti aziendali circa la *certificazione delle competenze* rilasciata ai lavoratori al termine di un'attività formativa.

La *Sezione 3 - Gli studi di caso* racchiude la descrizione di sintesi dei 23 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\_1*. Nell'*Appendice\_2*, inoltre, è stato inserito un esempio di griglia di intervista utilizzata negli studi di caso.

Nell'ultima sezione – la *Sezione 4 - 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)<sup>5</sup> 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.

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

---

<sup>5</sup> L'articolazione dell'impianto di valutazione *complessivo* è stata descritta nel dettaglio nel documento *Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative* sopra richiamato. Ricordiamo qui in sintesi che l'impianto di valutazione *complessivo* dell'Articolazione regionale 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, ad esclusione della Linea 4, e la Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 3° - 2017; Invito 1° - 2019; Invito 1° - 2021; Invito COVID-19<sup>6</sup>.

Il totale dei *progetti*<sup>7</sup> era di 2235 (Tabella 1) per un coinvolgimento totale di 2133 aziende che hanno per 3573 volte partecipato alle attività di formazione (Tabella 2)<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Le scadenze dell'Invito COVID sono state le seguenti: 23/06/20, 20/07/20 e 30/09/20.

<sup>7</sup> Come precisato nel documento 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, abbiamo scelto di utilizzare in modo indifferenziato l'espressione progetto formativo o percorso formativo – anche talvolta senza l'aggettivo formativo – per indicare genericamente l'unità di analisi minima per le attività di formazione che abbiamo reso oggetto di valutazione (evaluando). Ricordiamo, infatti, che nell'ambito degli Inviti di Fondartigianato esiste una molteplicità di denominazioni per indicare l'"attività formativa" in relazione alle diverse Linee per il finanziamento. Infatti, nell'ambito dei Piani formativi (Linea 1) si parla di Progetto di formazione (oggetto della valutazione) a sua volta articolato in uno o più Interventi di cui sono possibili una o più edizioni. Nell'ambito del Progetto Quadro (Linea 2), invece, viene redatto dagli enti di formazione un Progetto di sviluppo articolato al proprio interno in Progetti operativi (oggetto della valutazione). Anche nella Linea 3 si utilizza l'espressione Progetto di formazione così come nella Linea 6, nella Linea 8 e nella Linea Covid. Nella Linea 5, invece, si utilizza l'espressione Proposte formative voucher (oggetto della valutazione), nella Linea 7 Piani aziendali di sviluppo (oggetto della valutazione) e nella Linea 9 Richieste di acquisto (oggetto della valutazione).

<sup>8</sup> Di queste, 799 aziende erano presenti in più progetti: 469 in 2 progetti; 175 in 3 progetti; 79 in 4 progetti; 43 in 5 progetti; 12 in 6 progetti; 10 in 7 progetti; 4 in 8 progetti; 3 in 9 progetti; 2 in 10 progetti; 2 in 12 progetti. Il totale delle aziende che erano presenti una sola volta è di 1334 mentre il totale delle *partecipazioni* di aziende è di 3573 (Tabella 2).

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

LINEA	INVITO				TOTALE COMPLESSIVO PROGETTI
	INVITO 1° - 2019	INVITO 1° - 2021	INVITO 3° - 2017	INVITO COVID-19	
Linea 1	118	2	164		284
Linea 2	463	63	385		911
Linea 3	18	2	4		24
Linea 5	212	0	180		392
Linea 6	64	0	86		150
Linea 7	151	58	0		209
Linea 8	24	31	0		55
Linea 9	109	0	0		109
Linea C	0	0	0	101	101
<b>Totale</b>	<b>1159</b>	<b>156</b>	<b>819</b>	<b>101</b>	<b>2235</b>

**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				TOTALE COMPL.VO PARTECIPAZIONI
	INVITO 1° - 2019	INVITO 1° - 2021	INVITO 3° - 2017	INVITO COVID-19	
Linea 1	154	2	247	0	403
Linea 2	496	70	409	0	975
Linea 3	18	3	4	0	25
Linea 5	731	0	750	0	1481
Linea 6	75	0	119	0	194
Linea 7	151	58	0	0	209
Linea 8	24	31	0	0	55
Linea 9	109	0	0	0	109
Linea C	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>1758</b>	<b>164</b>	<b>1529</b>	<b>122</b>	<b>3573</b>

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 il previsto avvio delle attività di valutazione di impatto nel luglio 2022. 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 progetti<sup>9</sup>. In tal modo sono rientrati nell'universo tutti i progetti la cui data di conclusione si collocava tra novembre 2021 e aprile 2022;
- 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 lavoratori<sup>10</sup>.

In base a questi criteri sono stati individuati **309 progetti di formazione** (*unità di analisi*) in cui erano coinvolte **307 aziende**<sup>11</sup> che hanno partecipato complessivamente per **356** volte (Tabella 3).

<sup>9</sup> In questo caso è stata assunta come data di riferimento per calcolare il periodo di 3-14 mesi il 31 luglio 2022. Rientravano, così, nella *popolazione/universo* di riferimento le aziende che avevano concluso le attività formative nel periodo 1° novembre 2021-30 aprile 2022. 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.

<sup>10</sup> Va precisato che il criterio legato alla durata della formazione (almeno 40 ore) è stato definito in relazione al totale di ore di formazione dell'azienda nel progetto formativo.

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



**Tabella 3 - Universo di riferimento dell'indagine con questionario**

LINEA	NUMERO DI PROGETTI RISPONDENTI AI CRITERI DI INCLUSIONE	PARTECIPAZIONI AZIENDE
1	7	8
2	221	239
5	12	35
6	3	7
7	53	53
8	1	1
9	3	3
Covid	9	10
<b>Totale</b>	<b>309</b>	<b>356*</b>

\* Il totale effettivo delle aziende è 307 poiché più aziende erano coinvolte in più progetti.

Dall'elenco delle **307** aziende così individuate, sono state successivamente eliminate 11 aziende dal campione delle destinatarie del questionario on line per l'impossibilità di reperire un indirizzo e-mail a cui inviare il collegamento (link) per accedere al questionario online. Pertanto, i questionari online sono stati inviati a **296** titolari o referenti aziendali.

L'analisi dei dati di dettaglio delle caratteristiche dei progetti e delle aziende coinvolte saranno elaborati all'interno del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2022 e presentati separatamente dal presente Rapporto. Qui ci limitiamo solo a mettere in evidenza che le imprese del campione preso in esame rispetto all'universo più generale delle aziende aderenti a Fondartigianato in Emilia-Romagna si caratterizzano per i seguenti aspetti: 1) sono sotto-rappresentate le micro imprese (1-9 dipendenti) (57%) e sovra-rappresentate le piccole imprese (10-49 dipendenti) (39%); 2) circa il profilo territoriale, le province sono equamente rappresentate.

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 1° ottobre 2022, per uno slittamento temporale dovuto alla sospensione estiva delle attività aziendali. La rilevazione è stata considerata chiusa il 31 dicembre 2022. 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 **135** (tasso di restituzione del 45,6%)<sup>12</sup> di cui solo 125 (42,2,0%) sono stati compilati oltre ai dati socio-anagrafici. Di questi, solo 101 questionari avevano completato tutta la parte sull'impatto che comprendeva 58 domande (item). In 19 casi le risposte date erano comprese tra 53 e 57 item; nei restanti 5 casi, i questionari avevano un numero di risposte pari o inferiore a 48 item. Dall'analisi del dataset, in quest'ultima situazione, le risposte mancanti si concentravano soprattutto nella parte finale del questionario. Per questo motivo la scelta è stata quella di utilizzare per l'analisi della sezione riguardante l'impatto della formazione solo i questionari con un numero di item  $\geq 53$ . Solo in questo caso i valori mancanti sono stati sostituiti con il valore medio della relativa scala teorica. A seguito di queste scelte, il numero di questionari assunto come riferimento per la valutazione di impatto è stato di **120** (40,5%)<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Di questi 2 sono stati restituiti via e-mail in formato .pdf dopo essere stati compilati a mano o al computer. Segnaliamo che due aziende avevano compilato sia il questionario online che quello cartaceo.

<sup>13</sup> Rispetto al Monitoraggio 2021 vi è stato un incremento di 13,5 punti percentuali circa il tasso di restituzione e di 13,5 punti percentuali in relazione ai questionari utilizzabili.

## ***La struttura del questionario e la procedura di somministrazione***<sup>14</sup>

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

- la prima e seconda sezione, composta da otto domande finalizzate a raccogliere informazioni sulle caratteristiche del *rispondente* (cognome e nome, anno di nascita, genere, ruolo in azienda e titolo di studio) e dell'*azienda* (denominazione, anno di fondazione, numero di dipendenti)<sup>15</sup>. 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;
- la terza, invece, era finalizzata a raccogliere – mediante una batteria di 58 item<sup>16</sup> nel formato di scala Likert a 6 livelli (da 1 = per niente d'accordo a 6 = del tutto d'accordo) – il grado di accordo del referente aziendale 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. Inoltre, era presente: a) una domanda dicotomica (Sì; No) per rilevare gli eventuali fattori di un debole trasferimento in azienda delle competenze sviluppate dai lavoratori; una domanda a risposta aperta per raccogliere una descrizione di almeno un episodio – osservato direttamente o di cui si è avuta notizia indirettamente – in grado di spiegare a una persona esterna all'impresa come i lavoratori hanno applicato al lavoro ciò che hanno imparato in formazione. Chiudeva questa sezione una domanda circa la partecipazione diretta alle attività di formazione rese oggetto della valutazione;

---

<sup>14</sup> La sezione del questionario finalizzata a rilevare la percezione di impatto della formazione da parte del *referente aziendale* è stata costruita traducendo e adattando lo strumento messo a punto da un gruppo di ricercatori della Facoltà di scienze dell'educazione dell'Università Autonoma di Barcellona (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 59<sup>a</sup> 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.

<sup>15</sup> Questa parte del questionario è stata semplificata rispetto al questionario 2020 per non richiedere un compito cognitivo troppo gravoso ai rispondenti avendo inserito una sezione aggiuntiva – da noi elaborata – rispetto alla versione dell'anno precedente: la sezione sulla *certificazione delle competenze/abilità dei lavoratori*. Ulteriori dati provenienti dal database di Fondartigianato nazionale sono stati inseriti nella matrice dati per le elaborazioni.

<sup>16</sup> L'ultimo item costituiva una *domanda filtro* per rispondere a una successiva domanda con risposta a scelta multipla – con 6 opzioni di scelta – finalizzata a raccogliere informazioni sui fattori della mancata o parziale applicazione sul luogo di lavoro di quanto appreso durante la formazione.

- la *quarta parte*, riguardava il tema della *certificazione delle competenze/abilità dei lavoratori*. Mirava a indagare: *a*) una definizione del concetto di *certificazione delle competenze/abilità*; *b*) il valore percepito della certificazione (domanda con risposta in formato Likert a 6 livelli: da 1 = per niente importante a 6 = del tutto importante) e le ragioni di tale rilevanza (domanda a risposta aperta); *c*) la funzione della certificazione (batteria di 9 item in formato di scala Likert a 6 livelli: da 1 = per niente d'accordo a 6 = del tutto d'accordo);
- chiudeva il questionario uno spazio aperto riservato alle note e ai commenti e una domanda circa la disponibilità ad essere coinvolti successivamente in un'intervista per approfondire i contenuti del questionario.

### ***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	50	41,7
Altro ruolo	70	58,3
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 5 - Genere dei rispondenti al questionario**

GENERE	FREQUENZA	PERCENTUALE
Femmina	72	60,0
Maschio	48	40,0
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 6 - Titolo di studio dei rispondenti al questionario**

TITOLO DI STUDIO	FREQUENZA	PERCENTUALE
Laurea/post-laurea	25	20,8
Licenza media superiore	68	56,7
Qualifica professionale	13	10,8
Licenza media inferiore	14	11,7
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Le caratteristiche utilizzate per stimare il *livello di rappresentatività* del gruppo di aziende rispondenti rispetto al campione di riferimento (N=307) sono state due: il numero dei dipendenti e la distribuzione geografica.

Circa il numero dei dipendenti, calcolato in relazione all'ultimo DM elaborato, 65 aziende hanno tra 0 e 9 dipendenti; 44 hanno un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49; 5 hanno un numero di dipendenti tra 50-249; un'azienda ha più di 250 dipendenti<sup>17</sup>. Di cinque aziende rispondenti non è stato possibile recuperare il dato (Tabella 7).

<sup>17</sup> Va segnalato che non vi è sempre corrispondenza tra il numero dei dipendenti secondo l'ultimo DM elaborato dalle aziende e quanto dichiarato dai rispondenti nel questionario. Tuttavia, per favorire la comparazione con i dati del campione di riferimento abbiamo assunto il valore dichiarato nell'ultimo DM.

**Tabella 7 - Distribuzione per dimensione delle aziende rispondenti al questionario**

CLASSE DIMENSIONALE (ULTIMO DM)	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
0-9 dipendenti	65	54,1	178	58,1
10-49 dipendenti	44	36,7	110	35,8
50-249 dipendenti	5	4,2	10	3,2
250+ dipendenti	1	0,8	1	0,3
Mancante	5	4,2	8	2,6
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>307</b>	<b>100,0</b>

Nel campione dei rispondenti risultano lievemente sottorappresentate le aziende con un numero di dipendenti compresi tra 0-9 e sostanzialmente rappresentate in egual percentuale quelle con un numero di dipendenti superiori a nove unità.

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	20	16,7	65	21,1
Ferrara	7	5,8	10	3,3
Forlì-Cesena	19	15,8	49	16,0
Modena	34	28,3	71	23,0
Parma	8	6,7	20	6,5
Piacenza	0	0,0	6	2,0
Ravenna	8	6,7	37	12,1
Reggio nell'Emilia	19	15,8	34	11,1
Rimini	5	4,2	14	4,6
(Macerata)	0	0,0	1	0,3
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>307</b>	<b>100,0</b>

Rispetto all'universo delle **307** aziende, nel campione sono sovra-rappresentate le province di Modena (+5,3 punti percentuale), Ferrara (+2,5 p.p.), Reggio nell'Emilia (+ 4,7 p.p.), mentre sono sottorappresentate le province di Ravenna, (-5,4 p.p.), Bologna (-3,4 p.p.), Piacenza (-2,0 p.p.). Le aziende delle province di Forlì-Cesena, Parma e Rimini sono sostanzialmente presenti nella medesima percentuale<sup>18</sup>. Nel campione era presente anche un'azienda che pur operando nel territorio emiliano-romagnolo aveva sede legale nella Provincia di Macerata.

A integrazione di questi dati possiamo aggiungere che la maggior parte delle aziende rispondenti al questionario (69 pari al 57,5%) sono state fondate prima dell'anno 2000; mentre le restanti 51 sono state fondate nel nuovo millennio. In relazione al macro-settore economico, invece, 9 aziende appartengono al settore delle costruzioni, 72 a quello manifatturiero e 39 a quello dei servizi.

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 (le 307 aziende soggette potenzialmente a valutazione di impatto). Ne consegue che tutti i risultati che saranno riportati in questo rapporto sono riferibili solo al campione dei rispondenti e non possono, quindi, essere in alcun modo generalizzati alle aziende che compongono la popolazione di riferimento.

<sup>18</sup> Rispetto all'indagine 2020 sono presenti anche aziende di Rimini assenti nella precedente rilevazione.

## ***L'analisi dei dati di percezione: 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)<sup>19</sup>. Data la bassa numerosità dei questionari utilizzabili 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 9 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 9 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' $\alpha$  di Cronbach la cui soglia di accettabilità abbiamo posto a  $\geq .70$ <sup>20</sup>. Nella Tabella 9 ne riportiamo i valori – tutti accettabili ( $.78 \leq \alpha \leq .88$ ) – relativi ai fattori che abbiamo deciso di utilizzare per le elaborazioni. In totale è stato possibile utilizzare 36 item - dei 58 originari - suddivisi in 7 fattori, tre in meno di quelli previsti nel questionario originario<sup>21</sup>.

**Tabella 9 - Il valore dell' $\alpha$  di Cronbach dei fattori (scale) del questionario**

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	NUMERO DI ITEM	$\alpha$ DI CRONBACH
Soddisfazione per la formazione realizzata	Formazione	3	.86
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		6	.83
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento		7	.78
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)	Trasferimento	3	.83
Intenzione dei lavoratori di trasferire		3	.79
Responsabilità per il trasferimento/applicazione		7	.84
Percezione del trasferimento		7	.88
<b>Totale item utilizzati per le elaborazioni</b>		<b>36</b>	

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> Le distribuzioni di diciassette item (2, 3, 5, 6, 9, 14, 17, 18, 28, 29, 34, 46, 47, 48, 49, 50, 51) sono risultati avere un valore della curtosi  $< -1$  o  $> +1$  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 ( $N = 120$ ). Per il calcolo dell'*indice sintetico* (fattore) sono stati pertanto utilizzati solo gli item 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' $\alpha$  di Cronbach utilizzando tutti gli item con un valore della curtosi accettabile prima di procedere al calcolo dell'indice sintetico del fattore.

<sup>21</sup> Un fattore, denominato, *Sviluppo dell'apprendimento*, aveva tutti gli item con valore della curtosi non accettabile. Altri due fattori, (*Supporto dei colleghi al trasferimento* e *Responsabilità dei lavoratori al trasferimento*), invece, sono stati eliminati poiché il valore dell' $\alpha$  di Cronbach era inferiore alla soglia di accettabilità ( $\alpha = .70$ ).

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 raggiungibile<sup>22</sup>. All'interno delle tabelle abbiamo posto su sfondo grigio i casi in cui è stato dichiarato un punteggio inferiore alla soglia ossia i casi che è possibile interpretare come situazioni con criticità.

### Soddisfazione per la formazione realizzata

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

I tre item di questo fattore intendono rilevare la percezione circa l'interesse, la piacevolezza e l'utilità della formazione erogata. Le risposte date dai referenti aziendali fanno emergere diciassette casi (14,2%) in cui il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 10).

Tabella 10 - Punteggi del fattore *Soddisfazione per la formazione realizzata*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
6	1	0,8	0,8
9	5	4,2	5,0
10	4	3,3	8,3
11	7	5,8	14,2
12	9	7,5	21,7
13	11	9,2	30,8
14	14	11,7	42,5
15	19	15,8	58,3
16	18	15,0	73,3
17	12	10,0	83,3
18	20	16,7	100,0
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

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

### Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro

(Item = 6; punteggio max = 36; valore soglia di accettabilità = 24)

I cinque 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 18 casi (15,0 %) (Tabella 11).

<sup>22</sup> Una tale soglia corrisponde alla situazione in cui il rispondente abbia risposto a tutti gli item indicando un livello di accordo pari al valore 4 su una scala a sei gradi (da 1 a 6). Sottolineiamo che tale soglia è meramente funzionale all'analisi dei dati e all'individuazione di ipotesi da approfondire con ulteriori dati. Se ne esclude, quindi, una funzione di tipo valutativo.

**Tabella 11 - Punteggi del fattore *Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro***

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
9	1	0,8	0,8
16	2	1,7	2,5
17	1	0,8	3,3
18	3	2,5	5,8
20	3	2,5	8,3
21	2	1,7	10,0
22	2	1,7	11,7
23	4	3,3	15,0
24	10	8,3	23,3
25	8	6,7	30,0
26	9	7,5	37,5
27	6	5,0	42,5
28	8	6,7	49,2
29	15	12,5	61,7
30	10	8,3	70,0
31	6	5,0	75,0
32	10	8,3	83,3
33	8	6,7	90,0
34	4	3,3	93,3
35	5	4,2	97,5
36	3	2,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	

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

### **Ambiente favorevole al trasferimento**

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

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 trentatré casi (27,5 %) le risposte date dai referenti aziendali raggiungono un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 12).

**Tabella 12- Punteggi del fattore *Ambiente favorevole al trasferimento***

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
13	1	0,8	,8
17	1	0,8	1,7
19	3	2,5	4,2
20	4	3,3	7,5
21	2	1,7	9,2
22	1	,8	10,0
23	3	2,5	12,5
24	1	0,8	13,3
25	2	1,7	15,0
26	5	4,2	19,2
27	10	8,3	27,5
28	5	4,2	31,7
29	5	4,2	35,8
30	2	1,7	37,5
31	4	3,3	40,8
32	7	5,8	46,7
33	9	7,5	54,2
34	6	5,0	59,2
35	10	8,3	67,5
36	6	5,0	72,5
37	8	6,7	79,2
38	7	5,8	85,0
39	4	3,3	88,3
40	7	5,8	94,2
41	5	4,2	98,3
42	2	1,7	100,0
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>100,0</b>	

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

### Motivazione a trasferire

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

Il fattore *Motivazione a trasferire*, composto da tre item, si prefigge di rilevare la percezione relativa alla motivazione dei lavoratori e dell'azienda a mettere in pratica quanto appreso in formazione. In ventidue casi (18,3 %) le risposte dei referenti aziendali fanno emergere una situazione al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 13).

Tabella 13 - Punteggi del fattore *Motivazione a trasferire*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
8	3	2,5	2,5
9	7	5,8	8,3
10	4	3,3	11,7
11	8	6,7	18,3
12	15	12,5	30,8
13	12	10	40,8
14	10	8,3	49,2
15	18	15	64,2
16	16	13,3	77,5
17	14	11,7	89,2
18	13	10,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	

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

### Intenzione dei lavoratori a trasferire

(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 ventidue casi (18,3%) (Tabella 14).

Tabella 14 - Punteggi del fattore *Intenzione dei lavoratori a trasferire*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
3	1	8,8	,8
5	1	8,8	1,7
7	1	8,8	2,5
8	2	1,7	4,2
9	9	7,5	11,7
10	2	1,7	13,3
11	6	5,0	18,3
12	20	16,7	35,0
13	6	5,0	40,0
14	11	9,2	49,2
15	31	25,8	75,0
16	6	5,0	80,0
17	7	5,8	85,8
18	17	14,2	100,0
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	

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



## Responsabilità per il trasferimento

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

Il fattore *Responsabilità per il trasferimento* è composto da sette item che intendono rilevare la percezione dell'esistenza di una comunicazione tra l'azienda e i lavoratori funzionale alla conoscenza dell'applicazione della formazione al luogo di lavoro. I referenti aziendali, in ventinove casi (24,2%), hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 15).

Tabella 15 - Punteggi del fattore *Responsabilità per il trasferimento*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
16	1	0,8	0,8
17	1	0,8	1,7
19	3	2,5	4,2
21	3	2,5	6,7
22	2	1,7	8,3
23	2	1,7	10
24	4	3,3	13,3
25	7	5,8	19,2
26	3	2,5	21,7
27	3	2,5	24,2
28	10	8,3	32,5
29	5	4,2	36,7
30	5	4,2	40,8
31	6	5	45,8
32	3	2,5	48,3
33	8	6,7	55
34	11	9,2	64,2
35	5	4,2	68,3
36	11	9,2	77,5
37	11	9,2	86,7
38	1	0,8	87,5
39	4	3,3	90,8
40	3	2,5	93,3
41	2	1,7	95
42	6	5	100
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

\* 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 31 casi (25,8 %), hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 16).

## Sviluppo degli apprendimenti o efficacia della formazione

Come abbiamo visto in precedenza (vedi nota 21) non erano presenti le condizioni statistiche per calcolare il fattore *Sviluppo dell'apprendimento* che fa riferimento al concetto di efficacia della formazione intesa come la percezione circa il fatto che i lavoratori abbiano sviluppato nuovi apprendimenti. Tuttavia, vista la rilevanza di tale aspetto, abbiamo deciso di riportare i valori dei singoli item senza calcolare i punteggi di sintesi (Tabella 17).

I dati fanno emergere come nella fascia critica (*per niente d'accordo, molto poco d'accordo e poco d'accordo*) si collochino le risposte dei referenti aziendali in una percentuale cumulata che oscilla dall'8,3% (dieci casi) al 12,5 % (quindici casi).

Nella Tabella 18 viene fornita una sintesi delle elaborazioni sopra effettuate.

**Tabella 16 - Punteggi del fattore Percezione del trasferimento**

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
11	1	0,8	0,8
14	1	0,8	1,7
15	2	1,7	3,3
17	2	1,7	5,0
18	2	1,7	6,7
19	2	1,7	8,3
20	1	0,8	9,2
21	4	3,3	12,5
23	3	2,5	15,0
24	3	2,5	17,5
25	2	1,7	19,2
26	5	4,2	23,3
27	3	2,5	25,8
28	8	6,7	32,5
29	13	10,8	43,3
30	4	3,3	46,7
31	3	2,5	49,2
32	5	4,2	53,3
33	8	6,7	60,0
34	13	10,8	70,8
35	5	4,2	75,0
36	3	2,5	77,5
37	8	6,7	84,2
38	4	3,3	87,5
39	2	1,7	89,2
40	6	5,0	94,2
41	2	1,7	95,8
42	5	4,2	100,0
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	

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

**Tabella 17 – Frequenza dei punteggi degli item relativi all'ambito dello Sviluppo degli apprendimenti (valori percentuali)**

ITEM	PER NIENTE D'ACCORDO	MOLTO POCO D'ACCORDO	POCO D'ACCORDO	ABBA- STANZA D'ACCORDO	MOLTO D'ACCORDO	DEL TUTTO D'ACCORDO	TOTALE
Dopo la formazione i lavoratori hanno migliorato le abilità che avevano già.	0,8	2,5	7,5	16,7	42,5	30,0	100,0
Dopo la formazione i lavoratori hanno approfondito le conoscenze che avevano già	1,7	1,7	8,3	18,3	34,2	35,8	100,0
I lavoratori hanno acquisito nuove conoscenze dopo la formazione	2,5	0,8	7,5	13,3	34,2	41,7	100,0
La formazione ha permesso ai lavoratori di aggiornare le loro conoscenze	0,8	--	7,5	15,0	31,7	45,0	100,0
I lavoratori hanno sviluppato nuove abilità dopo la formazione	3,3	1,7	7,5	19,3	31,6	36,6	100,0

(N=120)

**Tabella 18 – Il livello dei fattori (scale) del questionario in relazione alla soglia di criticità (valori percentuali)**

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	PERCENTUALE AL DI SOPRA DELLA SOGLIA DI CRITICITÀ	PERCENTUALE AL DI SOTTO DELLA SOGLIA DI CRITICITÀ
Soddisfazione per la formazione realizzata		85,8	14,2
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro	Formazione	85,0	15,0
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento		72,5	27,5
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		81,7	18,3
Intenzione dei lavoratori di trasferire	Trasferimento	81,7	18,3
Responsabilità per il trasferimento/applicazione		75,8	24,2
Percezione del trasferimento		74,2	25,8

(N=120)

I fattori che presentano la percentuale più bassa di risposte al di sopra della soglia di accettabilità si collocano tutti nell'ambito del trasferimento: *ambiente di lavoro favorevole al trasferimento* (72,5%), *percezione del trasferimento* (74,2%) e *responsabilità per il trasferimento/applicazione* (75,8%).

## ***Elementi per una sintesi dell'analisi dei fattori di percezione di impatto della formazione***

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 19 abbiamo riportato il numero delle aziende in relazione al numero complessivo dei fattori – che, lo ricordiamo, erano in totale 7 – risultati critici.

**Tabella 19 - Numero dei fattori critici**

NUMERO DI FATTORI CRITICI	FREQUENZA <sup>23</sup>	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
0	48	40,0	40,0
1	33	27,4	67,5
2	8	6,7	74,2
3	11	9,2	83,3
4	11	9,2	92,5
5	5	4,2	96,7
6	4	3,3	100
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	

Abbiamo poi disarticolato questi dati e li abbiamo presentati in due tabelle distinte, 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 29 (24,2 %) le aziende che hanno dichiarato da una a due aree di criticità (Tabella 20). Per quanto riguarda invece l'ambito del *trasferimento*, 69 (57,5 %) risultano essere le aziende che hanno fatto emergere una o più aree di criticità (Tabella 21).

**Tabella 20 - Numero dei fattori critici relativi all'ambito della formazione**

NUMERO DI FATTORI CRITICI AMBITO FORMAZIONE*	FREQUENZA	PERCENTUALE
0	91	75,8
1	20	16,7
2	9	7,5
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

\* I fattori sono due: *Soddisfazione per la formazione realizzata e Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro.*

**Tabella 21 - Numero dei fattori critici relativi all'ambito del trasferimento**

NUMERO DI FATTORI CRITICI AMBITO TRASFERIMENTO	FREQUENZA	PERCENTUALE
0	51	42,5
1	32	26,7
2	16	13,3
3	12	10,0
4	8	6,7
5	1	0,8
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

\* I fattori sono 5: *Ambiente favorevole al trasferimento, Motivazione a trasferire, Intenzione dei lavoratori di trasferire, Responsabilità per il trasferimento, Percezione del trasferimento.*

<sup>23</sup> Segnaliamo che delle 31 aziende che hanno dichiarato da 3 a 6 fattori critici *quattro* sono state rese oggetto di approfondimento mediante uno studio di caso. In dettaglio si tratta di un'azienda con 6 fattori critici; una con 4 fattori critici e due con 3 fattori critici.

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 22):

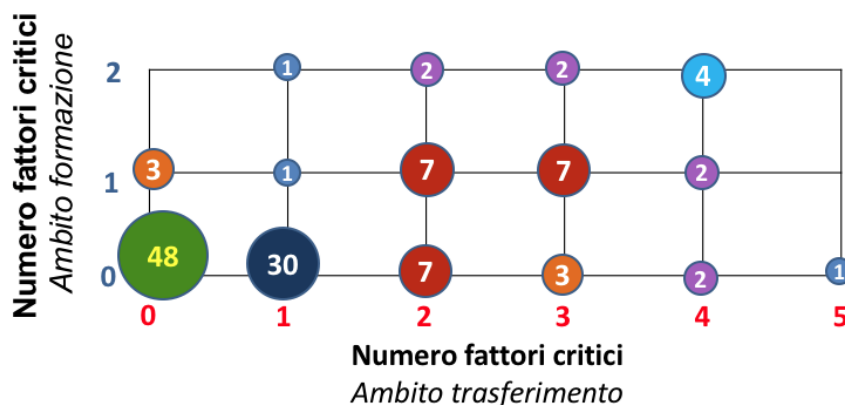
**Tabella 22 - Tipologia di aziende in base al numero di criticità nell'area formazione e trasferimento**

TOTALE AREE CRITICHE AMBITO TRASFERIMENTO		TOTALE AREE CRITICHE AMBITO FORMAZIONE						TOTALE RISPONDENTI
		0	1	2	3	4	5	
0	48	30	7	3	2	1	91	
1	3	1	7	7	2	0	20	
2	0	1	2	2	4	0	9	
Totale rispondenti	51	32	16	12	8	1	120	

- 48 aziende (40 % del campione) in cui *non* sono state segnalato aree di criticità in entrambi gli ambiti;
- 43 aziende (35,8 % del campione) hanno segnalato criticità solo nell'ambito del trasferimento;
- 3 aziende (2,5 %) hanno segnalato criticità solo nell'ambito della formazione;
- 26 aziende (21,7 % del campione) hanno dichiarato criticità in entrambi gli ambiti.

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.

(N=120)

### La descrizione "casi di successo" aziendali

Un approfondimento è stato effettuato per individuare le caratteristiche delle 48 aziende che hanno dichiarato nessun fattore di criticità. Si tratta di aziende con queste caratteristiche: il 51% è stato fondato prima del 2000 in percentuale sostanzialmente simile (56,6%) al campione complessivo. Per quanto riguarda, invece, la dimensione dell'azienda, nella Tabella 23 sono riportati i valori così come

dichiarati dai rispondenti nel questionario<sup>24</sup>. In questo caso la distribuzione delle aziende con assenza di criticità è sostanzialmente simile a quella del campione complessivo ad esclusione delle aziende con un numero di dipendenti compresi tra 5 e 15: infatti, in questo caso, il gruppo di aziende senza fattori critici è di 6,3 punti percentuali inferiore al campione complessivo.

**Tabella 23 - Distribuzione per numero di dipendenti delle aziende che hanno dichiarato situazioni di assenza di criticità in relazione al campione (v.a.)**

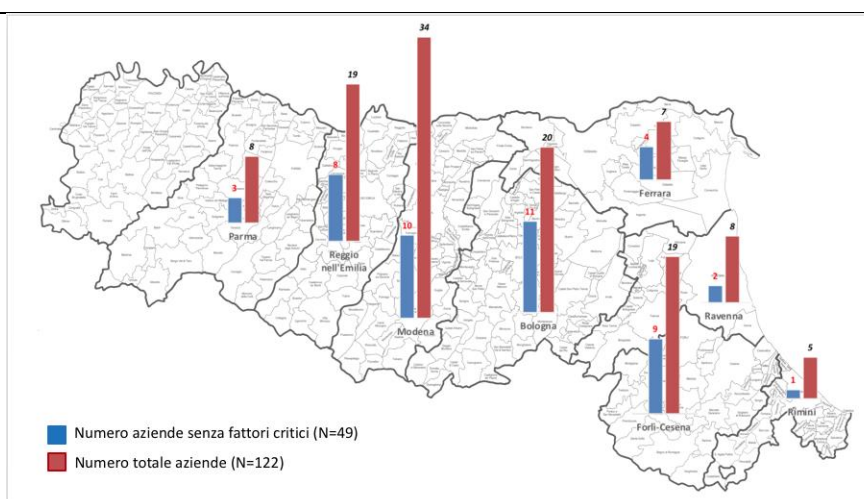
NUMERO DI DIPENDENTI (DICHIARATO DAI RISPONDENTI)	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE
Meno di 5 dipendenti	8 (16,7%)	21 (17,5%)
Da 5 a 15 dipendenti	19 (39,6%)	55 (45,9%)
Da 16 a 30 dipendenti	10 (20,8%)	22 (18,3%)
Più di 30 dipendenti	11 (22,9%)	22 (18,3%)
<b>Totale</b>	<b>48</b>	<b>120</b>

In relazione, infine alla distribuzione territoriale delle aziende che non hanno dichiarato fattori critici, nella Tabella 24 e nella Figura 2 è possibile vedere come esse siano distribuite su tutto il territorio regionale ad eccezione, ovviamente, della provincia di Piacenza ove nessuna azienda è rientrata nel campione qui preso in esame. Rimini e Ravenna sono le province in cui si registra una minore incidenza di aziende senza fattori critici sul totale delle aziende rispondenti.

**Tabella 24 - 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	11	20
Ferrara	4	7
Forlì-Cesena	9	19
Modena	10	34
Parma	3	8
Ravenna	2	8
Reggio nell'Emilia	8	19
Rimini	1	5
<b>Totale</b>	<b>48</b>	<b>120</b>

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



<sup>24</sup> 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.

Anche per quanto riguarda i macrosettori economici (Tabella 25), le aziende che dichiarano di non avere fattori critici sono distribuite in modo sostanzialmente simile al totale delle aziende rispondenti.

**Tabella 25 - 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	2 (4,2%)	9 (7,5%)
Manifatturiero	30 (63,5%)	73 (60,0%)
Servizi	16 (33,3%)	39 (32,5%)
<b>Totale</b>	<b>48</b>	<b>120</b>

Di questi casi di successo, 11 sono stati approfonditi negli studi di caso.

### ***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 7 fattori individuati in relazione alle seguenti variabili categoriali dei rispondenti: genere, titolo di studio, ruolo ricoperto all'interno dell'azienda (titolare o altro).

I risultati mettono in evidenza una *debole* influenza sui risultati dei punteggi da parte del “genere” del rispondente in relazione al fattore *Soddisfazione per la formazione realizzata* ( $F_{(1,119)} = 5,857$ ;  $p < .05$ ;  $\eta^2 = .047$ )<sup>25</sup>. Le femmine (N = 72) hanno attribuito un punteggio più alto (media = 15,07) rispetto ai maschi (N = 48) all'interno dell'azienda (media = 13,9).

Nessuna differenza, invece, è emersa circa il ruolo in azienda del rispondente (titolare o altro), né in relazione al titolo di studio.

Nessuna associazione, inoltre, è stata trovata in relazione alle seguenti caratteristiche dell'azienda: numero di dipendenti dichiarato dai rispondenti, macrosettore economico (costruzioni, manifatturiero, servizi) e provincia.

### ***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*<sup>26</sup> inserendo l'indice di

<sup>25</sup> 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 omogenee (omoschedasticità). Se il p-value del test di Levene è inferiore a un certo livello di significatività (ad es., 0,05), è improbabile che le differenze tra le varianze si siano verificate sulla base di un campionamento casuale da una popolazione con varianze uguali. Pertanto, l'ipotesi nulla di varianze uguali viene respinta. La conclusione è che esiste una differenza tra le varianze nella popolazione. E questo impedisce che possano essere effettuate altri tipi di elaborazioni statistiche.

<sup>26</sup> 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<sup>2</sup> corretto – moltiplicato per 100 – può essere considerato come la percentuale di varianza della variabile dipendente spiegata dal modello di regressione. Il coefficiente di regressione  $\beta$  – 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.

*percezione del trasferimento* come variabile dipendente e supponendo che questo fosse “causata” dagli altri fattori dell’area della formazione (*soddisfazione per la formazione realizzata; orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*) e del trasferimento (*ambiente di lavoro favorevole al trasferimento; motivazione a trasferire; intenzione dei lavoratori di trasferire; responsabilità per il trasferimento*).

Gli unici tre fattori che riescono a “spiegare” (predire) il 50,8% della varianza del valore della *percezione di trasferimento* ( $R^2$  corretto = .508) sono, il primo, legato all’area della formazione (*Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*) [ $\beta$  standardizzata = .359 ( $t$  di student = 4,139 con  $p < .001$ )]; il secondo, all’area del trasferimento (*Intenzione dei lavoratori di trasferire*) [ $\beta$  standardizzata = .302 ( $t$  di student = 4,196 con  $p < .01$ )]; il terzo legato sempre all’area del trasferimento (*Responsabilità per il trasferimento*) [ $\beta$  standardizzata = .226 ( $t$  di student = 2,651 con  $p < .01$ )]. Il valore di  $F_{(1, 119)} = 41,990$  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 50,8% dalla percezione dell’*orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*, dalla percezione di *intenzione dei lavoratori di trasferire* e, con minor incidenza, dalla percezione della *responsabilità per il trasferimento* (i cui indicatori fanno riferimento ad attività dell’azienda e dei lavoratori per avere evidenze dell’applicazione in contesto aziendale degli apprendimenti sviluppati).

Questo dato sembra mettere in evidenza che i titolari e i referenti aziendali percepiscano come il trasferimento degli apprendimenti sia «pragmaticamente» imputabile sia alle caratteristiche della formazione sia alle responsabilità dei soggetti nel contesto aziendale.

### ***I fattori che influiscono sul debole trasferimento in contesto aziendale***

L’ultimo item – *I lavoratori hanno applicato in modo adeguato al loro lavoro ciò che hanno imparato durante la formazione* – che compone la scala denominata *Applicazione della formazione* è stato utilizzato come domanda filtro per rilevare le cause che i titolari e/o i referenti aziendali individuano per una debole applicazione in contesto aziendale degli apprendimenti. All’item, 17 rispondenti (14,2%) hanno risposto *Poco d’accordo* (valore 3 della scala Likert). Di seguito le scelte delle opzioni alla domanda *Indichi se alcuni di questi fattori (uno o più di uno) hanno spinto i lavoratori a non applicare in modo adeguato al proprio lavoro ciò che hanno imparato durante la formazione* (Tabella 26).

**Tabella 26 - Distribuzione delle risposte ai fattori del mancato trasferimento degli apprendimenti (v.a.)**

Fattori	Si
Non si sentono abbastanza sicuri per mettere in pratica ciò che hanno imparato	9
Non hanno tempo	6
Non è una priorità dell’organizzazione	3
Il contenuto della formazione non è utile per il lavoro che svolgono attualmente	2
Manca il supporto adeguato dei colleghi di lavoro	1
Non hanno ancora svolto attività relative a questa formazione	1
Altro (specificare): “Se i lavoratori non ne hanno voglia non lo fanno”	1

Emerge come i fattori personali dei lavoratori (il *sentirsi sicuri*) così come quelli organizzativi (*non hanno tempo; non è una priorità dell’organizzazione; il mancato supporto dei colleghi; l’assenza di occasioni per il trasferimento*) vengono percepiti come i principali fattori che si frappongono al trasferimento in contesto aziendale degli apprendimenti sviluppati dai lavoratori durante le attività di

formazione. Meno rilevante è percepita l'influenza del fattore formazione (*Il contenuto della formazione non è utile per il lavoro che svolgono attualmente*). Di queste 17 aziende, due sono state rese oggetto degli studi di caso: si tratta di due aziende che hanno espresso una percezione complessiva del trasferimento al di sotto della soglia di accettabilità.



## SEZIONE 2 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULLA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

### *Introduzione*

Nella *Sezioni 4* del *questionario online* compilato dai titolari o dai referenti aziendali, erano contenute quattro domande che miravano a indagare i punti di vista dei rispondenti circa il tema della certificazione delle competenze dei lavoratori che hanno fatto attività di formazione.

Nello specifico, una domanda a risposta aperta aveva lo scopo di rilevare una rappresentazione del concetto di *certificazione delle competenze/abilità*. Una seconda domanda – con risposta in scala Likert a 6 livelli (da 1 = per niente importante a 6 = del tutto importante) – intendeva rilevare il valore percepito della certificazione seguita da una terza domanda a risposta aperta per raccogliere le ragioni della rilevanza attribuita alla certificazione. Infine, una quarta domanda mirava a rilevare la funzione attribuita alla certificazione mediante una batteria di 9 item con risposta in scala Likert a 6 livelli (da 1 = per niente d'accordo a 6 = del tutto d'accordo).

Dei **125** questionari compilati oltre ai dati socio-anagrafici, solo in **112** casi i rispondenti hanno risposto alla seconda domanda e ad almeno 8 opzioni della quarta (item  $\geq 9$ ). Per questo motivo abbiamo assunto tale numero di questionari come riferimento per l'analisi delle risposte sulla certificazione delle competenze<sup>27</sup>.

### *La definizione di certificazione delle competenze*

Alla domanda che intendeva far emergere la rappresentazione del concetto di certificazione delle competenze (*Che cosa le viene in mente quando si parla di “certificazione delle competenze/abilità”?*) hanno risposto 110 titolari o referenti aziendali; due sono le mancate risposte.

Nella Figura 3 sono rappresentate le occorrenze dei principali termini che compaiono nelle risposte date<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Rispetto ai 120 questionari inseriti nell'analisi della sezione relativa all'impatto della formazione, sono stati esclusi 11 questionari mentre ne sono stati inseriti 3 che erano stati esclusi dalla precedente analisi perché avevano un numero di item riguardanti l'impatto  $< 53$ . I valori mancanti nelle risposte agli item della quarta domanda sono stati sostituiti con il valore medio della relativa scala teorica.

<sup>28</sup> Il conteggio delle occorrenze è stato effettuato utilizzando il software *Word Counter 2.10*. La creazione della wordcloud è stata realizzata utilizzando il software online *WordClouds* (<https://www.wordclouds.com>). Per costruire la nuvola sono stati utilizzati i 38 termini con almeno tre occorrenze.

Figura 3 – Wordcloud dei termini presenti nelle risposte alla domanda sul significato del concetto di certificazione delle competenze (v.a.)



I termini che maggiormente ricorrono sono i seguenti: *competenze* (24), *formazione* (18), *acquisite* (17), *abilità* (13), *attestato* (11), *conoscenze* (9), *riconoscimento* (9) e *verifica* (9).

Attraverso un’analisi qualitativa del contenuto è stato possibile classificare le risposte date in base a 22 codici che esprimono le aree concettuali toccate dai rispondenti (Tabelle 27).

Tabella 27 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le risposte circa la rappresentazione del concetto di certificazione delle competenze (v.a.)

CODICE	FREQUENZA
Riconoscimento degli apprendimenti avvenuti	42
Attestato	32
Formazione	24
Valutazione	22
Sviluppo professionale	15
Critica	9
Efficacia aziendale	9
Riconoscimento delle risorse possedute	8
Teoria e pratica	8
Evidenza	5
Confrontabilità	3
Ente certificatore	3
Affidabilità	2
Impatto	2
Riconoscimento dell’adeguatezza al ruolo	2
Scuola	2
Trasparenza	2
Valorizzazione del lavoratore	2
Autonomia lavorativa	1
Consapevolezza del lavoratore	1
Luogo di lavoro	1
Risposta non data	2

I concetti più frequentemente richiamati dall’espressione linguistica “certificazione delle competenze” sono il *riconoscimento degli apprendimenti avvenuti* (42), l’*attestato* (32), la *formazione* (24), la *valutazione* (22) e lo *sviluppo professionale* (professionalità, miglioramento, sviluppo).

Con una minore occorrenza vengono associati alla “certificazione delle competenze” i concetti di *efficacia aziendale* (9)<sup>29</sup>, *riconoscimento delle risorse possedute* (9), il rapporto tra *teoria e pratica* (8) e quello di *evidenza* (5).

<sup>29</sup> Con tale codice sono stati codificate le espressioni che facevano riferimento a *processi* aziendali (branding, processi, procedure, key performance indicator [kpi], fornitura) e/o alla loro *qualità* (validazione, criteri, qualità, certificazione ISO, incremento) e/o al loro rispetto (rispetto, seguire, applicare).

In poche risposte, invece, sono stati fatti riferimenti ai concetti di *confrontabilità* (3), *ente certificatore* (3), *affidabilità* (2), *impatto* in azienda della formazione (2), *riconoscimento dell'adeguatezza al ruolo svolto* (2), *scuola* (2), *trasparenza* (2) e *valorizzazione del lavoratore* (2).

In un solo caso, è stato richiamato il concetto di *autonomia* nello svolgere la propria attività, di *consapevolezza del lavoratore* e di *luogo di lavoro*.

Per quanto riguarda la segnalazione – avvenuta in 9 casi – di *aspetti critici* legati al processo di certificazione sono stati sottolineati i seguenti aspetti:

- il non ritenerla, genericamente, un'attività importante;
- la compilazione del modulo di attestazione da parte del docente «in maniera scollegata dall'aula»;
- la necessità di utilizzare l'espressione «attestazione» al posto di quella di «certificazione» delle competenze/abilità" acquisite;
- le modalità di verifica delle competenze: da un lato, «troppo spesso si assiste alla presenza di attestati di frequenza che poco hanno a che vedere con la verifica dell'efficacia dell'attività formativa»; dall'altro, i docenti «realizzano questionari di efficacia "ridicoli"»;
- lo scollamento tra quanto attestato sul documento e le «reali conoscenze acquisite»;
- l'opportunità di parlare di «evidenza delle capacità di un lavoratore» solo dopo però un «percorso professionalizzante piuttosto lungo»;
- l'opportunità che la certificazione riconosca la «serietà» del corso di formazione e l'effettivo apprendimento da parte dei partecipanti di aspetti «utili»;
- l'inutilità della certificazione nei contesti lavorativi di piccole dimensioni ove lavorando «continuamente a stretto contatto» è «subito evidente l'efficacia della formazione»;
- il fatto che la certificazione sia strettamente connessa al tipo di formazione;
- il fatto di non poter rispondere alla domanda perché non sono mai stati rilasciate delle certificazioni.

### ***L'importanza della certificazione delle competenze***

La seconda domanda del questionario posta ai titolari o rappresentanti aziendali era la seguente: *In che misura ritiene importante che al termine delle attività di formazione sia rilasciata ai lavoratori una certificazione delle competenze/abilità che hanno imparato?*

Nella Tabella 28 sono riportate le risposte a questo interrogativo.

**Tabella 28 – Frequenza dei punteggi della domanda sull'importanza della certificazione delle competenze (valori percentuali)**

ITEM	Per niente importante	Molto poco importante	Poco importante	Abbastanza importante	Molto importante	Del tutto importante	Totale
Importanza attribuita alla certificazione delle competenze	3,6	4,5	6,3	15,2	32,1	38,4	100,0

(N=112)

L'85,7% dei rispondenti ha espresso un giudizio positivo circa l'importanza della certificazione delle competenze (*Abbastanza/Molto/Del tutto importante*). Un 14,3 % (16 casi), invece, ritiene la certificazione delle competenze una procedura non importante (*Per niente/Molto poco/Poco importante*) all'interno del processo formativo.

Alla domanda sulle ragioni del valore attribuito alla certificazione delle competenze (*Può spiegare le ragioni della sua risposta alla domanda precedente?*) hanno risposto in modo pertinente 96 soggetti; dodici, invece, sono stati i soggetti che hanno risposto in modo non pertinente mentre quattro soggetti non hanno risposto.

Nella Figura 4 sono rappresentate le occorrenze dei principali termini che compaiono nelle motivazioni addotte<sup>30</sup>. In ordine decrescente, i termini più frequenti sono: *importante* (19), *competenze* (16), *lavoratore* (16), *formazione* (15), *certificazione* (14), *lavoro* (12), *azienda* (8), *curriculum* (7), *percorso* (7) e *soddisfazione* (7).

Figura 4 – Wordcloud dei termini presenti nelle risposte alla domanda sulle ragioni del valore attribuito alla certificazione delle competenze (v.a.)



Anche il testo di queste risposte è stato sottoposto a un'analisi qualitativa del contenuto che ha consentito di classificare le risposte in base a 19 codici (Tabelle 29).

Tabella 29 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le ragioni dell'importanza attribuita alla certificazione delle competenze (v.a.)

CODICE	IMPORTANZA ALTA	IMPORTANZA BASSA	TOTALE
	(ABBASTANZA/ MOLTO / DEL TUTTO IMPORTANTE)	(PER NIENTE/ MOLTO POCO / POCO IMPORTANTE)	
Critica	8	10	18
Riconoscimento dell'impegno	18	0	18
Riconoscimento degli apprendimenti sviluppati	16	0	16
Riconoscimento della formazione svolta	11	0	11
Utilità aziendale	8	0	8
Utilità futura - Arricchimento del CV	7	1	8
Evidenza	7	0	7
Valorizzazione del lavoratore	6	1	7
Affidabilità	6	0	6
Motivare il lavoratore - Generico	6	0	6
Trasparenza	6	0	6
Motivare il lavoratore - Scelta della formazione	4	0	4
Utilità futura - Cambio lavoro	3	1	4
Consapevolezza del lavoratore	3	0	3
Utilità futura - Cambio mansione	2	0	2
Motivare il lavoratore - All'apprendimento	1	0	1
Standardizzazione	1	0	1
Non pertinente	11	1	12
Risposta non data	3	3	6

I 92 soggetti che hanno attribuito un'importanza alta (*Abbastanza/Molto/Del tutto importante*) alla certificazione delle competenze ne hanno giustificato l'importanza affermando che la certificazione, in primo luogo, è il *riconoscere al lavoratore l'impegno* profuso nel partecipare all'attività di formazione (18 casi). La certificazione, in questo caso, è una forma di «gratificazione» data al lavoratore, è uno strumento per dare «soddisfazione» a chi ha partecipato alla formazione. In 16 casi, la certificazione è considerata importante perché è una forma di *riconoscimento degli apprendimenti*

<sup>30</sup> Anche in questo caso, per costruire la nuvola sono stati utilizzati 39 termini con almeno tre occorrenze.

*sviluppati* durante la formazione; in 12 casi complessivamente è stata sottolineata l'*utilità futura* per il lavoratore, sia come arricchimento del curriculum vitae (7), sia per poter cambiare lavoro (3) sia per poter cambiare mansione all'interno della medesima azienda (2). Per 11 rispondenti, invece, la certificazione è rilevante come *riconoscimento* al lavoratore dell'*aver partecipato ad attività di formazione*. In un egual numero di casi la certificazione agisce come *elemento motivante* per il lavoratore, sia in senso generico (6), sia per spingerlo a coinvolgersi in attività di formazione (4) sia per supportarne il processo di apprendimento (1).

Con una frequenza inferiore son stati sottolineati i seguenti fattori che portano ad attribuire importanza alla certificazione delle competenze/abilità: l'*utilità aziendale* (8), l'*evidenza* (7), la *valorizzazione del lavoratore* (6), l'*affidabilità* (6), la *trasparenza* (6).

In pochi casi la certificazione è stata ritenuta importante perché favorisce la *consapevolezza*, da parte del lavoratore, degli apprendimenti sviluppati (3) o perché consente una *standardizzazione* di quanto dichiarato (1).

I 16 rispondenti che hanno attribuito una bassa importanza alla certificazione delle competenze (*Per niente importante, Molto poco importante, Poco importante*), in dieci casi hanno espresso solo una critica alla procedura; solo in due casi è stato riconosciuto che la certificazione delle competenze è in una qualche misura importante per la «valorizzazione del personale» e «ai fini del CV in caso di cambio lavoro». In tre casi, infine, non sono state addotte le ragioni della valutazione<sup>31</sup> e in un altro è stata data una risposta non pertinente.

Le critiche hanno riguardato i seguenti aspetti:

- la certificazione è solo un «pezzo di carta» a cui non corrisponde una valutazione di quanto effettivamente appreso («purtroppo non sempre un Attestato corrisponde alle reali capacità acquisite»);
- l'importante è che vi sia una ricaduta in azienda degli apprendimenti «apportando migliorie nel proprio lavoro e di conseguenza nei risultati» («non è un pezzo di carta che certifica le competenze»; «i lavoratori sono maggiormente gratificati in campo pratico»; «è più importante che le competenze vengano effettivamente applicate, piuttosto che testate»);
- la non rilevanza del possesso di una certificazione «per tutte le persone» («alcune persone [...] hanno comunque una loro professionalità [e] non [sono] persone da formare da un punto zero»);
- l'impossibilità di poter rilasciare «in tutti i casi» una certificazione;
- l'inutilità di rilasciare una certificazione quando «non ci sono stati molti cambiamenti».

Osservazioni critiche, in ogni caso, sono state formulate anche da 8 rispondenti che hanno attribuito un'importanza alta (*Abbastanza/Molto/Del tutto importante*) alla procedura di certificazione delle competenze. Eccole di seguito sintetizzate:

- la necessità di un collegamento tra la «cosa fondamentale» – ossia «l'acquisizione, da parte dei lavoratori, delle nuove competenze necessarie per svolgere il loro lavoro» – e il rilascio della certificazione («Non è necessaria se si tratta solo di una certificazione formale»);
- il fatto che ciò che conta – sebbene la certificazione sia una «priorità per l'impresa» perché funzionale a «valutare la qualità del corso» – è la valutazione che verrà realizzata durante l'«attività lavorativa» dell'«abilità dei corsisti di applicare e sviluppare le conoscenze acquisite»;

---

<sup>31</sup> Suggestiva è l'espressione di un rispondente che ha ribadito il proprio giudizio negativo – non rispondendo di fatto alla domanda – con l'espressione: «Le medaglie le lasciamo ai colonnelli».

- l'opportunità di rilasciare la certificazione non solo in caso di percorsi di «formazione obbligatoria» – ad es. sulla sicurezza – ma anche «dopo qualsiasi altro corso non obbligatorio»;
- l'influenza sui risultati di apprendimento e, di conseguenza sulla certificazione, sia dello sviluppo durante la formazione di argomenti che «interessano il partecipante» sia della libera scelta alla partecipazione dell'attività di formazione;
- la mancanza «spesso» di un «riscontro» degli apprendimenti promossi dalla formazione;
- l'opportunità di «valutare e certificare le competenze dopo un tot di tempo per valutare la vera efficacia della formazione»;
- l'opportunità di rilasciare le certificazioni anche al datore di lavoro;
- l'utilizzo della certificazione «solo all'interno dell'azienda di riferimento».

### La funzione della certificazione delle competenze

L'ultima domanda della sezione del questionario relativa alla certificazione delle competenze chiedeva ai titolari e referenti aziendali di esprimere la loro opinione – su una scala da 1 (*Per niente d'accordo*) a 6 (*Del tutto d'accordo*) – circa nove possibili conseguenze all'attivazione del processo di certificazione. Nella Tabella 30 e nella Tabella 31 sono state le risposte ottenute.

**Tabella 30 – Frequenza dei punteggi circa le funzioni della certificazione delle competenze (valori percentuali)**

<i>La certificazione delle competenze/abilità rilasciata ai lavoratori al termine della formazione favorisce...</i>	Per niente d'accordo	Molto poco d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Del tutto d'accordo	Totale
la soddisfazione dei lavoratori per il proprio lavoro	0,9	0,9	9,8	17,9	29,5	41,1	100,0
le dimissioni dei lavoratori per cercare lavoro in un'altra azienda	49,1	21,4	11,6	8,0	8,0	1,8	100,0
le richieste di aumento del salario da parte dei lavoratori	23,2	21,4	22,3	25,0	6,3	1,8	100,0
la motivazione sul lavoro dei lavoratori	1,8	1,8	11,6	21,4	35,7	27,7	100,0
lo scoppio di conflitti tra i lavoratori	60,7	22,3	6,3	8,9	0,9	0,9	100,0
la richiesta dei lavoratori di partecipare alla formazione	7,1	6,3	17,0	20,5	32,1	17,0	100,0
la rinuncia dei datori di lavoro ad attivare la formazione	68,8	14,3	7,1	7,1	0,9	1,8	100,0
la mobilità dei lavoratori nel mercato del lavoro	19,6	13,4	28,6	19,6	15,2	3,6	100,0
le richieste dei lavoratori di cambiare il livello lavorativo	20,5	20,5	21,4	18,8	17,0	1,8	100,0

(N=112)

**Tabella 31 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le ragioni dell'importanza attribuita alla certificazione delle competenze (valori percentuali)**

<i>La certificazione delle competenze/abilità rilasciata ai lavoratori al termine della formazione favorisce...</i>	ACCORDO BASSO (PER NIENTE/MOLTO POCO /POCO)	ACCORDO ALTO (ABBASTANZA/MOLTO/ DEL TUTTO)	TOTALE
la soddisfazione dei lavoratori per il proprio lavoro	11,6	88,4	100,0
le dimissioni dei lavoratori per cercare lavoro in un'altra azienda	82,2	17,8	100,0
le richieste di aumento del salario da parte dei lavoratori	66,9	33,1	100,0
la motivazione sul lavoro dei lavoratori	15,2	84,8	100,0
lo scoppio di conflitti tra i lavoratori	89,3	10,7	100,0
la richiesta dei lavoratori di partecipare alla formazione	30,4	69,6	100,0
la rinuncia dei datori di lavoro ad attivare la formazione	90,2	9,8	100,0
la mobilità dei lavoratori nel mercato del lavoro	61,6	38,4	100,0
le richieste dei lavoratori di cambiare il livello lavorativo	62,4	37,6	100,0

(N=112)

Cinque sono le conseguenze che polarizzano in modo estremo le risposte dei titolari e referenti aziendali:

- due a favore di un grado di accordo elevato: la *soddisfazione dei lavoratori per il proprio lavoro* (88,4%) e la *motivazione sul lavoro dei lavoratori* (84,8%);
- tre, invece, a favore di un grado di accordo basso: la *rinuncia dei datori di lavoro ad attivare la formazione* (90,2%); lo *scoppio di conflitti tra i lavoratori* (89,3); le *dimissioni dei lavoratori per cercare lavoro in un'altra azienda* (82,2%).

Circa questi aspetti, quindi, risulta che solo una bassa percentuale dei rispondenti – che oscilla dal 9,8% al 17,8% – vede nella certificazione delle competenze/abilità rilasciate al lavoratore un fattore di ostacolo al processo formativo o un fattore di insorgenza di processi aziendali negativi.

In relazione a quattro altre possibili conseguenze, invece, le risposte si distribuiscono in modo meno polarizzato:

- tre a favore di un grado di accordo basso: le *richieste di aumento del salario da parte dei lavoratori* (66,9%); le *richieste dei lavoratori di cambiare il livello lavorativo* (62,4%); la *mobilità dei lavoratori nel mercato del lavoro* (61,6%);
- uno, invece, a favore di un grado di accordo elevato: la *richiesta dei lavoratori di partecipare alla formazione* (69,6%).

In relazione alle prime tre conseguenze di questo gruppo, abbiamo una percentuale di rispondenti – che oscilla dal 38,4% al 33,1%, in generale circa un terzo del totale – che vedono nella certificazione delle competenze/abilità, la potenzialità di generare conseguenze che vengono in un qualche modo a modificare le relazioni interne all'azienda tra lavoratori e datori di lavoro.

Per quanto riguarda la *richiesta dei lavoratori di partecipare alla formazione*, il 30,4% non ritiene la certificazione un incentivo in tale direzione.

\*\*\*\*\*

Al termine di questa prima sezione del *Rapporto* ribadiamo quanto già affermato nell'introduzione: il contenuto di queste pagine è il frutto delle elaborazioni di dichiarazioni di *percezione* dei titolari o dei referenti aziendali, quindi di uno solo dei soggetti coinvolti nei progetti formativi finanziati da Fondartigianato. Un altro elemento da rimarcare, inoltre, è l'*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*<sup>32</sup> bassa numerosità dei rispondenti – peraltro non rappresentativa della popolazione di riferimento – invita le Parti Sociali e gli altri lettori a una ancor più elevata cautela circa l'interpretazione degli esiti qui riportati. Tuttavia, riteniamo che essi possano egualmente rivestire una qualche utilità, in integrazione con quanto emergerà dagli studi di caso – che presentiamo nella sezione seguente – per avviare percorsi di conoscenza, interpretazione e valutazione delle attività di formazione finanziate da Fondartigianato.

---

<sup>32</sup> Tuttavia, va 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

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 **23** studi di caso<sup>33</sup>.

### *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 dalla scelta di voler lasciare crescere spontaneamente una sensibilità verso la cultura della valutazione nonostante nel *Piano formativo regionale* (2022, p. 54) e nell'*Accordo Quadro regionale* dell'Emilia-Romagna (2022, p. 10) fosse presente un esplicito invito rivolto alle aziende a partecipare alle attività di valutazione di impatto qualora fossero state inserite nel campione di studio. L'aspettativa era quella di avere una massima disponibilità dei soggetti - una volta aderito alla proposta di partecipazione - a essere coinvolti nelle diverse attività di valutazione senza incontrare in loro possibili forme di resistenza.

In 28 casi (il 23,3% dei questionari utilizzati per l'analisi)<sup>34</sup> la risposta al questionario è stata favorevole. Al momento del contatto telefonico per concordare le modalità di svolgimento dell'intervista, tuttavia, in *cinque* casi il titolare dell'azienda ha ritirato la propria disponibilità<sup>35</sup>. In tal modo, è stato possibile coinvolgere *23 aziende* (il 19,2% delle 120 aziende che hanno risposto in modo valido al questionario online) negli studi di caso.

Per garantire l'anonimato delle aziende abbiamo attribuito a esse un numero progressivo – preceduto dalla lettera maiuscola A che sta per azienda – che abbiamo assegnato una volta definito in modo stabile il numero delle aziende partecipanti.

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 5).

Delle **23** aziende i cui titolari o referenti aziendali hanno partecipato al questionario, *undici* si collocano nell'area delle aziende in cui non sono state dichiarate aree critiche, né nell'ambito della formazione né in quello del trasferimento. *Sette* aziende (A01, A02, A04, A07, A09, A18, A20) si posizionano nell'area delle aziende in cui è emerso un solo fattore critico nell'ambito del *trasferimento* (in A01 e A18 in relazione all'ambiente di lavoro non favorevole al trasferimento; in A04 e A20 circa la debole intenzione di trasferire; A02 a proposito della responsabilità per il trasferimento; A07 e A09

---

<sup>33</sup> Nel Rapporto finale del Progetto Monitoraggio 2018 (*Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative*) sono stati esplicitati i presupposti teorici e le scelte di fondo circa la forma di ricerca denominata *studio di caso*.

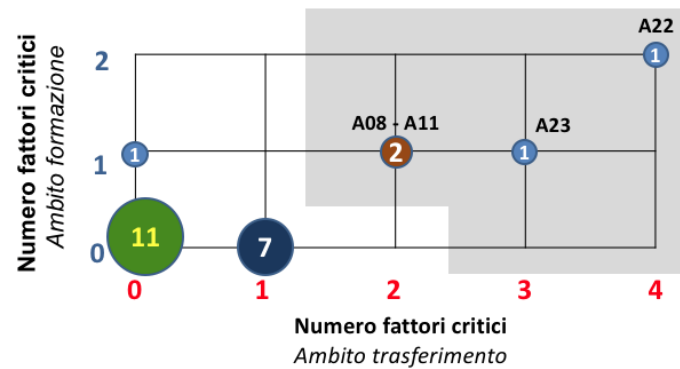
<sup>34</sup> Il 68,3% dei rispondenti (N=120) non si è reso disponibile mentre l'8,3% non ha risposto.

<sup>35</sup> La non partecipazione agli studi di caso di queste aziende è dovuta a due principali fattori: la revoca della disponibilità da parte dell'azienda legata a forti carichi di lavoro nel periodo delle interviste o all'indisponibilità dei partecipanti alla formazione per le interviste a causa di dimissioni e/o maternità.



in relazione alla percezione di trasferimento); un'azienda (A13) si colloca nell'area in cui è stata dichiarata una sola criticità in relazione all'ambito della formazione (debole soddisfazione per la formazione realizzata).

Figura 5 - La collocazione delle aziende del campione degli studi di caso in relazione alle aree di criticità rilevate con il questionario online



Le restanti quattro aziende si collocano nell'area con sfondo grigio in cui sono state inserite le aziende con due o più fattori critici. Il rispondente al questionario dell'A08 ha dichiarato un fattore critico circa l'ambito della formazione (orientamento della formazione al lavoro) e due fattori critici circa il trasferimento (responsabilità per il trasferimento e percezione del trasferimento). In relazione all'A11 emergono due fattori critici nell'area del trasferimento (responsabilità per il trasferimento e percezione di trasferimento) e un fattore critico nell'ambito della formazione (soddisfazione per la formazione). L'A23 risulta avere un fattore critico nell'area della formazione (soddisfazione per la formazione) e tre fattori critici nell'ambito del trasferimento (ambiente favorevole al trasferimento, motivazione al trasferimento e intenzione di trasferire). Infine, l'A22 presenta due fattori critici nell'ambito della formazione (soddisfazione e orientamento della formazione al lavoro) e quattro fattori critici in quello del trasferimento (ambiente favorevole al trasferimento, motivazione al trasferimento e intenzione di trasferire, percezione di trasferimento)<sup>36</sup>.

Da questi dati emerge come il campione delle aziende coinvolte negli studi di caso sia *sbilanciato* a favore delle aziende che ricadono nell'area grigia (17,4%) rispetto alla situazione emersa a proposito di tutti i soggetti che hanno risposto al questionario (31%) (Fig. 1). Pur trattandosi di un campione non probabilistico (basato su adesione volontaria), il dato rende ancor più *debole* un qualsiasi tipo di confronto tra i due campioni. Quindi i dati che presenteremo di seguito vanno interpretati in modo ancor più rigoroso come riferiti esclusivamente alle 23 aziende analizzate.

<sup>36</sup> Delle cinque aziende che hanno ritirato la propria disponibilità a essere coinvolte nello studio di caso tre non avevano fatto emergere nessuna criticità mentre una aveva dichiarato due fattori critici nell'area della formazione e quattro in quella del trasferimento mentre l'altra aveva dichiarato un fattore critico nella formazione e tre fattori critici nell'ambito del trasferimento.

## L'impianto per la raccolta dei dati

Coerentemente con la definizione di studio di caso data sopra, le fonti individuate per la raccolta dei dati circa l'impatto delle attività formative svolte nelle 23 aziende del campione sono state molteplici: 1) il database gestionale di Fondartigianato relativo alle caratteristiche dei progetti rendicontati a partire dal 2012 sino al 2021; 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; b) il questionario online<sup>37</sup> 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 6).

Figura 6 - 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/dicembre 2022
Verbale di condivisione	– Analisi documentale	– novembre 2022/gennaio 2023
Relazioni finali dell'ente di formazione	– Analisi documentale	– novembre 2022/gennaio 2023
Referente aziendale	– Questionario dell'ente di formazione	– novembre 2022/gennaio 2023
	– Questionario online UniBo	– ottobre/dicembre 2022
	– Intervista semi-strutturata	– novembre 2022/marzo 2023
Lavoratore	– Questionario dell'ente di formazione	– novembre 2022/gennaio 2023
	– Intervista semi-strutturata	– ottobre 2022/marzo 2023
Referente ente di formazione	– Intervista semi-strutturata	– novembre 2022/marzo 2023

I *dati gestionali* forniti da Fondartigianato nazionale - e rielaborati dal Gruppo di lavoro nell'ambito dell'Attività 4 del Progetto di Monitoraggio 2022 - hanno fornito informazioni, a partire dal 2012, circa alcuni indicatori utili a ricostruire la *storia formativa* con Fondartigianato dell'azienda: il numero delle *partecipazioni* (ossia delle iscrizioni ai percorsi formativi), dei *partecipanti* (ossia dei soggetti fisici iscritti ai diversi percorsi)<sup>38</sup>, dei *progetti* (che potevano essere articolati al loro interno in uno o più percorsi), delle *ore complessive* effettivamente erogate.

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

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

I *questionari distribuiti dagli enti di formazione* a distanza di 30 giorni dalla conclusione delle attività formative, sia al referente aziendale sia ai lavoratori che hanno partecipato all'attività formativa,

<sup>37</sup> 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*.

<sup>38</sup> Un partecipante fisico poteva infatti risultare iscritto a più di un percorso all'interno del medesimo Progetto.

variano in relazione alla Linea di finanziamento e all'ente di formazione che lo ha somministrato. In ogni caso, in tutti i questionari erano presenti domande a risposta chiusa articolate in gruppi di item rispetto a cui esprimere il proprio grado di accordo su una scala a 6 livelli (1=per niente d'accordo; 6= del tutto d'accordo). Nel questionario rivolto al lavoratore, esse indagavano se e in che misura l'utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione avevano favorito l'emergere di alcuni fenomeni relativi a due dimensioni: *interna* (fiducia in sé, soddisfazione lavorativa, percezione di utilità delle competenze sviluppate) ed *esterna* (rispondere alle esigenze dell'azienda, contribuire allo sviluppo organizzativo). Nel questionario riservato al referente aziendale le domande indagavano le eventuali conseguenze della formazione sul lavoratore (rispondere alle nuove esigenze dell'azienda) e sull'azienda (miglioramento dei processi aziendali, dei prodotti/servizi, del clima organizzativo, delle risposte alle richieste del mercato.). Nei questionari utilizzati per i progetti della *Linea 1* e della *Linea 2* era presente anche una domanda con risposta a scelta multipla finalizzata a raccogliere i motivi dell'eventuale mancato utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate durante il percorso di formazione.

Il *Questionario online UniBo* - già descritto in dettaglio nella sezione precedente - raccoglieva, nella Sezione 3, 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 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 Sezione 4 era indagata, mediante domande con risposte a scelta multipla e aperta, la percezione circa la *certificazione delle competenze/abilità dei lavoratori*.

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

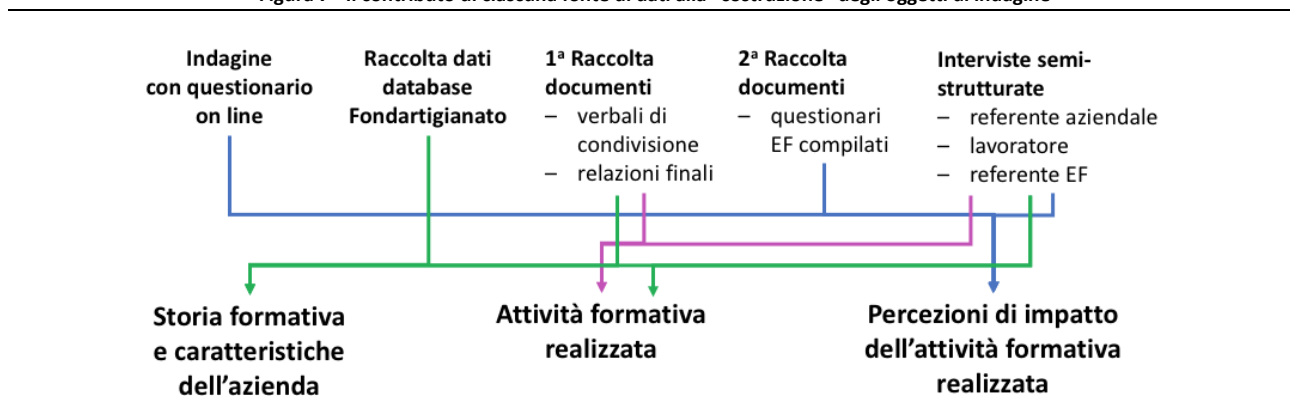
Le *interviste semi-strutturate* – rivolte a un referente aziendale, a uno o più lavoratori e a un referente dell'ente di formazione – sono state realizzate da alcuni componenti del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2022 che avevano già svolto l'attività durante il Progetto Monitoraggio 2021. Sono state utilizzate griglie di intervista diversificate (un esempio è riportato in *Appendice\_3*) messe a punto dal gruppo di ricerca 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 formativi<sup>39</sup>.

Nella *Figura 7* abbia rappresentato sinteticamente il contributo di dati che ciascuna fonte ha dato alla “costruzione” degli oggetti di indagine: storia formativa e caratteristiche dell'azienda; attività formativa realizzata; percezione di impatto dell'attività formativa realizzata.

---

<sup>39</sup> L'intervista semi-strutturata prevedeva una serie di domande a risposta aperta – che ha richiesto un'analisi qualitativa dei risultati – al fine di lasciare gli intervistati liberi di argomentare le proprie risposte e poter, così, rilevare con un maggior grado di attendibilità le 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.

Figura 7 - 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 con andamento ricorsivo:

- dapprima sono stati recuperati i dati dal *database di Fondartigianato nazionale* allo scopo di ricostruire, per ciascun caso, un profilo e una breve storia formativa dell'azienda nella sua relazione con Fondartigianato (maggio/dicembre 2022);
- 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 (novembre 2022/gennaio 2023);
- 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 (novembre 2022/gennaio 2023);
- 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 video chiamate o con modalità telefonica (ottobre 2022/marzo 2023). In totale sono state effettuate *70 interviste*: 23 a referenti aziendali (16 titolari, 7 delegati e due manager che hanno affiancato in due casi il titolare), 29 a dipendenti (da uno a tre per ciascuna azienda) e 17 referenti dell'ente di formazione professionale. Tutte le interviste, previo consenso degli interessati, sono state video o audio-registrate<sup>40</sup>.

Per quanto riguarda la procedura seguita per contattare i soggetti da intervistare, è stato preso un primo contatto con l'ente di formazione coinvolto nell'attività formativa<sup>41</sup> allo scopo di ricevere il

<sup>40</sup> Circa i tempi di svolgimento delle interviste va segnalato che alcune di queste sono state svolte anche prima della chiusura dell'accesso al questionario online a seguito dell'individuazione nella matrice provvisoria delle risposte delle aziende che si erano già rese disponibili alla partecipazione agli studi di caso.

<sup>41</sup> In data 26 ottobre 2022, a firma del Gruppo di lavoro del progetto Monitoraggio 2022 è stata inviata agli enti di formazione una prima email con una duplice richiesta: 1) segnalare il nominativo del referente che si sarebbe reso disponibile per un'intervista al fine di ricostruire la storia formativa dell'impresa e raccogliere alcune informazioni di contesto del progetto formativo oggetto dell'indagine; 2) individuare in modo condiviso le modalità di presa contatto con l'impresa, le tempistiche di svolgimento dell'intervista e qualunque altro aspetto funzionale alla valutazione di impatto.

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 software per videochiamate a distanza (Skype, Zoom, Google Meet e Teams) o tramite telefono, sia per agevolare l'individuazione della data in cui realizzare l'intervista, sia per la sostenibilità economica dell'attività.

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 sottoposti anch'essi ad analisi documentale per individuare gli elementi utili alla comparazione con gli esiti del questionario online circa il tema del trasferimento degli apprendimenti.

Le *audio-registrazioni 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 predefiniti<sup>42</sup> - secondo una modalità carta e matita al fine di individuare i contenuti per predisporre i singoli studi di caso. Le interviste ai referenti aziendali, invece, sono state solo audio-registrate poiché i dati utili alla valutazione di impatto sono stati raccolti con l'ausilio di una scheda durante l'intervista.

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 a partire dal 2012: numero di percorsi formativi realizzati, numero di ore totali di formazione, numero di partecipazioni<sup>43</sup>.

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 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 impianto<sup>44</sup>;
- la rilevazione a distanza di 3-14 mesi comporta inevitabilmente un'interferenza dei processi di memoria sull'attendibilità della ricostruzione dell'attività formativa - e sul conseguente impatto

---

<sup>42</sup> Dal punto di vista metodologico si è trattato di una codifica cosiddetta *top-down*. I codici utilizzati sono stati i seguenti: 1. *Caratteristiche dell'intervistato*: funzione in azienda (tipo e durata); aree di responsabilità. 2. *Contesto del percorso formativo*: frequenza di attivazione e numero di percorsi formativi (per dipendenti e manager). 3. *Caratteristiche del percorso formativo*: motivo della scelta di attivarlo; ragioni aziendali a coinvolgere i lavoratori nell'attività formativa; valutazione complessiva dell'attività formativa. 4. *Impatto del percorso formativo*: cambiamenti all'interno dell'azienda; valenza dei cambiamenti; episodio che sintetizza l'impatto (uso in azienda dei contenuti sviluppati in formazione); persone coinvolte, coordinate spazio-temporali della situazione; partecipazione diretta o indiretta all'episodio. 5. *Suggerimenti e fabbisogni formativi*: suggerimenti per migliorare l'attività di formazione; possibili futuri percorsi di formazione utili per i lavoratori dell'azienda.

<sup>43</sup> Il concetto di *partecipazione* - diverso da quello di *partecipante* - indica quanti erano gli iscritti a un percorso formativo indipendentemente dal fatto che un iscritto possa essere la medesima persona che ha frequentato più di un percorso.

<sup>44</sup> È il caso, per esempio, dei questionari somministrati dall'ente di formazione che sono stati costruiti autonomamente indipendentemente dagli strumenti utilizzati dall'Articolazione regionale di Fondartigianato.

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;

- la richiesta di individuare e descrivere 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'azienda<sup>45</sup>;
- B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto: 3) L'attività formativa realizzata; 3.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione<sup>46</sup>; 3.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto<sup>47</sup>;
- C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione: 4) I dati del questionario online; 5) Le interviste.
- D. Le percezioni circa la certificazione delle competenze.

Rimandiamo ai singoli rapporti per avere un dettaglio delle singole situazioni aziendali. Di seguito, invece, presentiamo una delle *possibili analisi di sintesi*<sup>48</sup> dei 23 casi focalizzata soprattutto sul tema dell'impatto, oggetto principale di questa indagine.

### ***Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso***

Per riuscire a elaborare una delle possibili letture trasversali dei 23 casi analizzati circa il tema dell'impatto, è stata predisposta una tabella sinottica di sintesi (Tabella 32) 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 nei questionari della formazione professionale (FP) a 30 giorni dal termine del percorso formativo; la percezione del datore e del lavoratore di lavoro circa il *trasferimento degli apprendimenti* espressa nelle interviste; il livello di dettaglio della descrizione di un episodio di trasferimento da parte del datore di lavoro e del lavoratore.

---

<sup>45</sup> La storia formativa è stata assunta come un indicatore della *cultura formativa* dell'azienda, uno degli aspetti fondamentali per riuscire a interpretare in modo efficace l'esperienza formativa realizzata.

<sup>46</sup> Si è intenzionalmente ricalcata l'espressione "zona di sviluppo prossimale" – che appartiene all'approccio formativo socioculturale di matrice vygotskijana – per sottolineare l'importanza di comprendere il punto di partenza al fine di avere un parametro di riferimento per rilevare un possibile impatto.

<sup>47</sup> Con il concetto di *funzionalità all'impatto* si è voluto sottolineare l'insieme delle caratteristiche che una formazione deve possedere per riuscire potenzialmente a contribuire a un impatto in azienda degli apprendimenti sviluppati dai lavoratori.

<sup>48</sup> 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.

**Tabella 32 - Tabella sinottica per la triangolazione dei dati (percezioni e dichiarazioni di pratiche) sul trasferimento degli apprendimenti**

Codice del caso	Linea di finanziamento	Questionario						Livello di dettaglio episodio di trasferimento datore di lavoro§	Livello di dettaglio episodio di trasferimento Lavoratore§
		Questionario percezione di trasferimento del datore di lavoro	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		
A01	Linea 7	Sì	*	Manca	Manca	In parte^	Sì	**	***
A02	Linea 5	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	**
A03	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	***
A04	Linea 2	Sì°	*	Sì	Sì	Sì	Sì	**	*
A05	Linea 5	Sì	---	Sì	Sì	Non svolta	Sì^	Non svolta	***
A06	Linea 2	Sì	---	Manca	Manca	Sì	Sì^	**	**
A07	Linea 2	No	---	Sì	Sì	Sì	Sì^%	***	***
A08	Linea 5	No	*&	Sì	In parte	Incerto	In parte^	*	*
A09	Linea 2	No	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A10	Linea 1	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A11	Linea 2	No	*&	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	*
A12	Linea 7	Sì	---	Sì	Sì	Sì^%	Sì%	**	**
A13	Linea 2	Sì°	---&	Manca	Manca	In parte^	In parte	**	**
A14	Linea 7	Sì	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A15	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	***	***
A16	Linea 2	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A17	Linea 2	Sì°	---	Sì	Sì	Sì	Sì	***	**
A18	Linea 5	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A19	Linea 2	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì%	*	**
A20	Linea 2	Sì°	*	Sì	Sì	In parte^	Sì	**	*
A21	Linea 7/2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^§	*	**
A22	Linea 5	No°	***&	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A23	Linea 5	Sì	***&	Sì	Sì	Sì^	Sì%	**	**

# = Le aree di supporto al trasferimento erano 4. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

^ = Il soggetto intervistato è il rispondente al questionario.

§ = Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso con la seguente scala: \*=basso; \*\*=medio; \*\*\*=alto.

° = Chi ha compilato il questionario era il titolare dell'azienda.

% = i soggetti intervistati sono stati due.

§ = i soggetti intervistati sono stati tre.

& = criticità nell'ambito della formazione.

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)<sup>49</sup> - integrate dalle *dichiarazioni di pratiche* circa episodi in grado di dare evidenza/trasparenza all'effettivo *uso* in contesto aziendale degli apprendimenti sviluppati durante la formazione<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> 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 alto possibile di attendibilità dei dati raccolti all'interno di approcci di ricerca che prevedono – come nel nostro caso – anche aspetti di tipo “qualitativo”.

<sup>50</sup> 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 indicatore 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. Tuttavia, rispetto al Progetto Monitoraggio 2021, sembrano esserci dei miglioramenti nel dettagliare gli episodi. In *totale*, le descrizioni con un basso (\*) livello di dettagli (“sommarie”), passano dal 54% al 24,4% dei casi; quelle con un livello medio (\*\*) dal 30% al 57,8%; quelle con un livello elevato (\*\*\*) (“articolate”) dal 16% al 17,8%. Nello specifico, circa i *partecipanti/lavoratori* la situazione che emerge è la seguente: livello di dettagli basso, dal 46% al 17,3%; livello medio, dal 38%

Dall'analisi incrociata di questi elementi e dalla loro integrazione sembrano emergere tre gruppi di casi/situazioni che abbiamo riportato nella Tabella 33 su sfondi diversamente colorati:

- il primo gruppo - composto da 7 aziende (A03, A10, A12, A14, A15, A16, A17) - 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 episodio di trasferimento da parte di almeno uno dei due soggetti intervistati (su sfondo grigio chiaro nella Tabella 33). È questo il gruppo che abbiamo denominato “*casi di successo*”<sup>51</sup>;
- il secondo gruppo - composto da 7 aziende (A02, A04, A05, A06, A18, A19, A21)<sup>52</sup> - 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 e, in tre casi, la dichiarazione di un'area di criticità in relazione al supporto al trasferimento (su sfondo bianco nella Tabella 33);
- il terzo gruppo - composto da 9 aziende (A20, A01, A13, A07, A08, A09, A11, A22, A23) - in cui, invece, emergono alcune *dissonanze* circa le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti nonché in relazione al livello di dettaglio di episodi di trasferimento degli apprendimenti (su sfondo grigio scuro nella Tabella 33). Nel caso di A23 la dissonanza è stata rilevata tra la dichiarazione di avvenuto trasferimento e quelle relative alla presenza di altri tre fattori critici che di solito favoriscono il trasferimento degli apprendimenti. Inoltre, sempre in questo caso, è stata dichiarata anche una criticità nell'ambito della formazione (*soddisfazione per la formazione*). Anche in altri casi (A01, A08, A11, A20, A22) si registrano elementi critici circa il supporto al trasferimento rilevati con il questionario online. 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*.

---

al 60,9%; livello alto, dal 15,5% al 21,5%. In relazione ai *datori di lavoro*, invece, la situazione che emerge è questa: livello basso, dal 62,5% al 31,8%; livello medio, dal 21% al 54,5%; livello alto, dal 17% al 13,7%.

<sup>51</sup> È evidente che questi sette *casi di successo* sono numericamente meno di quelli (11) individuati utilizzando i soli risultati del questionario online e che sono stati presentati nel primo paragrafo di questa Sezione del Rapporto.

<sup>52</sup> Il caso A05 è stato inserito in questo gruppo perché è assente una delle “voci” previste dall'impianto di valutazione (il datore di lavoro) e il soggetto intervistato è lo stesso che ha compilato il questionario online anche se ci troviamo in presenza di una descrizione molto ben dettagliata dell'episodio di trasferimento; il caso A06 è stato inserito in questo secondo gruppo perché manca il dato relativo al questionario a 30 giorni somministrati dagli enti di formazione e le descrizioni degli episodi di trasferimento sono mediamente dettagliate.



**Tabella 33 – Suddivisione in gruppi dei casi in base agli esiti delle analisi dei dati raccolti con diversi strumenti**

Codice del caso	Linea di finanziamento	Questionario						Livello di dettaglio episodio di trasferimento datore di lavoro§	Livello di dettaglio episodio di trasferimento Lavoratore§
		Questionario percezione di trasferimento del datore di lavoro	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		
A03	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	*	***
A10	Linea 1	Sì <sup>°</sup>	---	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	Sì	**	**
A12	Linea 7	Sì	---	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup> %	Sì%	**	**
A14	Linea 7	Sì	---	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	Sì	**	**
A15	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	***	***
A16	Linea 2	Sì <sup>°</sup>	---	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	Sì	**	**
A17	Linea 2	Sì <sup>°</sup>	---	Sì	Sì	Sì	Sì	***	**
A05	Linea 5	Sì	---	Sì	Sì	Non svolta	Sì <sup>^</sup>	Non svolta	***
A06	Linea 2	Sì	---	Manca	Manca	Sì	Sì <sup>^</sup>	**	**
A19	Linea 2	Sì <sup>°</sup>	---	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	Sì%	*	**
A21	Linea 7/2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup> §	*	**
A02	Linea 5	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	*	**
A04	Linea 2	Sì <sup>°</sup>	*	Sì	Sì	Sì	Sì	**	*
A18	Linea 5	Sì <sup>°</sup>	*	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	Sì	**	**
A23	Linea 5	Sì	***&	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	Sì%	**	**
A20	Linea 2	Sì <sup>°</sup>	*	Sì	Sì	In parte <sup>^</sup>	Sì	**	*
A01	Linea 7	Sì	*	Manca	Manca	In parte <sup>^</sup>	Sì	**	***
A13	Linea 2	Sì <sup>°</sup>	---&	Manca	Manca	In parte <sup>^</sup>	In parte	**	**
A07	Linea 2	No	---	Sì	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup> %	***	***
A08	Linea 5	No	*&	Sì	In parte	Incerto	In parte <sup>^</sup>	*	*
A09	Linea 2	No	---	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	Sì	*	**
A11	Linea 2	No	*&	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	Sì	**	*
A22	Linea 5	No <sup>°</sup>	***&	Sì	Sì	Sì <sup>^</sup>	Sì	*	**

# = Le aree di supporto al trasferimento erano 4. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

<sup>^</sup> = Il soggetto intervistato è il rispondente al questionario.

§ = Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso con la seguente scala: \*=basso; \*\*=medio; \*\*\*=alto.

<sup>°</sup> = Chi ha compilato il questionario ha dichiarato di essere il titolare dell'azienda

% = i soggetti intervistati sono stati due.

§ = i soggetti intervistati sono stati tre

& = criticità nell'ambito della formazione.

Seguendo le indicazioni generali proprie di un *approccio dei casi di successo*<sup>53</sup> abbiamo effettuato un'ulteriore analisi trasversale per approfondire le caratteristiche dei casi rientranti nel primo gruppo di casi. Nella Tabella 34 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 collaborato con la medesima rete di enti di formazione presenti sul territorio regionale. L'altro *elemento comune* è il numero dei dipendenti coinvolti nell'attività formativa: si tratta sempre di un piccolo gruppo da 4 a 10 persone e mai di un singolo dipendente. Inoltre, la durata del percorso formativo è compresa entro un intervallo relativamente limitato – tra le 42 e le 90 ore – con un valore medio che si aggira intorno alle 71 ore. Un'ulteriore caratteristica comune ai sette casi è l'assenza di progetti finanziati sulla Linea 5.

Gli altri parametri, invece, mettono in evidenza l'*eterogeneità* dei casi qui presi in esame.

Circa la *linea di finanziamento* dichiarato in fase di presentazione della proposta progettuale, in quattro casi si tratta della Linea 2; in due casi della Linea 7 e in un caso della Linea 1.

<sup>53</sup> Per il dettaglio circa questo aspetto dell'impianto di valutazione si rimanda al già citato contributo dal titolo *Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione* contenuto in Maruccio & Antonioli (2021).

Le aziende si trovano dislocate in cinque distinte province (Ferrara, Modena, Parma, Reggio nell'Emilia, Rimini). I “contenuti” fondamentali del percorso formativo variano dalla competenze tecniche relative alla comunicazione organizzativa, alla produzione, all'informatica, alla gestione dei processi organizzativi e alla qualità.

Il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo compreso tra i 7 e gli 11 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto a partire dal mese di ottobre del 2022. Il macrosettore economico varia dal manifatturiero (4 casi), ai servizi (2), alle costruzioni (1).

Anche la storia formativa con Fondartigianato è caratterizzata da elevata eterogeneità: prima esperienza in due casi; una sola precedente partecipazione in un caso; una partecipazione media (4-6 progetti) in tre casi e in un caso una partecipazione elevata (11 progetti).

**Tabella 34 - Caratteristiche dei casi del gruppo 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) <sup>^^</sup>	Numero dipendenti in formazione	Linea di finanziamento
A03	FE	A	Informatico/organizzativo	90	11/03/2022	Manifatturiero	1 Bassa	4	Linea 2
A10	MO	B	Comunicazione organizzativa	80	22/11/2021	Manifatturiero	4 Media	8	Linea 1
A12	MO	B	Produzione	42	22/02/2022	Servizi	11 Elevata	10	Linea 7
A14	RN	C	Organizzativo/comunicativo	80	17/11/2021	Manifatturiero	6 Media	8	Linea 7
A15	PR	D	Organizzativo	62	23/03/2022	Costruzioni	6 Media	5	Linea 2
A16	RE	E	Comunicazione organizzativa	81	05/11/2021	Servizi	0 (prima esper.)	4	Linea 2
A17	RE	E	Organizzativo/Qualità	61	10/12/2021	Manifatturiero	0 (prima esper.)	5	Linea 2

<sup>^^</sup> = a esclusione di quello o quelli resi oggetto di valutazione di impatto.

Diventa quindi difficile individuare quali sia il *fattore* o i *fattori* che possono aver favorito una situazione di avvenuto trasferimento degli apprendimenti basandosi solo sugli elementi qui presi sinteticamente in esame. Tuttavia un'ipotesi altamente plausibile è che la partecipazione di più persone al percorso di formazione – ma entro un numero relativamente limitato (4-10 persone) – sia servita a “creare gruppo” durante la fase di formazione ma abbia favorito *anche* un sistema inevitabile di rinforzi nel momento del trasferimento. Anche il fattore della *durata del percorso di formazione*, plausibilmente, sembra essere un elemento che può essere associato alla situazione di positività dei casi qui presi in esame. Possiamo escludere una qualche forma di incidenza dell'ente di formazione dal momento che – come vedremo tra poco – anche nei casi di dissonanza appaiono, tra gli altri, i medesimi soggetti formativi.

Alla prospettiva di ricerca orientata al “positivo” propria dell'*approccio dei casi di successo*, pensiamo possa essere affiancata anche una prospettiva orientata al “pro-positivo” connessa cioè a un uso formativo della *eventuale criticità* laddove la presenza ne sia stata attentamente verificata a partire

dai possibili “indizi”<sup>54</sup>. 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 e, quindi, all’individuazione dei possibili fattori che lo potevano aver eventualmente favorito<sup>55</sup>. 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 affettivi<sup>56</sup>. 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 35 emerge che *non esiste un elemento comune* trasversalmente a tutti i casi. Si può evincere solo la *presenza prevalente* dei seguenti aspetti: 1) una storia formativa medio-bassa o non presente (in tre casi) con Fondartigianato; 2) la durata complessiva del progetto compresa tra le 40 e le 82 ore (62,5 ore in media) a eccezione di un caso con una durata di 228 ore<sup>57</sup>; 3) il numero dei partecipanti costituito da un piccolo gruppo a esclusione di un caso con 22 soggetti e uno con un unico addetto coinvolto in una formazione pluri-aziendale; 4) la prevalente presenza di aziende che appartengono al settore manifatturiero (sette casi) mentre solo due rientrano nel settore dei servizi; 5) il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo che varia dai 6 agli 11 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto nei mesi di ottobre 2022.

In maniera più eterogenea si presentano gli altri elementi presi in esame: 1) la sede dell’azienda si distribuisce su più province (3 MO, 2 RE, 2 FC, 2 PR); 2) gli enti coinvolti sono molteplici ma solo tre di essi (B, D, E) sono presenti anche tra i casi di successo; 3) i contenuti formativi tecnico-professionali prevalentemente focalizzati su aspetti organizzativo/comunicativi e organizzativo/qualità con un solo caso con contenuti relativi alla produzione/logistica; 4) le linee di finanziamento presenti sono tre: cinque casi hanno ottenuto finanziamenti sulla Linea 2; tre casi sulla Linea 5 (di cui 2 con progetti pluri-aziendali); un caso sulla Linea 7.

Va segnalato che in quattro casi (A08, A11, A22 e A23) sono state dichiarate nel questionario online a fianco di criticità nell’ambito del trasferimento anche aree di criticità nell’ambito della formazione. In un caso (A13), invece, è stata dichiarata una criticità solo nell’ambito della formazione

---

<sup>54</sup> 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.

<sup>55</sup> 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”).]

<sup>56</sup> In tal senso, quindi, il processo di interpretazione ha come presupposto e scaturisce dalla consapevolezza della difficoltà intrinseca a descrivere situazioni di impatto.

<sup>57</sup> In questo caso, però, si tratta di un Piano Aziendale di Sviluppo (PAS) articolato su due anni.

Tabella 35 - Caratteristiche dei casi del gruppo 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 Fondartigiano (n. progetti dal 2012) <sup>^^</sup>	Numero dipendenti in formazione	Linea di finanziamento
A23	PR	F	Comunicazione aziendale	52	22/12/2021	Manifatturiero	3 Bassa	7	Linea 5
A20	RE	E	Comunicazione aziendale	81	02/02/2022	Manifatturiero	4 Media	4	Linea 2
A01	FC	G	Organizzativo/comunicazione	228 <sup>58</sup>	28/01/2022	Servizi	0 (prima esper.)	22	Linea 7
A13	PR	D	Produzione/logistica	62	19/11/2021	Manifatturiero	4 Media	5	Linea 2
A07	MO	H	Organizzativo/informatico	82	25/03/2022	Manifatturiero	0 (prima esper.)	4	Linea 2
A08	RE	E	Comunicazione aziendale/informatico	40	29/11/2021	Servizi	1 Bassa	2	Linea 5 (pluri-az.)
A09	MO	H	Organizzativo/Qualità	82	16/11/2021	Manifatturiero	4 Media	4	Linea 2
A11	FC	F	Organizzativo/Qualità	61	25/03/2022	Manifatturiero	0 (prima esper.)	5	Linea 2
A22	MO	B	Comunicazione aziendale	40	27/01/2022	Manifatturiero	6 Media	1	Linea 5 (pluri-az.)

<sup>^^</sup> = a esclusione di quello o quelli resi oggetto di valutazione di impatto.

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

- nel *caso A23*, la percezione di impatto della formazione – sebbene appena sopra la soglia di accettabilità – è stata espressa nel questionario online dalla medesima persona che è stata intervistata come referente aziendale. Dall'intervista al referente aziendale e della formazione professionale emerge come le criticità connesse al supporto al trasferimento possano essere imputabili al fatto che l'obiettivo del percorso – teso a promuovere lo sviluppo di competenze nella gestione del cliente – era quello di attivare processi di crescita trasversali a tutte le aree del personale per favorire un cambio di approccio nello svolgimento delle attività lavorative e il superamento di schemi consolidati che ostacolavano lo sviluppo e il miglioramento dell'interazione all'interno dell'azienda. Questo ha comportato una difficoltà – da parte di tutti i lavoratori che non erano direttamente coinvolti nel settore commerciale – ad entrare nell'ottica del nuovo modo di lavorare, che si è dimostrato molto diverso dal precedente;
- nel *caso A20*, il referente aziendale durante l'intervista ha confermato quanto egli stesso aveva segnalato nel questionario online. Infatti, a seguito dell'avvio di un'innovazione aziendale (creazione di un'area marketing) richiesta dall'apertura di una nuova linea produttiva, il referente aziendale ha sottolineato che il processo di trasferimento e messa in opera degli apprendimenti relativi principalmente all'area della comunicazione con il cliente sia, a suo avviso, ancora in fase iniziale. Egli dichiara che la formazione svolta – pur riconoscendone il valore – era necessariamente di livello basilare e che avrebbe richiesto uno sviluppo ulteriore per poter sortire effetti maggiormente significativi sulle attività dell'azienda;
- nel *caso A01*, ci troviamo di fronte a un il forte processo di crescita che ha contraddistinto l'azienda negli anni recenti, culminato nell'espansione in nuovi settori di attività e

<sup>58</sup> Il monte orario è stato articolato nei due anni della durata del Piano Aziendale di Sviluppo (PAS): 142 ore nel 2020 e 86 ore nel 2021. Il PAS prevedeva 4 progetti operativi rispettivamente della durata di 81, 25, 61 e 61 ore.

nell'assorbimento al proprio interno di un'altra azienda. Ciò ha reso necessaria la realizzazione di un intervento formativo – il primo con Fondartigianato – molto complesso e articolato su due anni per fronteggiare alcuni elementi di criticità inerenti principalmente la gestione delle risorse umane e l'organizzazione delle procedure e dei processi lavorativi. Questo può aiutare a comprendere il perché il referente aziendale abbia dichiarato nel questionario online il verificarsi di trasferimento mentre nell'intervista tale parere è stato attenuato. Egli infatti afferma che, circa i cambiamenti legati all'organizzazione aziendale e ai processi lavorativi, la messa in pratica degli apprendimenti sta avvenendo in maniera graduale non è dunque ancora completa. In tal senso si comprende la dichiarazione nel questionario online di un ambiente lavorativo non sempre favorevole al cambiamento;

- nel *caso A13*, ci troviamo di fronte a una situazione in cui è stato dichiarato che il trasferimento è avvenuto così come dichiarato dal titolare dell'azienda nel questionario online. Tuttavia è stato precisato *indirettamente* nelle interviste dallo stesso titolare e da un dipendente che ciò è avvenuto in relazione a solo alcune delle competenze il cui sviluppo era stato attivato dal percorso formativo;
- nel *caso A07*, la percezione di un non pieno trasferimento dichiarata nel questionario online dal medesimo lavoratore che è stato anche intervistato si colloca di appena due punti al di sotto della soglia di accettabilità (= punteggio 28). Analizzando nel dettaglio le risposte date nel questionario online circa gli item che compongono il *fattore del trasferimento*, risulta che gli indicatori relativi all'*applicazione* degli apprendimenti, rispetto a un punteggio massimo di 6, hanno ottenuto un punteggio pari a 5 e quello relativo all'aiuto della formazione a raggiungere gli obiettivi del lavoro un punteggio pari a 4. Risultano critici, invece, con un punteggio di 3, gli indicatori relativi al *modificare/migliorare* le prestazioni lavorative. In questo senso, quindi, è possibile avanzare l'ipotesi che la dissonanza sia principalmente imputabile al fatto che il rispondente al questionario abbia avuto in mente una distinzione ben chiara circa fatto che l'*applicazione* al lavoro di quanto appreso non implichi necessariamente un *cambiamento/miglioramento* delle prestazioni lavorative tale da essere percepito come tale;
- nel *caso A08*, ci troviamo di fronte a una *dissonanza attenuata* poiché l'unica voce dissonante è quella del questionario a 30 giorni compilato dal responsabile aziendale. Infatti nei restanti casi vi è una coerente risposta circa un *molto debole trasferimento* in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione. Il referente aziendale intervistato ha dichiarato di non avere una chiara percezione dell'impatto avuto dalla formazione, anche perché normalmente impegnato nello svolgimento di mansioni lavorative di diversa natura. E questa dichiarazione è rivelativa di uno specifico ambiente lavorativo favorevole al trasferimento. Il dipendente intervistato, che ha effettuato anche la compilazione del questionario online, ha affermato invece che la formazione non si è tradotta in ricadute significative nelle attività aziendali a causa di una certa sottovalutazione all'interno dell'azienda sia del ruolo organizzativo di chi si occupa dei social media aziendali, sia delle attività di comunicazione e marketing digitale;
- nel *caso A09*, la dissonanza riguarda il referente aziendale che ha compilato il questionario online e che ha *anche* risposto all'intervista. Dalle sue dichiarazioni durante l'intervista emerge come una possibile interpretazione di questo "scostamento" possa essere riconducibile al fatto che i partecipanti alla formazione avessero già un alto livello di competenze e che quindi la formazione non abbia favorito la modifica delle attività lavorative ma solo un loro aggiornamento. Questa ipotesi viene avvalorata anche analizzando nel dettaglio le risposte al

questionario online circa gli item che compongono il fattore del trasferimento. Su una scala con un punteggi massimo di 6, risulta che i quattro indicatori relativi all'*applicazione*, al *miglioramento* e al *raggiungere degli obiettivi lavorativi* hanno ottenuto punteggio compresi tra 5 (molto d'accordo) e 6 (del tutto d'accordo). Al contrario, gli indicatori relativi alla *modifica* del proprio lavoro e al fatto che i colleghi avessero riferito di miglioramenti di altri lavoratori hanno fatto registrare un punteggio pari a 1 (per niente d'accordo);

- anche nel *caso A11*, la dissonanza circa la percezione di trasferimento riguarda il referente aziendale che ha compilato il questionario online e che ha *anche* risposto all'intervista. Anche in questo caso, analizzando il dettaglio delle risposte degli item che compongono il fattore del trasferimento abbiamo punteggi pari a 5 (molto d'accordo) circa i due indicatori di *applicazione* e quello relativo al fatto che i colleghi avessero riferito di miglioramenti di altri lavoratori. Invece risultano avere un punteggio pari a 2 (molto poco d'accordo) tutti gli indicatori relativi al *modificare*, *migliorare* e *aiutare a raggiungere gli obiettivi* lavorativi. Dall'analisi delle interviste sembra che questo dato venga confermato. Infatti, l'unico esempio concreto di trasferimento, descritto peraltro in forma molto generica sia dal referente aziendale sia dal lavoratore, ha riguardato interventi che rispetto agli obiettivi formativi dichiarati sono di certo molto riduttivi. Va tenuto però presente che dalle dichiarazioni del referente aziendale è emersa *anche* l'idea che l'attività formativa svolta facesse parte di un processo di ridefinizione dell'organizzazione e dei processi lavorativi aziendali resosi necessario in seguito alla "rinascita" dell'azienda, in modo particolare dopo la fuoriuscita di persone addette proprio all'area oggetto dell'attività formativa. E tali processi di sostituzione organizzativa sappiamo essere piuttosto complessi e lunghi;
- nel *caso A22* ci troviamo di fronte a una situazione molto particolare. Infatti, nelle risposte al questionario online, circa l'area trasferimento, in tutti gli ambiti (tranne quello della responsabilità per il trasferimento) il referente aziendale – che ha anche risposto alle domande dell'intervista – ha dichiarato un certo livello di criticità. Egli ha fatto emergere anche numerosi fattori critici rispetto all'area formazione (soddisfazione della formazione realizzata e orientamento della formazione alle esigenze del lavoro). La valutazione critica fornita nel questionario online si attenua in parte nel questionario compilato a 30 giorni dal termine del corso e diventa addirittura decisamente positiva nelle interviste. Questa oscillazione potrebbe essere plausibilmente spiegata dal fatto che le aspettative del referente aziendale fossero generalmente molto alte e che questo atteggiamento abbia influenzato i giudizi "di partenza" per modificarsi nel momento in cui alcuni esiti della formazione si sono resi visibili in azienda.

In chiusura di questa ulteriore analisi dei *casi di dissonanza* sembrano emergere alcuni *elementi caratteristici* che presentiamo consapevoli che si tratta dell'esito di *interpretazioni* basate sui dati a noi disponibili:

- in primo luogo segnaliamo che non vi sono casi in cui vi sia stata una percezione diffusa e coerente di un mancato impatto;
- in alcuni casi sembra emergere la percezione di un *trasferimento parziale* degli apprendimenti in ragione delle *differenti aspettative di partenza* circa gli effetti attesi e/o in relazione ai *tempi* entro cui la formazione avrebbe dovuto/potuto determinare il cambiamento, soprattutto in relazione a obiettivi legati al cambiamento di atteggiamenti e/o di comportamenti connessi alle competenze trasversali;

- per favorire il processo di trasferimento degli apprendimenti sembra inoltre necessario prestare particolare attenzione ai seguenti aspetti: *a)* la partecipazione di uno o due soli dipendenti 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; *c)* la partecipazione di una nuova azienda; *d)* la presenza di obiettivi formativi connessi alla ristrutturazione e/o riorganizzazione ex novo di funzioni organizzative non più presenti in azienda; *e)* l'articolazione del progetto su più anni.
- sembra che il concetto di *modificazione e/o miglioramento* delle prestazioni lavorative venga considerato dai rispondenti al questionario e alle interviste come un passaggio ulteriore – quasi di 2° livello – rispetto al semplice utilizzo in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione;
- il trasferimento/impatto della formazione sembra non essere facilmente percepibile come tale almeno in queste situazioni: *a)* quando l'intervento formativo viene realizzato per aggiornare competenze già possedute dai lavoratori a un livello elevato; *b)* quando vengono utilizzate in azienda solo alcune delle competenze sviluppate durante la formazione; *c)* quando il trasferimento è ancora parziale e/o in corso.

\* \* \* \* \*

Al termine della presentazione di questa lettura di sintesi degli studi di caso, si riafferma che con essa si intende fornire solo alcuni 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 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.

Inoltre, quanto presentato nei punti precedenti non può essere considerata di certo una “ricostruzione teorica” del fenomeno dell'impatto della formazione in azienda. Tuttavia, le considerazioni espresse sono state formulate avendo in mente, come prospettiva, l'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 - POSSIBILI PROSPETTIVE DI SVILUPPO<sup>59</sup>

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. Esse sono state elaborate anche a partire dalle riflessioni emerse durante l'incontro di restituzione previsti all'intero del progetto con le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato che presentiamo di seguito in sintesi.

### *Un primo confronto con le Parti Sociali*

Il giorno mercoledì 1° marzo 2023 si è svolto un 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 impatto<sup>60</sup>.

Le Parti Sociali, dopo la presentazione, hanno espresso, in primo luogo, la loro valutazione positiva circa tutto il lavoro svolto. In secondo luogo hanno avanzato due richieste di approfondimento di dati da realizzare in occasione delle future attività di monitoraggio e valutazione:

- dare continuità all'approfondimento circa la *formazione a distanza* con particolare attenzione 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 richiesta nasce dalla constatazione che Fondartigianato, dopo l'esperienza pandemica, ha riconosciuto la *legittimità* anche di questa forma di attività formativa. E di conseguenza sono necessarie il maggior numero di informazioni per cercare di comprendere quale configurazione dare ai requisiti per attivare percorsi formativi a distanza;
- la seconda riguarda, anche in questo caso, il dare continuità all'indagine sulla *certificazione delle competenze*. In modo particolare sull'entità e sulle forme che essa ha assunto all'interno delle aziende.

### *I possibili sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto*

---

<sup>59</sup> In questo Rapporto del Progetto Monitoraggio 2022 abbiamo tralasciato di inserire le riflessioni metavalutative perché avrebbero sostanzialmente ricalcato quelle presentate nel Rapporto del Progetto Monitoraggio 2021 a cui rimandiamo per un loro approfondimento.

<sup>60</sup> Va ricordato che in data 4 maggio 2023 è stato effettuato, con la referente dell'Area Valutazione e Monitoraggio Qualitativo di Fondartigianato nazionale, un incontro per comunicare la conclusione delle attività di raccolta dati e l'avvio della loro analisi.



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, dipendenti e referenti degli enti di formazione - che hanno risposto al questionario online (120 referenti aziendali sui 296 dell'universo di riferimento) e alle 70 interviste nei 23 studi di caso (23 a referenti aziendali, 29 a dipendenti e 17 a referenti dell'ente di formazione professionale) hanno avuto – in una percentuale consistente - la *percezione* di un avvenuto impatto della formazione erogata.

Tuttavia, questa risposta non può essere considerata la tappa conclusiva del processo previsto dall'impianto di valutazione di impatto dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna<sup>61</sup> dal momento che si tratta solo delle *percezioni* dei soggetti coinvolti direttamente nelle attività formative. È necessario, infatti, un ulteriore passaggio per completare il *ragionamento valutativo* che prevede di passare dalla *percezione* di avvenuto impatto della formazione alla *valutazione dell'attività formativa* finanziata da Fondartigianato (valutazione formulata dalle *Parti Sociali*) e, successivamente, all'elaborazione di *decisioni* che potranno trovare spazio *anche* nelle future attività programmatiche. Le percezioni dei diversi soggetti - raccolte mediante questionario online, interviste e documenti scritti - 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 soggettive* per procedere, successivamente - anche sulla loro base ma non solo - a una propria e autonoma valutazione.

Un primo momento di tale processo valutativo delle Parti Sociali 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.

Nella medesima direzione, alla luce di quanto emerso durante le attività di raccolta e analisi dei dati, intendiamo portare all'attenzione 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 prospettive che attualmente fanno da sfondo agli studi di caso: 1) da una prospettiva *estensiva* a una prospettiva *intensiva* per incrementare il livello di attendibilità della rappresentazione complessiva del fenomeno dell'impatto. Questo 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 prospettiva *delle percezioni* con la prospettiva *delle evidenze*. Ciò potrebbe implicare due scelte

---

<sup>61</sup> 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](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).

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. In questa direzione sono già state raccolti, mediante interviste, i punti di vista di alcuni referenti aziendali e della formazione professionale di cui renderemo conto in dettaglio nel Rapporto del prossimo Monitoraggio;

- 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*.

Infine, alla luce degli esiti di questo secondo anno di messa a regime dell’impianto di valutazione di impatto, non possiamo esimerci dal sottolineare che alcuni elementi sottostanti al fenomeno di un *debole trasferimento* degli apprendimenti in azienda incominciano a delinearsi. Per questo riteniamo che debba essere presa in considerazione la possibilità di *attivare*, parallelamente alle attività di monitoraggio, alcuni momenti per trasformare in *indicazioni progettuali* i dati raccolti durante le attività di valutazione.

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

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.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications. Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage.

## **APPENDICE\_1 - I rapporti degli studi di caso**

**(Vedi cartella compressa con le singole schede)**

## APPENDICE\_2 - 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 quattro 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; 4) il tema di interesse specifico delle parti sociali: la certificazione delle competenze dei lavoratori al termine della formazione.

#### 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?
- Ha avuto modo di confrontarsi con altri colleghi sulla formazione svolta? Ha avuto occasione di parlare della formazione svolta con il datore di lavoro o un responsabile aziendale?
- Che valutazione dà complessivamente del corso a cui ha partecipato?

## 6. IL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

### *Premessa*

Quest'anno Fondartigianato ha scelto di effettuare un approfondimento circa il tema della certificazione delle competenze/abilità. Vorrei chiederle alcune riflessioni su questo argomento.

### *Domande*

- Che cosa le viene in mente quando sente le parole: "Certificazione delle competenze/abilità"?
- In che misura ritiene importante che al termine delle attività di formazione sia rilasciata ai lavoratori una certificazione delle competenze/abilità che hanno imparato?
- Può spiegare le ragioni della sua risposta alla domanda precedente?

## 7. 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 lei? E per gli altri lavoratori dell'azienda in cui lavora?

## 8. 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.