Progetto Monitoraggio 2023
Emilia-Romagna

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

edizione 2023

CNA - CONFARTIGIANATO - CASARTIGIANI - CLAAI - CGIL - CISL - UIL

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

Implementazione e sviluppo dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna

Quarto 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 2023

nell'ambito del
Progetto Monitoraggio 2023
dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato

INDICE

INTRODUZIONE **3**

SEZIONE 1 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULLE PERCEZIONI DI IMPATTO DEI REFERENTI AZIENDALI **8**

Introduzione *8*
Il campione di riferimento *8*
La struttura del questionario e la procedura di somministrazione *12*
Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento *13*
L'analisi dei dati di percezione: le percezioni di impatto della formazione *15*
I fattori che influiscono sul debole trasferimento in contesto aziendale *18*
Elementi per una sintesi dell'analisi dei fattori di percezione di impatto della formazione *19*

SEZIONE 2 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULL'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI **24**

Introduzione *24*
La concezione di fabbisogno formativo e di analisi dei fabbisogni formativi *24*
L'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni formativi *28*
Il fabbisogno formativo in azienda *32*
Il processo di analisi del fabbisogno formativo in azienda *34*
La percezione di utilità dell'analisi dei fabbisogni formativi e la relazione con il fabbisogno formativo *38*
Conclusioni *39*

SEZIONE 3 - GLI STUDI DI CASO **41**

La costruzione del campione dei casi da studiare *41*
L'impianto per la raccolta dei dati *43*
Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati *45*
Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso *48*
Elementi per una possibile comparazione tra gli studi di caso *55*
Conclusioni *56*

SEZIONE 4 – LE VISITE IN AZIENDA **58**

Introduzione *58*
Alcune brevi note introduttive sulla metodologia di ricerca sul campo *58*
L'impostazione metodologica scelta per le visite in aziende *59*
Le visite realizzate in azienda *60*
La visita all'azienda A16 ..... *61*
Descrizione della visita *61*
La riflessione sulla visita *62*
La visita all'azienda A13 ..... *63*
Descrizione della visita *63*
La riflessione sulla visita *64*
La visita all'azienda A04 ..... *65*
La riflessione sulla visita *66*
Elementi di sintesi per una riflessione metodologica *68*
Considerazioni per lo sviluppo delle visite in azienda *70*

SEZIONE 5 – POSSIBILI PROSPETTIVE DI SVILUPPO **72**

SEZIONE 6 – BIBLIOGRAFIA RAGIONATA SUI TEMI DELLA VALUTAZIONE DI IMPATTO **73**

INTRODUZIONE

Questo Rapporto rappresenta l'esito finale del terzo anno di implementazione – dopo un primo anno di studio pilota – dell'impianto di valutazione di impatto per le attività formative promosse da Fondartigianato in Emilia-Romagna, un'iniziativa ormai saldamente integrata nella strategia delle Parti Sociali circa lo sviluppo delle competenze professionali nel sistema del lavoro regionale. Il documento, infatti, è uno dei risultati dell'azione di continuità del Progetto di Monitoraggio, originariamente concordato dalle Parti Sociali Regionali (Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI, CGIL, CISL e UIL) con un accordo del 6 marzo 2017. Dopo l'approvazione del progetto esecutivo da parte di Fondartigianato, CGIL, CISL e UIL regionali sono state designate affidatarie per gestire le attività previste secondo l'accordo. Tale impegno è stato rinnovato con ulteriori accordi nel 2018 e nel 2019 dalle Parti Sociali. A marzo 2018, mediante un nuovo accordo, le Parti Sociali hanno deciso di conferire una natura continuativa al progetto di Monitoraggio.

Per quanto riguarda l'approccio metodologico, le Parti Sociali hanno delineato le basi teoriche per l'impianto di valutazione di impatto, ormai nel suo quarto anno di attuazione, in due documenti pubblicati nel 2019 e nel 2021[1].

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 1° - 2019, Invito 1°- 2021 e Invito 1°- 2022 e conclusi a distanza di 3-12 mesi al momento della rilevazione;
- la seconda ha mirato ad approfondire i dati raccolti con il questionario online mediante alcuni *studi di caso*.

Il *Rapporto* si propone non solo di fornire elementi per valutare l'efficacia delle attività formative alla luce degli obiettivi predefiniti ma anche di tracciare i progressi compiuti sin qui dal punto di vista metodologico. In particolare, il rapporto dettaglia l'evoluzione dell'impianto di valutazione, ora nel suo quarto anno di attuazione, arricchito da nuove metodologie di raccolta e analisi dei dati nonché da una più ampia gamma di dati. Quest'anno, raggiunta la terza edizione successiva a quella pilota, abbiamo introdotto tre novità significative: (1) è stata realizzata una presentazione di dati longitudinali comparando i risultati delle tre valutazioni; (2) è stato incluso nel campione per gli studi di caso aziende che non avevano espresso la disponibilità, in fase di compilazione del questionario

[1] 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 temine 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. 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).

online, allo svolgimento delle interviste; (3) gli studi di caso sono stati arricchito con visite aziendali sperimentali per raccogliere direttamente evidenze dell'impatto della formazione.

Per quanto riguarda i precedenti punti 2) e 3) si è trattato dell'inserimento di innovazioni a livello sperimentale al fine di studiarne i principali elementi di fattibilità prima di procedere alla loro estensione su più ampia scala.

Nel Progetto Monitoraggio 2023, quindi, l'obiettivo principale dell'intervento valutativo attuato è stato approfondire ulteriormente la verifica dell'*utilità*[2] di un impianto di valutazione che – in graduale evoluzione di anno in anno – è destinato a raccogliere evidenze empiriche che supportino le Parti Sociali nel valutare se vi sia stato un *impatto*[3], nei contesti aziendali, degli apprendimenti acquisiti attraverso le attività formative concluse e rendicontate. Questo, a sua volta, dovrebbe fornire agli stessi soggetti elementi per formulare un giudizio di valore sulle attività di formazione finanziate per poter così estendere la propria base di elementi atta a svolgere l'attività programmatoria. Il tal modo il Progetto Monitoraggio 2023 mira a supportare gli obiettivi strategici delle Parti Sociali di Fondartigianato, promuovendo nel contempo lo sviluppo delle competenze professionali e l'incremento dell'occupabilità nel contesto regionale, in linea con le politiche locali e nazionali per la formazione e il lavoro.

Sin dall'inizio, l'approccio adottato dal Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" nella collaborazione con l'Articolazione regionale è descritto in modo esemplare nel sottotitolo di questo documento: *Rapporto sugli esiti della rilevazione di dati da utilizzare per la valutazione*. Le Parti Sociali, insieme agli altri lettori, troveranno in queste pagine una raccolta di evidenze empiriche ottenute tramite vari strumenti e procedure (questionari, interviste, analisi documentali, analisi secondaria di dati, osservazioni), Queste informazioni sono state organizzate per essere impiegate in futuri momenti di confronto, che potrebbero estendersi ad altri soggetti portatori di interesse, per interpretare e valutare le attività formative finanziate, considerando anche i dati sul loro impatto nei contesti aziendali. Pertanto, è stata fatta la scelta di non offrire alle Parti sociali una "valutazione" già definita, ma di fornire solamente gli elementi necessari affinché le Parti Sociali possano avviare un proprio processo indipendente di valutazione e, successivamente, di programmazione[4].

---

[2] Nei tre precedenti momenti di implementazione dell'impianto di valutazione di impatto, sono stati indagati anche la *fattibilità* e la *sostenibilità* dei processi, così come la restituzione degli esiti alle Parti sociali. I dati raccolti hanno effettivamente confermato le scelte precedentemente fatte in fase di progettazione. In questa stessa direzione, le Parti sociali dell'Emilia-Romagna hanno deciso di rendere obbligatoria per le aziende la partecipazione al processo di valutazione di impatto.

[3] Nel Progetto Monitoraggio di Fondartigianato, il concetto di *impatto* delle attività formative viene definito come l'«uso all'interno dei processi di lavoro degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa dopo la conclusione dell'attività formativa stessa». Optando per il termine «uso», si è inteso riferirsi non solo all'applicazione in azienda degli apprendimenti (conoscenze, capacità, competenze, atteggiamenti) sviluppati durante le attività di formazione, cioè alla "trasposizione" o "trasferimento" dall'"aula al luogo di lavoro", ma anche ad ogni possibile "utilizzo/coinvolgimento", anche non preventivamente ipotizzato, di tali apprendimenti nelle varie forme di attività svolte nel luogo di lavoro a qualsiasi livello/dimensione della complessità delle attività stesse. Tuttavia, nel testo, il termine *trasferimento* è stato impiegato come sinonimo di *impatto*, mantenendo lo stesso significato di «uso» proposto qui, per enfatizzare particolarmente l'interconnessione con il momento della progettazione e dell'implementazione del processo formativo.

[4] La raccolta di valutazioni da parte di lavoratori e referenti aziendali attraverso questionari e interviste non deve essere vista come rappresentativa dell'opinione delle Parti Sociali, poiché queste valutazioni sono formulate seguendo criteri solo parzialmente coincidenti con quelli delle Parti Sociali. Ciò rispecchia il consiglio dei documenti europei sulla valutazione degli interventi sociali, che suggeriscono di evitare che il gruppo dei valutatori, in questo caso le Parti Sociali, sia guidato esclusivamente da giudizi personali - nel nostro caso le valutazioni dei lavoratori e

Tuttavia, esistono altri fattori che richiedono cautela nell'interpretazione dei dati esposti in questo Rapporto, fattori che sono *intrinseci* a tutte le valutazioni d'impatto e che ne *de-limitano* il valore, soprattutto quando i dati principali raccolti derivano – come nel nostro caso – principalmente, anche se non solo, dalle percezioni dei soggetti. Un primo fattore chiave è il *tempo*. Infatti, la rilevazione che si svolge alcuni mesi dopo il completamento delle attività formative causa inevitabilmente interferenze nei processi cognitivi dei soggetti rispondenti, che influenzano la capacità di ricordare gli eventi formativi e le loro conseguenze in azienda. Questo è particolarmente vero nei contesti aziendali dove le attività formative sono frequenti, variano nelle forme e modalità, e sono supportate da differenti canali di finanziamento.

Un altro fattore importante è la *novità* del compito cognitivo richiesto. Effettivamente, chiedere alle persone di esprimere la propria percezione riguardo al collegamento "causale" tra le attività formative svolte, personalmente nel caso dei lavoratori, e le "ricadute" sulle attività lavorative comporta realizzare un compito cognitivo non abituale. Tipicamente, questo compito, quando svolto in modo autonomo, avviene in forma implicita. Nei brevi momenti disponibili durante un'intervista o nella compilazione di un questionario, tale sforzo di focalizzazione e di esplicitazione inevitabilmente porta a risultati parziali – benché attendibili – che dipendono sempre dal tipo di dato raccolto e dalle modalità della sua rilevazione.

A questi due fattori se ne affiancano altri che rendono ancor più forte l'invito ad assumere e interpretare con un atteggiamento di cautela i dati di percezione e le riflessioni effettuate su di essi riportati in questo rapporto. Tra gli altri è necessario tenere sempre presenti che tali dati sono soggetti a *distorsioni cognitive* dovute a fattori personali (ad es., lo stato emotivo, i pregiudizi inconsapevoli o esperienze passate), alle aspettative riguardo al significato e all'importanza degli aspetti valutati, all'effetto di desiderabilità sociale, all'influenza delle condizioni di lavoro, alla soddisfazione lavorativa, al contesto organizzativo, alle differenze individuali nell'apprendimento che possono rendere le dichiarazioni delle persone un riflesso non accurato dell'effettività o dell'efficacia di un percorso di formazione.

Per attenuare tali possibili distorsioni sono state sempre adottate tutte le misure metodologiche proposte nella letteratura scientifica, nella costruzione e somministrazione sia del questionario che delle interviste, nell'analisi dei documenti e nell'analisi dei dati. Nel Progetto Monitoraggio 2023, tuttavia, abbiamo scelto di incrementare tali soluzioni tese a aumentare il livello di attendibilità dei dati scegliendo anche di raccogliere, presso i contesti aziendali, *evidenze* diverse dalle sole dichiarazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori.

La raccolta dei dati è stata condotta dal Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2023, sotto la supervisione scientifica di un ricercatore del Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" dell'Università di Bologna. Egli ha gestito la progettazione dell'impianto di valutazione dell'impatto, la creazione degli strumenti di raccolta dati, l'analisi dei dati e la redazione complessiva del presente Rapporto, mantenendo un dialogo continuo con il Gruppo di lavoro.

Il Rapporto quest'anno è stato strutturato in sei 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*

---

dei referenti aziendali - nelle decisioni importanti riguardanti questioni socio-economiche. Un tale approccio alla valutazione trova in Italia una delle sue prime elaboratrici e sostenitrici in Maria Lucia Giovannini (1988).

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 – L'analisi dei fabbisogni formativi* presenta i risultati delle risposte al questionario online sulle percezioni dei referenti aziendali circa l'analisi dei fabbisogni formativi da realizzarsi in azienda.

La *Sezione 3 - Gli studi di caso* racchiude la descrizione di sintesi dei 22 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.

La *Sezione 4 – La raccolta delle evidenze in azienda* racchiude la descrizione dei presupposti teorici e delle attività realizzate per effettuare, in via esplorativa, le 3 visite in azienda per la raccolta delle evidenze relative al trasferimento delle competenze sviluppate in formazione all'interno del contesto aziendale.

Nella *Sezione 5 – Possibili prospettive di sviluppo* – abbiamo racchiuso alcune considerazioni che prefigurano i possibili *ulteriori sviluppi* dell'impianto di valutazione complessivo (valutazione ex-ante, finale e di impatto)[5] 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.

Chiude il Rapporto la *Sezione 6* con una *bibliografia ragionata* delle ultime pubblicazioni scientifiche sul tema della valutazione di impatto il cui scopo è quello di costituire una base di riferimento per la discussione circa ulteriori possibili sviluppi dell'impianto di valutazione.

Dai dati raccolti, che saranno discussi nei capitoli successivi, emergono elementi che consentono ai diversi soggetti portatori di interesse, in primis le Parti Sociali, di supportare il processo per formulare un giudizio di valore sull'impatto delle attività formative con un adeguato, per quanto inevitabilmente parziale, supporto di dati che da quest'anno si caratterizzano per non volersi limitarsi alle sole percezioni dei soggetti coinvolti.

Le questioni aperte alla cui soluzione gli esiti di questo Rapporto potranno dare un contributo sono legate alle strategie più adeguate per progettare gli interventi formativi affinché abbiano un'adeguata ricaduta nei contesti aziendali e alle strategie per creare contesti organizzativi favorevoli al trasferimento delle competenze. E tra queste, come approfondimento del Progetto Monitoraggio 2023, quelle connesse alle pratiche di analisi dei fabbisogni formativi.

Guardando al futuro, prevediamo di continuare il lavoro di affinamento e integrazione del Progetto Monitoraggio al fine di esplorare nuove aree di impatto e incrementare l'affidabilità delle strategie di raccolta e analisi dei dati nonché delle modalità di restituzione per supportare in modo sempre più funzionale i processi decisionali delle Parti Sociali. In questa direzione va interpretato anche

---

[5] Il documento denominato *Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative* contiene la descrizione dettagliata dell'articolazione dell'impianto di valutazione *complessivo*, a cui si fa riferimento qui. Si ricorda che l'impianto di valutazione complessivo delle Parti Sociali di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna è costituito dall'integrazione di tre sotto-impianti: 1) il sotto-impianto di valutazione ex ante, che si basa sui dati raccolti tramite i verbali di condivisione e un possibile questionario aggiuntivo; 2) il sotto-impianto di valutazione di impatto, descritto sinteticamente nel presente Rapporto come impianto di valutazione di impatto; 3) il sotto-impianto di valutazione finale, che utilizza i dati gestionali delle attività concluse e rendicontate. La specificità dell'impianto di valutazione è contraddistinta da questo impianto integrato e dalle strette interconnessioni tra i singoli sotto-impianti.

l'incontro con le Parti Sociali avvenuto il 15 aprile 2024, da cui abbiamo ricevuto feedback essenziali per affinare ancor più il nostro approccio e individuare gli ambiti di indagine più rispondenti alle esigenze emergenti nel mondo del lavoro dell'Emilia-Romagna.

Infine, desideriamo esprimere il nostro ringraziamento a tutti coloro che hanno contribuito al progetto: in primo luogo, le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna e Fondartigianato nazionale, gli enti di formazione, le aziende e i lavoratori per il loro impegno, sostegno e contributo dato al successo di questo Progetto.

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.

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 conclusisi nel periodo che va dall'ultimo trimestre del 2022 alla prima metà del 2023. 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 1° - 2019; Invito 1°- 2021; Invito 1°- 2022.

Il totale dei *progetti*[6] di partenza[7] era di 1829 (*codici progetto*) (Tabella 1) per un coinvolgimento totale di 1693 aziende (*codice fiscale azienda*) che hanno partecipato per 2649 volte (*partecipazioni aziendali*) alle attività di formazione (Tabella 2)[8].

---

[6] 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'espressone 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).

[7] Per questo computo sono stati utilizzati tutti i dati presenti nel dataset inviato da Fondartigianato nazionale costruito con i vincoli temporali da noi stabili. Rientrano in questo computo, quindi, anche i progetti realizzati sulle Linea 4 e sulla Linea Covid relativi anche all'Invito 3° - 2017.

[8] Di queste, 564 aziende sono state coinvolte in più progetti: 229 in 2 progetti; 135 in 3 progetti; 51 in 4 progetti; 16 in 5 progetti; 12 in 6 progetti; 4 in 7 progetti; 4 in 8 progetti; 1 in 9 progetti; 1 in 10 progetti. Il totale delle aziende che erano presenti una sola volta è di 1334 mentre il totale delle *partecipazioni* di aziende è di 2649 (*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	INVITO 3° - 2017	INVITO 1° - 2019	INVITO 1°- 2021	INVITO 1°- 2022	INVITO COVID-19	TOTALE COMPLESSIVO PROGETTI
Linea 1	9	156	145	1	0	311
Linea 2	0	210	563	0	0	773
Linea 3	0	18	37	2	0	57
Linea 4	1	2	0	0	0	3
Linea 5	0	93	152	0	0	245
Linea 6	4	52	38	0	0	94
Linea 7	0	34	186	0	0	220
Linea 8	0	1	73	12	0	86
Linea 9	0	3	0	0	0	3
Linea COVID	0	0	0	0	37	37
Totale	**14**	**569**	**1194**	**15**	**37**	**1829**

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

LINEA \ INVITO	INVITO 3° - 2017	INVITO 1° - 2019	INVITO 1°- 2021	INVITO 1°- 2022	INVITO COVID-19	TOTALE COMPLESSIVO PROGETTI
Linea 1	15	216	185	1	0	417
Linea 2	0	220	640	0	0	860
Linea 3	0	18	41	2	0	61
Linea 4	87	180	0	0	0	267
Linea 5	0	282	283	0	0	565
Linea 6	9	63	49	0	0	121
Linea 7	0	34	186	0	0	220
Linea 8	0	1	73	15	0	89
Linea 9	0	3	0	0	0	3
Linea COVID	0	0	0	0	46	46
Totale	**111**	**1017**	**1457**	**18**	**46**	**2649**

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

- le *linee* selezionate sono state la Linea 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9. Sono state escluse invece la Linea 4 e la Linea Covid;
- la *distanza temporale* tra la conclusione del progetto e il previsto avvio delle attività di valutazione di impatto il **2 ottobre 2023**. Abbiamo deciso di assumere un arco temporale piuttosto ampio (3-12 mesi) per rispondere alla necessità di esaminare l'impatto della formazione in un numero piuttosto elevato di progetti[9]. In tal modo sono rientrati nell'universo

[9] In questo caso è stata assunta come data di riferimento per calcolare il periodo di 3-12 mesi il 1° ottobre 2023. In questo caso significa che sono rientrate nella *popolazione/universo* le aziende che hanno terminato le attività formative dal 1° ottobre 2022 al 30 giugno 2023. 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.

tutti i progetti la cui data di conclusione delle attività di formazione svolta dall'azienda[10] si collocava tra ottobre 2022 e giugno 2023;

- la *durata complessiva del progetto* di formazione pari ad almeno 40 ore di formazione per ciascuna azienda. 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[11].

In base a questi criteri sono stati individuati **288 progetti di formazione** (*unità di analisi*) in cui erano coinvolte **298 aziende[12]** che hanno partecipato complessivamente per **329** volte (Tabella 3).

Tabella 3 - Universo di riferimento dell'indagine con questionario

LINEA	NUMERO DI PROGETTI RISPONDENTI AI CRITERI DI INCLUSIONE	PARTECIPAZIONI AZIENDE
1	31	36
2	153	166
3	4	4
5	20	42
6	20	26
7	46	46
8	14	15
Totale	**288**	**335***

** Il totale effettivo delle aziende è 298 poiché più aziende erano coinvolte in più progetti.*

Dall'elenco delle **298** aziende così individuate, quindi, sono state successivamente eliminate sette 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 **291** titolari o referenti aziendali.

L'analisi dei dati di dettaglio delle caratteristiche dei progetti e delle aziende coinvolte saranno effettuati all'interno del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2023 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) (51,0%) e sovra-rappresentate le piccole imprese (10-49 dipendenti) (43,3%) e le medie imprese (50-249 dipendenti) (4,7%); 2) circa il profilo territoriale, le province sovra-rappresentate sono quelle di Bologna (25,2%), Forlì-Cesena (16,4%) e Ravenna (15,1%); sono invece sotto-rapresentate le provincie di Modena (14,8%), Piacenza (1,7%), Reggio-Emilia (11,7%) e Rimini (4,4%).

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 **2 ottobre 2023**. La rilevazione è stata considerata chiusa il **21 dicembre 2023**. Nell'arco di questo periodo sono stati effettuati 3 solleciti alla compilazione – a distanza ciascuno di circa 15 giorni – in forma automatica da parte del sistema.

[10] Questa data talvolta non coincide con la data finale di chiusura formale del progetto a causa della partecipazione di più aziende e della presenza di più percorsi/edizioni.

[11] 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.

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

I questionari restituiti sono stati **111** (tasso di restituzione del 38,1%) di cui solo **102** (35,1%) 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). Dall'analisi del dataset le risposte mancanti si concentravano soprattutto nella parte finale del questionario (Sezione 4) che comprendeva 72 item a risposta chiusa. Per questo motivo la scelta è stata quella di utilizzare per l'analisi della sezione riguardante l'analisi dei fabbisogni solo i questionari con un numero di item ≥ 66. Solo in questa sezione 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 **101** (34,7% dei questionari inviati) mentre per l'analisi dei fabbisogni **83** (28,5% dei questionari inviati). Nella Tabella 4 abbiamo riportato i dati comparativi circa questo aspetto della rilevazione rispetto alle due precedenti edizioni del Progetto Monitoraggio.

Tabella 4 – Tasso di restituzione dei questionai inviati - Analisi comparativa

INDICATORI	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Aziende del campione	301	---	307	---	298	---
Questionari inviati	291		296		291	
Questionari unici restituiti	93	32,1	135	45,6	111	38,1
Questionari compilati oltre i dati socio-anagrafici	78	27,0	125	42,2	102	35,1
Questionari utilizzati per la valutazione di impatto	78	27,0	120	40,5	101	34,7

L'analisi dei dati mostra alcune tendenze interessanti nel tasso di restituzione dei questionari inviati nel periodo considerato (PM 2021-2023). Inizialmente, si osserva una stabilità nel numero di aziende nel campione, che rimane costante attorno alle 300 unità per tutti e tre gli anni presi in esame. Tuttavia, se guardiamo al numero di questionari inviati, notiamo un leggero aumento dal 2021 al 2022, con un picco di 296 questionari, seguito da un ritorno al valore iniziale nel 2023, con 291 questionari inviati.

La tendenza più significativa emerge analizzando il numero di questionari restituiti. Qui si osserva un aumento dal 2021 al 2022, passando da 93 a 135 questionari, che rappresenta un incremento del 45,6% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, nel 2023 si registra una diminuzione, con il numero di questionari restituiti che scende a 111.

Un altro dato importante è il numero di questionari compilati oltre i dati socio-anagrafici. Anche in questo caso si osserva un trend simile a quello dei questionari restituiti, con un aumento dal 2021 al 2022, seguito da una diminuzione nel 2023.

Infine, il numero di questionari utilizzati per la valutazione di impatto segue lo stesso andamento degli altri indicatori, registrando un incremento dal 2021 al 2022 e una diminuzione nel 2023.

La struttura del questionario e la procedura di somministrazione[13]

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

- la prima e seconda sezione, composta da otto domande finalizzate a raccoglieva 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)[14]. Lo scopo della prima sezione era duplice: 1) consentire di verificare il grado di analogia tra il gruppo dei rispondenti e il campione di riferimento pur nella consapevolezza che il gruppo dei rispondenti non è rappresentativo del campione dal punto di vista statistico; 2) verificare l'eventuale influenza di una delle variabili "aziendali" sulle percezioni di impatto;
- la terza, invece, era finalizzata a raccogliere – mediante una batteria di 58 item[15] 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;

---

[13] La sezione del questionario finalizzata a rilevare la percezione di impatto della formazione da parte del *referente aziendale* è stata costruita traducendo e adattando lo strumento messo a punto da un gruppo di ricercatori della Facoltà di scienze dell'educazione dell'Università Autonoma di Barcellona (Pineda-Herrero *et al.,* 2020). Originariamente il questionario FET (*Factores para la Evaluación de la Transferencia*) è stato pensato per essere rivolto ai lavoratori. L'adattamento in questa "sperimentazione" è consistito nel rielaborare gli item affinché potessero essere rivolti a un referente aziendale. Il numero degli item (58) e il numero dei fattori (10) sono stati mantenuti inalterati. È stata inoltre mantenuta una 59ª domanda – con risposta a scelta multipla – che indagava i fattori che avevano spinto i lavoratori a non applicare in modo adeguato al proprio lavoro ciò che avevano imparato durante la formazione. È stato tuttavia modificato il numero degli intervalli della scala Likert da 5 a 6 per prevenire il fenomeno distorsivo della tendenza centrale.

[14] Questa parte del questionario è stata semplificata rispetto al questionario 2020 per non richiedere un compito cognitivo troppo gravoso ai rispondenti avendo inserito 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.

[15] L'ultimo item costituiva una *domanda filtro* per rispondere a una successiva domanda con risposa 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 dell'*analisi dei fabbisogni formativi* in azienda. Conteneva 12 domande che miravano a indagare i punti di vista dei rispondenti circa il tema dell'analisi dei fabbisogni formativi. Nello specifico: *a)* due domande con risposta in scala Likert a 6 livelli (da 1 = per niente a 6 = del tutto) intendevano misurare il significato attribuito al concetto di fabbisogno formativo e di analisi del fabbisogno formativo; *b)* quattro domande – due in formato scala Likert a 6 livelli (da 1 = per niente importante a 6 = del tutto importante) e due a risposta aperta – miravano a rilevare il valore attribuito dell'analisi dei fabbisogni formativi; *c)* due domande avevano l'obiettivo di misurare i fattori che avrebbero influenzato nei prossimi tre anni l'emergere del fabbisogno formativo in azienda e il fabbisogno formativo atteso dell'azienda mediante due scale Likert a 6 livelli (da 1 = per niente a 6 = del tutto); *d)* lo scopo delle ultime quattro domande, tutte in formato scala Likert a 6 livelli, era quello di rilevare alcuni aspetti del processo di analisi dei fabbisogni in azienda;
- 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 5 abbiamo riportato le principali caratteristiche dei rispondenti: ruolo ricoperto in azienda, genere e titolo di studio. Anche in questo caso i dati sono comparati con le precedenti edizioni del Progetto Monitoraggio.

Tabella 5 - Ruolo ricoperto in azienda, genere e titolo di studio dei rispondenti al questionario – Analisi comparativa (valori percentuali)

INDICATORI		PM 2021 (N=78)	PM 2022 (N=120)	PM 2023 (N=101)
Ruolo azienda	Titolare	39,7	41,7	55,4
	Altro	60,3	58,3	44,6
Genere	Femmina	69,2	60,0	58,4
	Maschio	30,8	40,0	41,6
Titolo di studio	Laurea/post-laurea	30,8	20,8	23,8
	Licenza media superiore	56,4	56,7	54,5
	Qualifica professionale	3,8	10,8	9,9
	Licenza media inferiore	7,3	11,7	11,9
	Licenza elementare	1,3	---	---

Dall'analisi della tabella, emergono alcune variazioni rilevanti nei dati relativi al ruolo aziendale, al genere e al titolo di studio dei rispondenti nel periodo PM 2021-2023.

Per quanto riguarda il ruolo aziendale, non si registrano variazioni sostanziali nei titolari tra il 20201 e il 2022, che rimangono costanti intorno al 40% mentre aumentano nel 2023 855,4%). conseguentemente, la percentuale di rispondenti con altri ruoli aziendali mostra un andamento decrescente nel triennio: il 60,3% nel 2021 con un calo nel 2022 (58,3%) seguito da un ulteriore decremento nel 2023 (44,6%).

Analizzando il genere, si osserva una discrepanza nei dati presentati, dove la percentuale di partecipazione femminile sembra diminuire dal 2021 al 2023, mentre quella maschile sembra aumentare nello stesso periodo.

Infine, per quanto riguarda il titolo di studio, la percentuale di laureati/post-laurea mostra una diminuzione nel 2022 seguita da un lieve rialzo nel 2023, mentre altre categorie di titolo di studio mostrano variazioni meno significative nel periodo considerato ad eccezione di coloro che possiedono una

qualifica professionali passati dal 3,8% del 2021 a un valore stabile negli anni successivi intorno al 10,0%.

Le caratteristiche utilizzate per stimare il *livello di rappresentatività* del gruppo di aziende rispondenti rispetto al campione di riferimento (N=298) sono state due: il numero dei dipendenti e la distribuzione geografica.

Circa il *numero dei dipendenti*[16], calcolato in relazione all'ultimo DM elaborato, i dati sono riportati nella Tabella 6.

Tabella 6 - Distribuzione per dimensione delle aziende rispondenti al questionario – Analisi comparativa (valori percentuali)

CLASSE DIMENSIONALE	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
(ULTIMO DM)	RISPONDENTI	POPOLAZIONE	RISPONDENTI	POPOLAZIONE	RISPONDENTI	POPOLAZIONE
0-9 dipendenti	50,0	46,0	54,1	58,1	59,4	51,0
10-49 dipendenti	42,3	47,4	36,7	35,8	37,6	43,3
50-249 dipendenti	5,1	4,8	4,2	3,2	3,0	5,4
250+ dipendenti	1,3	0,3	0,8	0,3	---	---
Mancante	3,8	1,4	4,2	2,6	---	0,3
Totale	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=291)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=307)*	100,0 *(N=101)*	100,0 *(N=298)*

L'analisi della distribuzione evidenzia variazioni significative nei diversi intervalli dimensionali.

Partendo dall'intervallo 0-9 dipendenti, si osserva un costante aumento della percentuale di rispondenti rispetto alla popolazione totale nel corso dei tre anni considerati. Nel 2021, la percentuale dei rispondenti era del 50,0%, aumentando al 54,1% nel 2022 e al 59,4% nel 2023, mentre la popolazione totale corrispondente ha mostrato un andamento diverso, aumentando dal 46,0% nel 2021 al 58,1% nel 2022 per poi decrescere al 51,0% nel 2023.

Per quanto riguarda l'intervallo 10-49 dipendenti, si osserva un andamento inverso: la percentuale di rispondenti rispetto alla popolazione totale mostra una diminuzione nel periodo considerato, passando dal 42,3% nel 2021 al 36,7% nel 2022 per stabilizzarsi al 37,6% nel 2023, mentre la popolazione totale corrispondente ha registrato un decremento, passando dal 47,4% nel 2021 al 36,7% del 2022 per poi risalire al 43,3% nel 2023.

Nell'intervallo 50-249 dipendenti, le variazioni sono meno significative, ma si nota una tendenza alla diminuzione sia dei rispondenti che della popolazione totale nel 2022 rispetto al 2021 mentre nel 2023 la percentuale dei rispondenti ha continuato a decrescere mentre è aumentata quella della popolazione totale.

Infine, per l'intervallo delle aziende con più di 250 dipendenti, si osserva una rappresentazione molto limitata dei rispondenti rispetto alla popolazione totale, con una tendenza alla diminuzione nel 2022 e all'assenza di dati nel 2023.

La *distribuzione geografica* per provincia delle aziende che hanno risposto al questionario è riportata nella Tabella 7.

[16] 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 geografica delle aziende rispondenti al questionario - Analisi comparativa (valori percentuali)

PROVINCIA	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	RISPONDENTI	POPOLAZIONE	RISPONDENTI	POPOLAZIONE	RISPONDENTI	POPOLAZIONE
Bologna	21,8	26,1	16,7	21,1	29,7	25,2
Ferrara	7,7	5,2	5,8	3,3	4,0	4,0
Forlì-Cesena	12,8	8,9	15,8	16,0	11,9	16,4
Modena	23,1	28,2	28,3	23,0	9,9	14,8
Parma	2,6	2,7	6,7	6,5	9,9	6,7
Piacenza	1,3	2,1	0,0	2,0	1,0	1,7
Ravenna	11,5	10,0	6,7	12,1	15,8	15,1
Reggio nell'Emilia	16,7	11,0	15,8	11,1	13,9	11,7
Rimini	2,6	5,8	4,2	4,6	4,0	4,4
Altre province	---	---	0,0	0,3	--	--
Totale	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=291)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=307)*	100,0 *(N=101)*	100,0 *(N=298)*

Emergono a una prima lettura variazioni rilevanti nelle percentuali di rispondenti rispetto alla popolazione totale delle diverse province dell'Emilia-Romagna.

La provincia di Bologna mostra una tendenza fluttuante dei rispondenti nel corso dei tre anni, passando dal 21,8% nel 2021 al 16,7% nel 2022, per poi registrare un aumento al 29,7% nel 2023, sebbene il confronto con la popolazione totale non mostri una variazione altrettanto importante.

Al contrario, la provincia di Modena mostra un andamento crescente nel periodo dal 2021 al 2022, con una percentuale di rispondenti che passa dal 23,1% al 28,3%, per poi registrare un brusco calo nel 2023 al 9,9%, indicando una variazione rilevante rispetto alla popolazione totale.

Anche le province di Forlì-Cesena e Ravenna mostrano variazioni nel corso dei tre anni, con oscillazioni sia al rialzo che al ribasso rispetto ai rispondenti e alla popolazione totale.

Altre province, invece, mostrano una maggiore stabilità nel periodo considerato, come ad esempio Parma, Reggio nell'Emilia e Rimini, con variazioni meno marcate rispetto alla popolazione totale.

I dati sinora analizzati confermano ulteriormente che il campione delle aziende rispondenti, non essendo stato selezionato tramite una procedura probabilistica, manca delle caratteristiche necessarie per essere considerato rappresentativo dell'intero universo di riferimento, costituito dalle 298 aziende potenzialmente soggette a valutazione di impatto. Di conseguenza, tutti i risultati presentati nel rapporto devono essere interpretati unicamente in relazione al campione dei rispondenti e non possono essere generalizzati a tutte le aziende che compongono la popolazione di riferimento. È importante sottolineare che questa considerazione si applica per l'intero periodo dei tre anni considerati.

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)[17]. 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*

[17] 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.

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 8 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 8 su sfondo grigio).

Per giustificare statisticamente questa scelta all'interno della nostra rilevazione, abbiamo proceduto a calcolare, per ciascun fattore, un indice di coerenza interna tra gli item dei singoli fattori utilizzando l'α di Cronbach la cui soglia di accettabilità abbiamo posto a $\geq .70$[18]. Nella Tabella 8 ne riportiamo i valori – tutti accettabili ($.71 \leq \alpha \leq .90$) – relativi ai fattori che abbiamo deciso di utilizzare per le elaborazioni. In totale è stato possibile utilizzare 35 item - dei 58 originari - suddivisi in 8 fattori, due in meno di quelli previsti nel questionario originario[19].

Tabella 8 - Il valore dell'α di Cronbach dei fattori (scale) del questionario

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	NUMERO DI ITEM	α DI CRONBACH
*Sviluppo degli apprendimenti***		*5*	*.92*
Soddisfazione per la formazione realizzata	Formazione	4	.90
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		6	.88
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento	Trasferimento	5	.74
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		3	.77
Responsabilità per il trasferimento/applicazione		5	.85
Supporto dei colleghi al trasferimento		3	.78
Responsabilità dei lavoratori per il trasferimento/applicazione		2	.71
Percezione del trasferimento		5	.85
Totale item utilizzati per le elaborazioni		**35**	

** Il valore di questo fattore – data la sua rilevanza – è stato calcolato e utilizzato per effettuare solo alcuni tipi di elaborazioni pur non avendo gli item di riferimento rispettato i criteri per procedere alla costruzione di un fattore.

[18] Le distribuzioni di ventitre item (3, 5, 6, 9, 10, 14, 15, 25, 26, 29, 32, 37, 39, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 58) 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 = 101). 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'α di Cronbach utilizzando tutti gli item con un valore della curtosi accettabile prima di procedere al calcolo dell'indice sintetico del fattore. Eccezione è stata fatta per gli item che teoricamente compongono il fattore *Sviluppo dell'apprendimento*. Anche in questo caso tutti i relativi item avevano un valore della curtosi non accettabile. Tuttavia abbiamo deciso di utilizzarlo con cautela in alcuni tipi di analisi vista la sua rilevanza semantica.

[19] Il fattore denominato *Intenzione dei lavoratori di trasferire* è stato eliminato poiché il valore dell'α di Cronbach era inferiore alla soglia di accettabilità.

Il passaggio successivo è stato quello di calcolare per ciascun fattore un *punteggio di sintesi*, ottenuto sommando i punteggi riportati nei rispettivi item, e di individuare il *valore soglia di accettabilità* di tale punteggio pari ai 2/3 del punteggio massimo raggiungibile[20] (Tabella 9).

Tabella 9 - Il punteggio massimo e la soglia di accettabilità dei fattori (scale) del questionario

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	NUMERO DI ITEM	PUNTEGGIO MASSIMO	SOGLIA DI ACCETTABILITÀ
*Sviluppo degli apprendimenti***	Formazione	*5*	*30*	*20*
Soddisfazione per la formazione realizzata		4	24	16
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		6	36	24
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento	Trasferimento	5	30	20
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		3	18	12
Responsabilità per il trasferimento/applicazione		5	30	20
Supporto dei colleghi al trasferimento		3	18	12
Responsabilità dei lavoratori all'applicazione		2	12	8
Percezione del trasferimento		5	30	20

Nella Tabella 10 riportiamo, sempre in un'ottica comparativa, le percentuali dei rispondenti al questionario che si collocano al di sopra della soglia di accettabilità in relazione a ciascun fattore.[21]

Tabella 10 – Le aziende *al di sopra* della soglia di accettabilità – Analisi comparativa (valori percentuali)

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	PM 2021 (N=78)	PM 2022 (N=120)	PM 2023 (N=101)
Sviluppo degli apprendimenti	Formazione	93,6	85,8**	90,1
Soddisfazione per la formazione realizzata		96,2	85,8	91,1
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		84,6	85,0	83,2
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento	Trasferimento	87,2	72,5	81,2
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		93,6	81,7	92,1
Intenzione dei lavoratori di trasferire*		84,6	81,7	----
Responsabilità per il trasferimento/applicazione		74,4	75,8	75,2
Supporto dei colleghi al trasferimento		78,2	----	77,2
Responsabilità dei lavoratori all'applicazione		---	----	77,2
Percezione del trasferimento		74,4	74,2	72,3

***** Questo fattore è stato inserito per consentire la comparazione

****** Anche il valore di questo fattore – data la sua rilevanza – è stato calcolato e utilizzato ai fini di questa comparazione pur non avendo gli item di riferimento rispettato i criteri per procedere alla costruzione di un fattore[22].

[20] 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.

[21] Per una maggiore comprensibilità di questi dati riportiamo qui in nota una descrizione sintetica del significato semantico dei fattori: *Sviluppo degli apprendimenti*: percezione circa il fatto che i lavoratori abbiano sviluppato nuovi apprendimenti; *Soddisfazione per la formazione realizzata*: percezione circa l'interesse, la piacevolezza e l'utilità della formazione erogata; *Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*: percezione circa il fatto che durante la formazione siano state svolte attività simili a quelle che saranno svolte in azienda; *Ambiente favorevole al trasferimento*: percezione della presenza all'interno del contesto di lavoro delle condizioni affinché possa essere effettuato il trasferimento degli apprendimenti; *Motivazione a trasferire*: percezione relativa alla motivazione dei lavoratori e dell'azienda a mettere in pratica quanto appreso in formazione; *Intenzione dei lavoratori a trasferire*: percezione circa l'intenzione dei lavoratori a metter in pratica in azienda quanto hanno appreso in formazione; *Responsabilità per il trasferimento*: percezione dell'esistenza di una comunicazione tra l'azienda e i lavoratori funzionale alla conoscenza dell'applicazione della formazione al luogo di lavoro; *Supporto dei colleghi al trasferimento*: percezione circa il supporto che colleghi e azienda offrono ai lavoratori per trasferire gli apprendimenti in azienda; *Responsabilità dei lavoratori all'applicazione*: percezione della responsabilità dei lavoratori circa il trasferimento degli apprendimenti in azienda; *Percezione del trasferimento*: percezione dell'avvenuto trasferimento in contesto lavorativo degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa;

[22] Infatti nel Rapporto del Progetto Monitoraggio 2022 questo valore non era stato calcolato e utilizzato per le analisi di dettaglio degli esiti del questionario online.

Nell'ambito della *Formazione*, la percezione dello *Sviluppo degli apprendimenti* ha visto una diminuzione dal 93,6% nel 2021 all'85,8% nel 2022, un decremento notevole che tuttavia, nel 2023, è stato compensato da una parziale ripresa fino al 90,1%. Similmente, la *Soddisfazione per la formazione realizzata* è scesa dal 96,2% nel 2021 all'85,8% nel 2022, ma è poi risalita al 91,1% nel 2023. Per quanto riguarda l'*Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*, i dati mostrano una sostanziale stabilità con una leggera variazione tra l'84,6% nel 2021 e l'83,2% nel 2023, con un picco intermedio dell'85,0% nel 2022.

Passando all'ambito del *Trasferimento*, osserviamo tendenze più variabili. L'*Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento* ha registrato un netto calo dal 87,2% nel 2021 al 72,5% nel 2022, seguito da un recupero al 81,2% nel 2023. *Motivazione a trasferire* segue un andamento simile: un calo significativo dal 93,6% al 81,7% tra 2021 e 2022, ma poi un forte recupero al 92,1% nel 2023.

Un'area di particolare attenzione è la *Percezione del trasferimento*, che mostra una costante diminuzione da 74,4% nel 2021 a 72,3% nel 2023.

I dati relativi ai fattori *Intenzione dei lavoratori di trasferire* e *Supporto dei colleghi al trasferimento* sono incompleti per alcuni anni. Tuttavia, si rileva che la prima scala fa registrare una diminuzione nel 2022 seguita dall'assenza di dati nel 2023 mentre il secondo fattore mostra una diminuzione nel 2023 rispetto al 2021 con una assenza di dati nel 2022.

La percezione relativa alla *Responsabilità per il trasferimento/applicazione* resta relativamente stabile nel corso dei tre anni, con una percentuale costante di aziende al di sopra della soglia di accettabilità. Circa la *Responsabilità dei lavoratori all'applicazione* emerge una mancanza di dati nel 2021 e 2022 seguita da una percentuale del 77,2% nel 2023.

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 a coloro che avevano risposto Per niente d'accordo, Molto poco o *Poco d'accordo* (valore 3 della scala Likert) compariva la seguente 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*. Nella Tabella 11 riportiamo gli esiti di queste risposte.

Tabella 11- Distribuzione delle risposte ai fattori del mancato trasferimento degli apprendimenti (v.a.)

Opzioni di risposta	PM 2022 *(N=17)*	PM 2023 *(N=8)*
Non si sentono abbastanza sicuri per mettere in pratica ciò che hanno imparato	9	1
Non hanno tempo	6	2
Non è una priorità dell'organizzazione	3	2
Il contenuto della formazione non è utile per il lavoro che svolgono attualmente	2	2
Manca il supporto adeguato dei colleghi di lavoro	1	2
Non hanno ancora svolto attività relative a questa formazione	1	2
Altro (specificare): "Se i lavoratori non ne hanno voglia non lo fanno"	1	1

Dalla lettura dei dati emerge come sia i fattori individuali (insicurezza personale), sia i fattori organizzativi e contestuali (limitazioni temporali, priorità organizzative, rilevanza del contenuto, supporto collaborativo opportunità di applicazione) vengono considerati dai pochi soggetti che hanno risposto a questo quesito fattori che incidono sul mancato trasferimento degli apprendimenti in azienda.

Delle 17 aziende che hanno risposto alla domanda nel PM 2022, 2 sono state rese oggetto degli studi di caso; mentre 3 lo sono state nel PM 2023.

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 calcolato il numero delle aziende in relazione alle aree considerate *critiche* in ragione del fatto di aver ricevuto un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità. Nella Tabella 12 abbiamo riportato, sempre in un'ottica comparativa, l'esito di questa elaborazione.

Tabella 12 – Aziende con fattori al di sotto della soglia di accettabilità (critici) – Analisi comparativa (valori percentuali)

NUMERO DI FATTORI CRITICI	2021			2022			2023		
	FORMAZIONE (*max 3*)	TRASFERI-MENTO (*max 6*)	TOTALE (*max 9*)	FORMAZIONE (max 2)	TRASFERI-MENTO (*max 5*)	TOTALE (*max 7*)	FORMAZIONE (*max 3*)	TRASFERI-MENTO (*max 6*)	TOTALE (*max 9*)
0	80,8	47,4	47,4	75,8	42,5	40,0	80,2	36,6	35,6
1	15,4	28,2	23,1	16,7	26,7	27,5	8,9	33,7	30,7
2	1,3	7,7	10,3	7,5	13,3	6,7	5,9	14,9	10,9
3	2,6	7,7	7,7		10,0	9,2	5,0	4,0	6,9
4		3,8	1,3		6,7	9,2		6,9	5,9
5		5,1	5,1		0,8	4,2		2,0	4,0
6			2,6			3,3		2,0	2,0
7			0,0						0,0
8			2,6						4,0
Totale	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=101)*	100,0 *(N=101)*	100,0 *(N=101)*

Nel 2021, la percentuale di aziende senza fattori critici ("0") è piuttosto alta in tutte e tre le categorie: 80,8% nell'ambito della *formazione*, 47,4% in quello del *trasferimento* e 47,4% nel totale. Questi dati indicano una situazione relativamente positiva per la formazione, mentre il trasferimento mostra una maggiore incidenza di criticità. Tuttavia, nel 2022 si osserva un leggero declino della percentuale di aziende senza fattori critici in Formazione al 75,8%, e un decremento più marcato nel Trasferimento e nel totale, rispettivamente al 42,5% e 40%. Questa tendenza di peggioramento si stabilizza nel 2023 per la formazione, che risale all'80,2%, ma il trasferimento continua a scendere al 36,6% e il totale cala ulteriormente al 35,6%.

Analizzando le aziende con 1 fattore critico, si nota una crescita dal 2021 al 2022 in *formazione* e trasferimento (da 15,4% a 16,7% in formazione e da 28,2% a 26,7% in trasferimento) seguita da una netta diminuzione nel 2023 in formazione all'8,9%, mentre in trasferimento l'incremento continua fino al 33,7%.

Per le categorie con un numero maggiore di fattori critici (da 2 a 6), si osserva una tendenza generale all'incremento nel corso degli anni. Ad esempio, le aziende con 2 fattori critici mostrano un aumento significativo in entrambe le categorie, passando dal 1,3% al 5,9% in formazione e dal 7,7% al 14,9% in trasferimento dal 2021 al 2023.

Le aziende con più di 4 fattori critici, sebbene rappresentino una minoranza, mostrano un'evoluzione variabile, con alcune aziende come quelle con 6 fattori critici in trasferimento che si attestano al 2,0% in entrambi gli anni 2022 e 2023.

Abbiamo elaborato i dati sopra presentati in modo da costruire, sempre in una prospettiva comparativa, una tipologia di aziende incrociando il numero di aree critiche relative ai due ambiti (formazione e trasferimento). Abbiamo in tal modo individuato quattro tipi di azienda: 1) le aziende che non hanno dichiarato aree di criticità di alcun tipo; 2) le aziende che hanno segnalato criticità solo nell'ambito della formazione; 3) le aziende che hanno segnalato criticità solo nell'ambito del

trasferimento; 4) Le aziende che hanno dichiarato criticità in entrambi gli ambiti. Nella Tabella 13 abbiamo ricostruito l'evoluzione di tale tipologia nell'arco dei tre Progetti Monitoraggio.

Tabella 13 – Tipologia di aziende in base al numero di criticità nell'area formazione e trasferimento – Analisi comparativa

PROGETTO MONITORAGGIO	NESSUNA CRITICITÀ	CRITICITÀ SOLO FORMAZIONE	CRITICITÀ SOLO TRASFERIMENTO	CRITICITÀ IN ENTRAMBE	TOTALE
2021	47,4	0,0	33,4	19,2	100 (N=78)
2022	40,0	2,5	35,8	21,7	100 (N=120)
2023	35,6	1,0	44,6	18,8	100 (N=101)

Nel 2021, la percentuale di aziende senza alcuna criticità era del 47,4%. Tuttavia, si nota una tendenza decrescente in questo indicatore nei due anni successivi: scende al 40,0% nel 2022 e ulteriormente al 35,6% nel 2023.

Interessante è l'osservazione delle aziende con criticità solo nella formazione, un dato che era pari allo 0,0% nel 2021 e che cresce leggermente nei due anni seguenti, attestandosi al 2,5% nel 2022 e all'1,0% nel 2023.

Per quanto riguarda le aziende con criticità solo nel trasferimento, c'è un significativo incremento: dal 33,4% nel 2021, si passa al 35,8% nel 2022 e si registra una notevole salita al 44,6% nel 2023.

Infine, le aziende con criticità in entrambe le aree mostrano una fluttuazione: partendo dal 19,2% nel 2021, si osserva un incremento al 21,7% nel 2022, seguito da una leggera diminuzione al 18,8% nel 2023.

L'analisi dei dati, quindi, sembra mostrare un peggioramento generale della percezione delle aziende senza criticità e un incremento di quella relativa alle problematiche specifiche al trasferimento nel periodo esaminato.

La descrizione "casi di successo" aziendali

Un approfondimento è stato effettuato per individuare le caratteristiche delle aziende che hanno dichiarato nessun fattore di criticità. Per quanto riguarda, la dimensione dell'azienda, nella Tabella 14 sono riportati i valori così come dichiarati dai rispondenti nel questionario[23].

Tabella 14 - Distribuzione per numero di dipendenti delle aziende che hanno dichiarato situazioni di assenza di criticità in relazione al campione – Analisi comparativa (valori percentuali)

	PM 2021		PM 2022			
NUMERO DI DIPENDENTI *(DICHIARATO DAI RISPONDENTI)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=37)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=78)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=48)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=120)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=36)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=101)*
Meno di 5 dipendenti	10,8	16,7	16,7	17,5	22,2	20,8
Da 5 a 15 dipendenti	59,5	53,8	39,6	45,9	50,0	50,5
Da 16 a 30 dipendenti	10,8	11,5	20,8	18,3	16,7	17,8
Più di 30 dipendenti	18,9	17,9	22,9	18,3	11,1	10,9
Totale	**100,0**	**100,0**	**100**	**100**	**100,0**	**100,0**

Nel 2021, per le aziende con meno di 5 dipendenti, il 10,8% di queste non riporta criticità, un valore inferiore rispetto al 16,7% del loro peso nel campione totale. Questo rapporto cambia nei due anni successivi; nel 2022, il 16,7% delle aziende senza criticità rappresenta quasi la stessa proporzione del 17,5% nel campione totale. Nel 2023, il 22,2% delle piccole aziende non riporta criticità, superando

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

leggermente la loro rappresentanza del 20,8% nel campione totale. Si evidenzia una tendenza crescente nel tempo per le piccole aziende nel non riportare criticità.

Per le aziende con da 5 a 15 dipendenti, la percentuale di quelle senza criticità nel 2021 è del 59,5%, leggermente superiore rispetto al loro peso del 53,8% nel campione totale. Questa proporzione diminuisce sensibilmente nel 2022 al 39,6%, sotto la loro rappresentanza del 45,9% nel campione totale, per poi stabilizzarsi al 50,0% nel 2023, praticamente in linea con il 50,5% del campione totale. Dunque, in questa fascia si osserva una tendenza iniziale al decremento seguita da una stabilizzazione.

Le aziende con da 16 a 30 dipendenti mostrano una crescita dal 10,8% nel 2021 al 20,8% nel 2022 di quelle senza criticità, entrambe le percentuali inferiore al loro peso nel campione totale (rispettivamente 11,5% e 18,3%). Nel 2023, la percentuale di aziende senza criticità scende leggermente al 16,7%, rimanendo al di sotto del 17,8% del campione totale. Qui, la tendenza è inizialmente crescente seguita da una leggera contrazione.

Infine, per le aziende con più di 30 dipendenti, il 18,9% non presenta criticità nel 2021, leggermente superiore al loro peso del 17,9% nel campione totale. Questa percentuale cresce al 22,9% nel 2022, ma poi cade drasticamente all'11,1% nel 2023, ben al di sotto del 10,9% del campione totale. Questo gruppo dimostra un'alta volatilità, con un picco seguito da una notevole riduzione.

L'analisi, quindi, rivela che le aziende di dimensioni più ridotte tendono ad avere un andamento crescente nella loro capacità di evitare situazioni critiche, mentre le aziende più grandi mostrano più variabilità. La tendenza generale indica che le proporzioni di aziende senza fattori critici tendono a seguire o superare quelle del loro peso nel campione totale, ad eccezione delle aziende medio-grandi, che mostrano più instabilità nel tempo.

In relazione alla *distribuzione territoriale* delle aziende che non hanno dichiarato fattori critici, nella Tabella 15 è possibile vedere come esse siano distribuite su tutto il territorio regionale.

Tabella 15 - Distribuzione per provincia delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al campione – Analisi comparativa (valori percentuali)

PROVINCIA	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=37)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=78)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=48)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=120)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=36)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=101)*
Bologna	27,0	21,8	22,9	16,7	27,8	29,7
Ferrara	10,8	7,7	8,3	5,8	2,8	4,0
Forlì-Cesena	13,5	12,8	18,8	15,8	11,1	11,9
Modena	21,6	23,1	20,8	28,3	8,3	9,9
Parma	0,0	2,6	6,3	6,7	11,1	9,9
Piacenza	2,7	1,3	0,0	0,0	0,0	1,0
Ravenna	8,1	11,5	4,2	6,7	19,4	15,8
Reggio nell'Emilia	10,8	16,7	16,7	15,8	11,1	13,9
Rimini	5,4	2,6	2,1	4,2	8,3	4,0
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

A Bologna, la percentuale di aziende senza fattori critici è inizialmente del 27,0% nel 2021, superiore al loro peso nel campione che è del 21,8%. Questa proporzione diminuisce leggermente nel 2022 al 22,9%, ancora sopra il 16,7% del campione totale. Nel 2023, la percentuale di aziende senza criticità aumenta al 27,8%, rimanendo in linea con la rappresentanza del 29,7% nel campione. Qui si osserva un andamento generalmente in linea o superiore rispetto alla rappresentanza nel campione totale.

A Ferrara, si nota una decrescita continua: partendo dal 10,8% nel 2021 (superiore al 7,7% del campione), scende all'8,3% nel 2022 e ulteriormente al 2,8% nel 2023, con entrambi i valori che

rimangono sopra la percentuale nel campione totale di 5,8% e 4,0% rispettivamente. Questo mostra una tendenza decrescente abbastanza marcata.

Forlì-Cesena mostra un incremento dal 13,5% nel 2021 al 18,8% nel 2022, con entrambe le cifre superiori alla rappresentanza nel campione (12,8% e 15,8%, rispettivamente). Tuttavia, nel 2023, la percentuale scende all'11,1%, rimanendo in linea con il 11,9% del campione.

A Modena, le aziende senza criticità partono dal 21,6% nel 2021 (leggermente sotto il 23,1% del campione), poi diminuiscono al 20,8% nel 2022 (ancora sotto il 28,3% del campione), e scendono drasticamente all'8,3% nel 2023, notevolmente al di sotto del 9,9% del campione. Modena presenta quindi un andamento decrescente evidente.

A Parma, non ci sono aziende senza criticità nel 2021, ma si verifica un incremento al 6,3% nel 2022 e all'11,1% nel 2023, entrambi superiori alle rappresentanze nel campione di 6,7% e 9,9% rispettivamente. Questo suggerisce un miglioramento progressivo.

Piacenza registra un'assenza di aziende senza criticità nel 2022 e nel 2023 dopo un modesto 2,7% nel 2021, segnalando un trend decrescente marcato.

A Ravenna, l'andamento è variabile: dal 8,1% nel 2021 cresce drasticamente al 19,4% nel 2023, con il valore intermedio del 4,2% nel 2022, mostrando fluttuazioni significative ma generalmente una tendenza all'aumento.

Reggio nell'Emilia e Rimini mostrano entrambe fluttuazioni nei dati, ma generalmente rimangono in linea o leggermente sopra le loro rappresentanze nel campione.

Complessivamente, la distribuzione delle aziende senza criticità mostra tendenze variabili a seconda della provincia, con alcune mostrando miglioramenti mentre altre evidenziano una riduzione delle aziende prive di criticità nel tempo.

Nella Tabella 16, infine, sono riportati i dati relativi alla distribuzione delle aziende in relazione ai *macrosettori economici*.

Tabella 16 - Distribuzione per macrosettore economico delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al totale delle aziende rispondenti (valori percentuali)

MACROSETTORE ECONOMICO	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=37)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=78)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=48)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=120)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=36)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=101)*
Costruzioni	10,8	9,0	4,2	7,5	8,3	12,8
Manifatturiero	37,8	43,6	62,5	60,0	47,3	43,6
Servizi	45,9	43,6	33,3	32,5	44,4	43,6
Mancante	5,4	3,8	---	---	---	---
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Nel settore delle Costruzioni, si osserva che nel 2021 le aziende senza fattori critici costituivano il 10,8% del loro totale nel campione, leggermente superiore alla loro rappresentanza che era del 9,0%. Tuttavia, nel 2022, la percentuale di aziende senza criticità scende al 4,2%, al di sotto del 7,5% del totale del campione, per poi risalire al 8,3% nel 2023, ancora una volta inferiore al 12,8% del campione totale. Si evidenzia quindi una fluttuazione ma generalmente un'incidenza inferiore rispetto al loro peso nel campione.

Per il settore Manifatturiero, la tendenza è inizialmente molto positiva. Nel 2021, il 37,8% delle aziende senza criticità è ben al di sotto del 43,6% del totale nel campione. Tuttavia, nel 2022, questo rapporto si inverte drasticamente con il 62,5% delle aziende senza fattori critici, superando la loro rappresentanza nel campione del 60,0%. Nel 2023, la percentuale di aziende senza criticità diminuisce

al 47,3%, ma rimane ancora sopra la rappresentanza del 43,6% nel campione. Il settore mostra quindi un picco nel 2022 seguito da una decrescita, ma rimane generalmente sopra il loro peso nel campione.

Nel settore dei Servizi, la percentuale di aziende senza fattori critici nel 2021 è del 45,9%, leggermente superiore alla loro rappresentanza del 43,6% nel campione. Questa percentuale scende al 33,3% nel 2022, rimanendo in linea con il 32,5% del campione totale. Nel 2023, la percentuale risale al 44,4%, in linea con la rappresentanza del 43,6% nel campione. Il settore mostra quindi una fluttuazione decrescente seguita da una ripresa, rimanendo generalmente in linea con il loro peso nel campione.

In sintesi, le tendenze nel tempo mostrano variazioni significative tra i settori, con il manifatturiero che esibisce una tendenza generalmente positiva, mentre costruzioni e servizi mostrano più volatilità. Le aziende nel manifatturiero e nei servizi tendono a mostrare una capacità relativamente buona di evitare criticità rispetto al loro peso nel campione, mentre le costruzioni rimangono generalmente al di sotto.

In conclusione, va evidenziato che delle aziende rientranti nel tipo *casi di successo*, 13 (16,7%) sono stati approfonditi negli studi di caso nel PM 2021; 11 (9,2%) nel PM 2022 e 9 (9,0%) nel PM 2023.

SEZIONE 2 - L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULL'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Introduzione

Nella *Sezioni 4* del *questionario online* compilato dai titolari o dai referenti aziendali, erano contenute 12 domande che miravano a indagare i punti di vista dei rispondenti circa il tema dell'analisi dei fabbisogni formativi. Nello specifico:

- due domande con risposta in scala Likert a 6 livelli (da 1 = per niente a 6 = del tutto) intendevano misurare il *significato* attribuito al concetto di fabbisogno formativo e di analisi del fabbisogno formativo;
- quattro domande – due in formato scala Likert a 6 livelli (da 1 = per niente importante a 6 = del tutto importante) e due a risposta aperta – miravano a rilevare il valore attribuito dell'analisi dei fabbisogni formativi;
- due domande avevano l'obiettivo di misurare i fattori che avrebbero influenzato nei prossimi tre anni l'emergere del fabbisogno formativo in azienda e il *fabbisogno formativo atteso dell'azienda* mediante due scale Likert a 6 livelli (da 1 = per niente a 6 = del tutto);
- lo scopo delle ultime quattro domande, tutte in formato scala Likert a 6 livelli, era quello di rilevare alcuni aspetti del processo di analisi dei fabbisogni in azienda.

Degli **101** questionari considerati utili per l'analisi, sono stati considerati utili per le analisi di questa sezione solo **83** questionari. Per questo motivo abbiamo assunto tale numero come riferimento per l'analisi delle risposte sull'analisi dei fabbisogni formativi delle aziende[24].

La concezione di fabbisogno formativo e di analisi dei fabbisogni formativi

Nella Tabella 17 sono riportati gli esiti delle risposte alla domanda che intendeva far emergere la rappresentazione del concetto di fabbisogno formativo (*In che misura le seguenti affermazioni corrispondono a quello che lei intende per fabbisogno formativo?*).

Tabella 17 – Risposte circa la rappresentazione del concetto di fabbisogno formativo (valori percentuali)

Il fabbisogno formativo di lavoratori e lavoratrici di un'azienda è ……	Per niente	Molto poco	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto	Totale
- l'insieme delle competenze da aumentare e/o consolidare	0,0	1,2	2,4	13,3	32,5	50,6	100,0
- la differenza tra le prestazioni lavorative attuali e quelle che un'azienda si attende	6,0	4,8	16,9	19,3	34,9	18,1	100,0
- l'insieme delle competenze necessarie per risolvere problemi	0,0	2,4	7,2	21,7	27,7	41,0	100,0
- l'insieme di atteggiamenti da sviluppare e/o consolidare	1,2	1,2	4,8	18,1	31,3	43,4	100,0
- l'insieme delle competenze necessarie per realizzare le azioni strategiche dell'azienda	1,2	3,6	7,2	19,3	30,1	38,6	100,0
- la differenza tra le competenze possedute e quelle che dovrebbero essere utilizzate	3,6	2,4	15,7	21,7	30,1	26,5	100,0
- l'insieme di conoscenze da aumentare e/o consolidare	0,0	1,2	4,8	12,0	30,1	51,8	100,0

[24] La procedura è stata quella di individuare dapprima i questionari in cui erano state date un numero rilevate di risposte ai quesiti di questa sezione (almeno 67 item su 72 escluse le opzioni "Altro"). Successivamente si è proceduto a sostituire i valori mancanti con il valore medio della relativa scala teorica.

- l'insieme degli obiettivi dell'attività di formazione da realizzare	2,4	3,6	7,2	12,0	37,3	37,3	100,0

(N=83)

I dati riflettono un panorama variegato delle definizioni di "fabbisogno formativo" all'interno dei contesti aziendali del campione dei rispondenti:

- *competenze da aumentare o consolidare*: questa definizione ha ricevuto un forte consenso, con l'83,1% dei rispondenti che l'ha valutata "Molto" o "Del tutto". Questo suggerisce che la maggior parte dei partecipanti vede il fabbisogno formativo principalmente come un modo per migliorare o rafforzare le competenze esistenti;
- *differenza tra prestazioni attuali e attese*: qui le opinioni sono più variate, con una distribuzione più equa tra tutte le categorie. Tuttavia, un 53% considera la questione importante ("Molto" o "Del tutto"), indicando che molti vedono la formazione come un mezzo per colmare il divario tra lo stato attuale e le aspettative aziendali;
- *competenze per risolvere problemi*: anche in questo caso, c'è un forte consenso sulla rilevanza di sviluppare competenze per la risoluzione di problemi (68,7% valutando "Molto" o "Del tutto"). Questo riflette l'importanza di lavoratori capaci di adattarsi a nuove sfide;
- *atteggiamenti da sviluppare o consolidare*: un altro aspetto che riceve una solida approvazione è lo sviluppo degli atteggiamenti, con il 74,7% dei rispondenti che lo considera abbastanza o completamente rilevante, suggerendo l'importanza della formazione comportamentale oltre a quella tecnica*;*
- *competenze per azioni strategiche*: l'importanza di allineare le competenze con le strategie aziendali è riconosciuta dal 68,7% dei rispondenti, il che evidenzia la necessità di una formazione che supporti direttamente gli obiettivi aziendali;
- *differenza tra competenze possedute e richieste*: circa il 56,6% vede questo aspetto come molto o estremamente rilevante, indicando che la percezione delle lacune nelle competenze è un motore significativo per la formazione;
- *conoscenze da aumentare o consolidare*: questa voce ha il secondo consenso più alto (82,9% tra "Molto" e "Del tutto"), confermando l'importanza percepita dell'ampliamento e del rafforzamento delle conoscenze base;
- *obiettivi dell'attività di formazione*: infine, l'importanza di avere obiettivi chiari per le attività formative è sottolineata dal 74,6% dei partecipanti, rivelando una forte enfasi sull'orientamento agli obiettivi nella formazione aziendale.

Le risposte riflettono una comprensione profonda e variegata del fabbisogno formativo, con un enfasi prevalente sulla necessità di migliorare competenze e conoscenze per allinearsi con le aspettative e le strategie aziendali.

Nella Tabella 18 e nella Tabella 19, invece, sono riportati gli esiti delle risposte alla domanda che intendeva far emergere la rappresentazione del concetto di analisi del fabbisogno formativo (*Quanto le seguenti affermazioni corrispondono a quello che lei intende per ANALISI dei fabbisogni formativi?*).

Tabella 18 – Risposte alla domanda sul significato del concetto di analisi dei fabbisogni formativi (valori percentuali) - 1

L'analisi dei fabbisogni formativi è un processo utile a……	Per niente	Molto poco	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto	Totale
- diagnosticare le esigenze di crescita professionale dei lavoratori di un'azienda	1,2	2,4	8,4	19,3	28,9	39,8	100,0
- favorire possibili sviluppi dell'azienda	2,4	1,2	7,2	10,8	36,1	42,2	100,0

- sviluppare gli obiettivi strategici dell'azienda	2,4	1,2	7,2	13,3	37,3	38,6	100,0
- prevenire possibili problemi dell'azienda	1,2	2,4	12,0	15,7	34,9	33,7	100,0
- progettare lo sviluppo professionale dei lavoratori	0,0	0,0	6,0	12,0	41,0	41,0	100,0
- raccogliere, analizzare e interpretare in modo sistematico i dati relativi ai fabbisogni formativi	1,2	1,2	10,8	15,7	37,3	33,7	100,0
- coinvolgere i lavoratori e le lavoratrici che vi partecipano	1,2	2,4	6,0	12,0	38,6	39,8	100,0
- definire che tipo di formazione (es., in aula, a distanza, sul luogo di lavoro) può meglio soddisfare i bisogni formativi	0,0	6,0	8,4	7,2	39,8	38,6	100,0
- definire gli obiettivi della formazione	1,2	0,0	6,0	14,5	32,5	45,8	100,0
- distinguere le situazioni che possono essere risolte attraverso la formazione da quelle che non possono esserlo	4,8	4,8	10,8	22,9	27,7	28,9	100,0
- definire il profilo di chi deve partecipare alla formazione	1,2	6,0	10,8	20,5	33,7	27,7	100,0

(N=83)

Le risposte riflettono come i titolari e/o i referenti aziendali percepiscono la funzione dell'analisi dei fabbisogni formativi all'interno dell'organizzazione. La distribuzione delle risposte evidenzia l'importanza attribuita a diversi aspetti dell'analisi dei fabbisogni in relazione agli obiettivi aziendali e allo sviluppo professionale dei lavoratori.

- *diagnosi delle esigenze di crescita professionale*: la maggioranza vede questo aspetto come molto o completamente rilevante (68,7%). Questo indica che l'analisi dei fabbisogni è principalmente vista come un metodo per identificare le necessità di formazione individuale;
- *favorire sviluppi aziendali*: un alto 78,3% dei rispondenti valuta questo processo come molto o completamente utile, sottolineando come l'analisi dei fabbisogni sia fondamentale per il progresso e l'adattamento aziendale;
- *sviluppo degli obiettivi strategici*: anch'esso riceve una forte valutazione positiva (75,9%), indicando che l'analisi dei fabbisogni è considerata essenziale per allineare le iniziative formative con le strategie complessive dell'azienda;
- *prevenzione di problemi aziendali*: la prevenzione attraverso l'analisi dei fabbisogni è ritenuta rilevante dalla maggioranza (68,6%), che vede la formazione come uno strumento proattivo per mitigare rischi futuri;
- *progettazione dello sviluppo professionale*: questo elemento è unanimemente riconosciuto (82%) come uno degli scopi chiave dell'analisi dei fabbisogni, dimostrando l'importanza di piani formativi ben definiti per la crescita personale dei dipendenti;
- *analisi sistematica dei dati*: l'82% concorda sulla rilevanza di un approccio sistematico all'analisi dei fabbisogni, evidenziando il bisogno di metodologie precise e strutturate nella raccolta e interpretazione dei dati;
- *coinvolgimento dei lavoratori*: l'importanza del coinvolgimento diretto dei lavoratori è sottolineata dall'78,4% dei partecipanti, rivelando un'alta valorizzazione dell'input dei dipendenti nel processo formativo;
- *definizione del tipo di formazione*: questa specificità nel definire il formato più adatto di formazione è vista come molto o completamente pertinente dal 78,4%, il che mostra un'attenzione significativa alla personalizzazione dell'apprendimento;
- *definizione degli obiettivi della formazione*: è il punto con la più alta percentuale di valutazioni "Molto" o "Del tutto" (78,3%), riflettendo un forte consenso sull'importanza di stabilire chiaramente cosa si intende raggiungere attraverso la formazione;
- *distinguere situazioni risolvibili con la formazione*: qui le opinioni sono più divise, ma la maggioranza (56,6%) ancora vede questo come un aspetto importante, sottolineando la necessità di discernere quando la formazione è la soluzione appropriata;

- *definizione del profilo dei partecipanti*: anche questo riceve una solida valutazione positiva (61,4%), indicando l'importanza di personalizzare l'offerta formativa basandosi sulle caratteristiche specifiche dei partecipanti.

Complessivamente, i dati mostrano una visione olistica dell'analisi dei fabbisogni formativi come strumento centrale per lo sviluppo sia individuale che aziendale, con un chiaro focus su personalizzazione, prevenzione e allineamento strategico.

I dati presentati nella Tabella 19 offrono, invece, una panoramica di come i processi connessi all'analisi dei fabbisogni formativi vengano percepiti all'interno di un ambiente aziendale.

Tabella 19 – Risposte alla domanda sul significato del concetto di analisi dei fabbisogni formativi (valori percentuali) - 2

L'analisi dei fabbisogni formativi è un processo che……	Per niente	Molto poco	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto	Totale
- ha inizio con l'individuazione degli obiettivi aziendali da raggiungere	1,2	2,4	1,2	12,0	39,8	43,4	100,0
- condiziona il successo della progettazione, realizzazione e valutazione della formazione	2,4	2,4	13,3	19,3	36,1	26,5	100,0
- si basa su dati osservabili invece che sulle percezioni di direttori, manager e professionisti	1,2	4,8	16,9	20,5	25,3	31,3	100,0
- consente un'analisi costi/benefici della formazione	2,4	3,6	14,5	22,9	30,1	26,5	100,0
- utilizza diverse tecniche per la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati	0,0	4,8	12,0	32,5	28,9	21,7	100,0
- è influenzato dalla cultura dell'azienda	3,6	2,4	14,5	19,3	31,3	28,9	100,0

(N=83)

Ogni affermazione riguarda un aspetto specifico del processo:

- *inizio individuazione obiettivi aziendali*: l'83,2% dei rispondenti (sommando le categorie "Molto" e "Del tutto") concorda sul fatto che l'analisi dei fabbisogni formativi dovrebbe iniziare con la definizione degli obiettivi aziendali. Questo evidenzia l'importanza di allineare la formazione con le mete strategiche dell'azienda;
- *condizionamento del successo della formazione*: qui vediamo una leggera incertezza, con il 62,6% che vede questo processo come molto o completamente determinante per il successo della progettazione, realizzazione e valutazione della formazione. Ciò sottolinea che, sebbene importante, l'analisi dei fabbisogni non è vista come l'unico fattore critico;
- *basata su dati osservabili*: il 56,6% considera l'uso di dati osservabili come centrale, rispetto alle percezioni di chi è in posizioni di leadership. Questo potrebbe riflettere un desiderio di obiettività e di verificabilità nel processo di analisi;
- *analisi costi/benefici*: anche in questo caso, c'è una visione piuttosto equilibrata con il 56,6% che ritiene il processo utile per analizzare i costi e i benefici della formazione. Ciò implica che l'aspetto economico della formazione è un fattore rilevante nell'analisi dei fabbisogni;
- *uso di diverse tecniche per dati*: una minoranza significativa (50,6%) valuta questo aspetto come molto o completamente rilevante, il che indica che potrebbe esserci una necessità percepita di migliorare o variare le metodologie di raccolta e analisi dati in uso;
- *influenza della cultura aziendale*: la cultura dell'azienda è vista come influente sul processo di analisi dei fabbisogni formativi dal 60,2% dei rispondenti. Questo riflette la comprensione che il contesto culturale può modellare o limitare la portata e l'efficacia dell'analisi dei fabbisogni.

Questi risultati mostrano un riconoscimento generale dell'importanza dell'analisi dei fabbisogni formativi come una pratica fondamentale per la gestione strategica della formazione in azienda, enfatizzando la necessità di basarsi su obiettivi chiari e dati verificabili per massimizzare l'efficacia della formazione offerta.

L'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni formativi

Un secondo gruppo di domande miravano a rilevare il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi (*In che misura ritiene importante realizzare un'analisi dei fabbisogni formativi prima di avviare un'attività di formazione per i lavoratori della sua azienda?*) e la sua influenza sull'impatto della formazione (*In che misura, secondo lei, l'analisi dei fabbisogni formativi può influire sull'impatto della formazione nella sua azienda?*).

Nella Tabella 20 sono riportati i dati che mostrano chiaramente quanto i rispondenti considerino cruciale l'analisi dei fabbisogni formativi prima di iniziare qualsiasi attività di formazione all'interno della loro azienda.

Tabella 20 – L'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni *(valori percentuali)*

Per niente importante	Molto poco importante	Poco importante	Abbastanza importante	Molto importante	Del tutto importante	Totale
0,0	1,2	2,4	20,5	51,8	24,1	100,0

(N=83)

La distribuzione delle risposte evidenzia un forte consenso sull'importanza di questo processo:

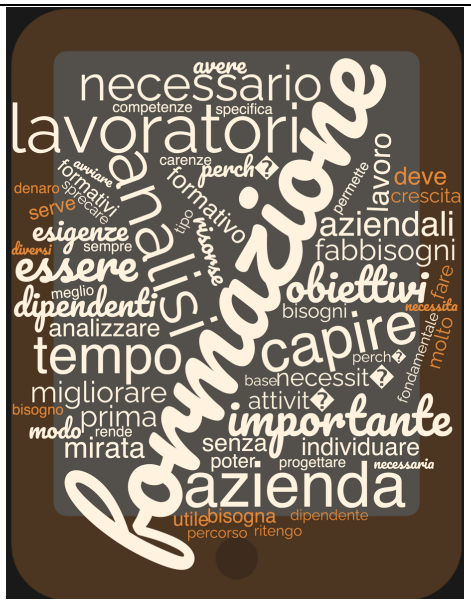
- un notevole 24,1% dei partecipanti ha valutato come essenziale condurre un'analisi dei fabbisogni formativi prima di iniziare una formazione.
- la maggior parte dei rispondenti, il 51,8%, considera questo aspetto molto importante, il che rafforza ulteriormente l'idea che l'analisi preliminare è vista come una componente fondamentale della pianificazione formativa.
- il 20,5% dei partecipanti ha ritenuto l'analisi abbastanza importante, suggerendo che, pur non essendo percepita come critica come nelle altre due categorie superiori, rimane una parte rilevante del processo.
- una minoranza (3,6% combinato) ha valutato l'analisi dei fabbisogni come poco o molto poco importante, indicando che quasi tutti i rispondenti riconoscono un certo grado di rilevanza a questo processo.
- nessun partecipante ha considerato l'analisi dei fabbisogni formativi completamente irrilevante, il che sottolinea una completa assenza di disaccordo sull'importanza di questa pratica.

Le risposte dei titolari e/o dei referenti aziendali indicano un'ampia consapevolezza e accettazione dell'importanza dell'analisi dei fabbisogni formativi come passo preliminare essenziale nell'organizzazione di programmi di formazione aziendale. Tale analisi è considerata non solo una pratica standard, ma un elemento critico che può significativamente influenzare l'efficacia e il successo delle attività formative. L'alto livello di consenso riflette una cultura aziendale che valorizza la preparazione accurata e l'allineamento degli obiettivi formativi con le esigenze e gli obiettivi aziendali complessivi.

Nella Figura 1 sono rappresentate visivamente le occorrenze dei principali termini che compaiono nelle 80 risposte date circa le ragione del valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi[25].

[25] 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 1 – Wordcloud dei termini presenti nelle risposte alla domanda sulle ragioni del valore attribuito all'analisi dei fabbisogni



I termini che maggiormente ricorrono sono i seguenti: *formazione* (46), *analisi* (14), *lavoratori* (14), *azienda* (13), *capire* (12), *tempo* (11), *essere* (10), *importante* (10) e *necessario* (10).

Attraverso un'analisi qualitativa del contenuto è stato possibile classificare le risposte date in base a 9 codici tematici che esprimono le aree concettuali toccate dai rispondenti (Tabella 21).

Tabella 21 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le risposte circa le ragioni del valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi (v.a.)

CODICE	FREQUENZA
Identificazione dei fabbisogni	39
Formazione mirata	25
Analisi della realtà aziendale	22
Efficacia della formazione	13
Miglioramento delle competenze	11
Ottimizzazione delle risorse	6
Adattabilità e innovazione	7
Allineamento con gli obiettivi aziendali	4
Formazione come strumento di motivazione	4

I contenuti delle motivazioni addotte per giustificare il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi gravitano attorno ai seguenti nuclei tematici:

- la *necessità di un'analisi preliminare*:
  - *identificazione dei fabbisogni*: l'importanza di capire le necessità specifiche dei dipendenti e dell'azienda per pianificare una formazione efficace;
  - *analisi della realtà aziendale*: valutare la situazione attuale dell'azienda per individuare le esigenze formative;
- la *pianificazione della formazione*:
  - *formazione mirata*: organizzare sessioni di formazione che siano direttamente rilevanti per i bisogni identificati, evitando sprechi di risorse;
- gli *obiettivi della formazione:*
  - *miglioramento delle competenze*: usare la formazione per aumentare le capacità professionali dei dipendenti;
  - *allineamento con gli obiettivi aziendali*: assicurarsi che la formazione contribuisca agli obiettivi generali dell'azienda;

- la *valutazione ed efficienza della formazione*:
    - *efficacia della formazione*: misurare l'impatto della formazione sulle prestazioni dei dipendenti e sull'azienda;
    - *ottimizzazione delle risorse*: gestire le risorse impiegate nella formazione per massimizzare i benefici e minimizzare gli sprechi;
- l'*importanza dell'apprendimento continuo*:
    - *adattabilità e innovazione*: sottolineare l'importanza della formazione continua per mantenere l'azienda e i suoi dipendenti aggiornati e competitivi;
    - *formazione come strumento di motivazione*: utilizzare la formazione come modo per motivare e coinvolgere i dipendenti, rendendoli protagonisti nel loro sviluppo professionale.

Le percentuali delle risposte circa l'influenza dell'analisi dei fabbisogni sull'impatto in azienda delle attività di formazione, sono riportate nella Tabella 22.

Tabella 22 – L'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni *(valori percentuali)*

Per niente	Molto poco	Poco	Abbastanza	Molto	Completamente	Totale
0,0	0,0	3,6	26,5	47,0	22,9	100,0

(N=83)

Ecco come si distribuiscono le risposte:
- il 22,9% dei partecipanti ritiene che l'analisi dei fabbisogni formativi influisca completamente sull'impatto della formazione, indicando una percezione che tale analisi è fondamentale per il successo completo delle iniziative formative;
- la maggioranza, il 47,0%, sente che ha un impatto molto forte, supportando ulteriormente l'idea che un'analisi accurata dei fabbisogni può notevolmente migliorare l'efficacia della formazione;
- un ulteriore 26,5% considera che l'analisi influisce abbastanza sull'impatto della formazione, indicando che, sebbene non sia l'unico fattore, è comunque importante per il risultato finale;
- solo il 3,6% valuta l'influenza come poco significativa, il che suggerisce che quasi tutti i partecipanti riconoscono un certo grado di impatto dell'analisi dei fabbisogni sulla formazione;
- è notevole che nessun partecipante abbia ritenuto che l'analisi dei fabbisogni formativi non influenzi affatto l'impatto della formazione, confermando un consenso generale sulla sua importanza.

In sintesi, il 96,4% dei rispondenti riconosce che l'analisi dei fabbisogni formativi ha un impatto significativo sull'efficacia della formazione. Questo elevato grado di consenso dimostra che le aziende considerano essenziale un'approfondita valutazione preliminare per massimizzare i benefici della formazione, ottimizzando così gli investimenti formativi e migliorando le performance aziendali.

Anche in questo caso abbiamo rappresentate visivamente le occorrenze dei principali termini che compaiono nelle 72 risposte date circa le ragione dell'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni formativi per l'impatto delle attività di formazione Fig. (___).

Figura 2 – Wordcloud dei termini presenti nelle risposte alla domanda sulle ragioni del valore dell'analisi dei fabbisogni per l'impatto della formazione

I termini che maggiormente ricorrono sono i seguenti: *formazione* (28), *azienda* (14), *analisi* (13), *fabbisogni* (11), *importante* (8), *lavoro* (6), *obiettivi* (6), *dipendenti* (5).

L'analisi qualitativa del contenuto ha consentito di classificare le risposte date in base a 11 codici tematici che esprimono le aree concettuali toccate dai rispondenti (Tabella 23).

Tabella 23 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le risposte circa le ragioni del valore dell'analisi dei fabbisogni per l'impatto della formazione (v.a.)

CODICE	FREQUENZA
Specificità e focalizzazione	25
Necessità di analisi	15
Impatto della Formazione	14
Efficienza lavorativa	12
Errori e conseguenze	10
Motivazione dei dipendenti	7
Allineamento agli obiettivi aziendali	5
Innovazione e sicurezza	5
Partecipazione dei dipendenti	5
Adattamento ai cambiamenti	2
Feedback e miglioramenti	1

Per giustificare il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi per favorire l'impatto della formazione i titolari e/o referenti aziendali hanno formulato delle risposte – non sempre del tutto pertinenti rispetto alla domanda posta[26] – i cui contenuti gravitano attorno ai seguenti nuclei tematici:

- *analisi dei fabbisogni*:
  - *necessità di analisi*: enfasi sull'importanza di analizzare i fabbisogni formativi prima di procedere con la formazione;
  - *errori e conseguenze*: discussioni sugli errori nell'analisi dei fabbisogni e le conseguenze negative di una cattiva analisi;
- *impatto della formazione:*
  - *efficienza lavorativa*: come una buona formazione migliora l'efficienza e la velocità del lavoro;
  - *innovazione e sicurezza*: il ruolo della formazione nel promuovere l'innovazione e migliorare la sicurezza;

[26] In alcuni casi, infatti, i rispondenti hanno formulato una risposta che sottolinea l'importanza dell'analisi dei fabbisogni formativi in sé e non rispetto all'impatto. Tuttavia abbiamo ritenuto importante riportare una prima analisi di quanto da loro detto per il valore che le loro risposte hanno circa l'emergere delle rappresentazioni che ruotano attorno all'analisi dei fabbisogni formativi.

- *adattamento ai cambiamenti*: come la formazione aiuta i dipendenti ad adattarsi ai cambiamenti nel mondo del lavoro;

- *obiettivi e motivazioni:*
  - *allineamento agli obiettivi aziendali*: l'importanza di allineare la formazione agli obiettivi aziendali;
  - *motivazione dei dipendenti*: come una formazione mirata e ben concepita può aumentare la motivazione dei dipendenti;
- *realizzazione e attuazione*:
  - *specificità e focalizzazione*: l'importanza di una formazione specifica e mirata.
  - *partecipazione dei dipendenti*: discussioni su come la partecipazione attiva dei dipendenti è cruciale per il successo della formazione.
- *valutazione del rendimento*:
  - *feedback e miglioramenti*: l'uso del feedback per migliorare la formazione futura.

Il fabbisogno formativo in azienda

Due domande del questionario avevano l'obiettivo di sondare due aspetti del fabbisogno formativo delle aziende dei rispondenti: i fattori che avrebbero influenzato nei prossimi tre anni l'emergere del fabbisogno formativo in azienda e il fabbisogno formativo atteso dell'azienda.

Nella Tabella 24 riportiamo i risultati delle risposte al primo interrogativo: *Nei prossimi tre anni, quanto potranno INFLUIRE i seguenti fenomeni sul bisogno di sviluppo di nuove competenze o di aggiornamento delle competenze già esistenti nella sua azienda?*.

Tabella 24 – I fattori che potranno influire sui fabbisogni *formativi (valori percentuali)*

Fattori che potranno influire sul bisogno di sviluppo di nuove competenze o di aggiornamento delle competenze già esistenti in azienda	Nessuna influenza	Molta poca influenza	Poco influenza	Abbastanza influenza	Molta influenza	Completa influenza	Totale
I cambiamenti nel settore economico di riferimento	2,4	4,8	9,6	24,1	26,5	32,5	100,0
La digitalizzazione dei processi di lavoro	1,2	6,0	4,8	15,7	24,1	48,2	100,0
La sostenibilità ambientale delle attività aziendali	3,6	10,8	6,0	14,5	28,9	36,1	100,0
I cambiamenti nell'organizzazione del lavoro	1,2	0,0	9,6	16,9	39,8	32,5	100,0
La trasformazione delle strategie aziendali	1,2	1,2	9,6	20,5	32,5	34,9	100,0
L'adeguamento alle richieste dei clienti	0,0	0,0	9,6	20,5	28,9	41,0	100,0
L'ingresso di nuovi lavoratori	1,2	3,6	9,6	24,1	30,1	31,3	100,0
L'invecchiamento degli attuali lavoratori	6,0	3,6	9,6	25,3	26,5	28,9	100,0
I cambiamenti normativi	4,8	2,4	10,8	21,7	14,5	45,8	100,0

(N=83)

Ecco una sintesi delle percezioni dei titolari e/o referenti aziendali:

- *cambiamenti nel settore economico di riferimento*: una maggioranza sostanziale (83,1%) prevede che le evoluzioni nel proprio settore avranno da una moderata a una completa influenza sulle competenze richieste, con un notevole 32,5% che prevede un'influenza completa. Questo sottolinea l'importanza di rimanere allineati con le dinamiche di mercato;
- *digitalizzazione dei processi di lavoro*: questo è visto come il fattore più influente, con il 72,3% che anticipa molta o completa influenza. La prevalenza della digitalizzazione richiede una costante evoluzione delle competenze tecnologiche;
- *sostenibilità ambientale delle attività aziendali*: il 64,1% ritiene che la sostenibilità avrà una grande o completa influenza, riflettendo l'importanza crescente delle pratiche sostenibili nell'ambito aziendale;

- *cambiamenti nell'organizzazione del lavoro*: l'72,3% dei partecipanti vede questi cambiamenti come molto o completamente influenti, il che implica che le aziende devono prepararsi a continue ristrutturazioni organizzative e a cambiamenti nei modelli di lavoro;
- *trasformazione delle strategie aziendali*: un altro fattore significativo, con il 67,4% che prevede molta o completa influenza, suggerendo che le revisioni strategiche sono comuni e influenzano direttamente le competenze necessarie;
- *adeguamento alle richieste dei clienti:* questo fattore ha il più alto tasso di prevista "completa influenza" (41%), indicando che l'adattamento alle esigenze del cliente è un motore critico per lo sviluppo delle competenze;
- *ingresso di nuovi lavoratori*: con il 61,4% che prevede una grande o completa influenza, l'aggiunta di nuovi lavoratori è vista come un'opportunità per rinfrescare e ampliare le competenze complessive;
- *invecchiamento degli attuali lavoratori:* anche qui, il 54,4% ritiene che l'età dei lavoratori influenzerà notevolmente il bisogno di aggiornamento o di nuove competenze, evidenziando la necessità di strategie di formazione adatte a un pubblico maturo;
- *cambiamenti normativi*: la regolamentazione ha il più alto tasso di "completa influenza" (45,8%) dopo l'adeguamento ai clienti, sottolineando l'importanza del rispetto normativo come driver per la formazione.

Questi esiti riflettono un ampio riconoscimento del fatto che i cambiamenti interni ed esterni all'azienda siano cruciali nel modellare le esigenze di formazione. È significativo che la digitalizzazione dei processi di lavoro emerga come il fattore più influente. Questo non solo riflette l'incessante marcia verso l'automazione e la tecnologia in tutte le industrie, ma sottolinea anche un urgente bisogno di competenze tecnologiche aggiornate. Inoltre, la forte enfasi sulla sostenibilità ambientale dimostra un cambiamento culturale nel mondo degli affari. Non solo rappresenta un impegno etico, ma anche un aspetto strategicamente importante per la longevità e la reputazione aziendale.

I *fabbisogni formativi attesi* dalle aziende sono riportati nella Tabella 25. Si tratta delle risposte alla seguente domande del questionario: *Quanto, nei prossimi tre anni, potrà essere NECESSARIO lo sviluppo e/o l'aggiornamento delle seguenti competenze nella sua azienda?*.

Tabella 25 – I fabbisogni formativi attesi in azienda nei prossimi tre anni *(valori percentuali)*

Livello di necessità , nei prossimi tre anni, di sviluppo e/o aggiornamento in azienda delle seguenti competenze	Per niente necessario	Molto poco necessario	Poco necessario	Abbastanza necessario	Molto necessario	Del tutto necessario	Totale
Competenze trasversali (ad es., comunicazione, lavoro di gruppo)	1,2	6,0	6,0	25,3	27,7	33,7	100,0
Competenze tecnico-professionali	0,0	1,2	1,2	14,5	31,3	51,8	100,0
Competenze gestionali-amministrative (ad es., contabilità, finanza, qualità)	2,4	7,2	6,0	25,3	27,7	31,3	100,0
Competenze informatiche	1,2	7,2	8,4	16,9	22,9	43,4	100,0
Competenze di marketing/vendita	0.0	8,4	7,2	19,3	30,1	34,9	100,0
Competenze linguistiche	9,6	8,4	19,3	21,7	20,5	20,5	100,0
Competenze ambientali	4,8	12,0	15,7	24,1	12,0	31,3	100,0

(N=83)

L'analisi dei dati fornisce un'interessante panoramica sulle percezioni relative alla necessità di sviluppare o aggiornare diverse categorie di competenze nei prossimi tre anni all'interno delle aziende. Ecco alcuni punti salienti tratti da queste risposte:

- *competenze tecnico-professionali*: la maggioranza (83,1%) ritiene molto o del tutto necessario lo sviluppo o l'aggiornamento di queste competenze, il che riflette la crescente complessità e specializzazione richiesta nei ruoli professionali. La continua evoluzione tecnologica e l'innovazione nel settore specifico possono essere i principali motori di questa necessità;

- *competenze informatiche*: anche per le competenze informatiche, una grande percentuale (66,3%) considera molto o del tutto necessaria la loro evoluzione. Questo è coerente con l'ampia digitalizzazione dei processi aziendali e l'adozione di nuove tecnologie che richiedono una costante aggiornamento delle competenze IT;
- *competenze trasversali*: queste competenze, che includono comunicazione e lavoro di squadra, sono viste come molto o del tutto necessarie dal 61,4% dei rispondenti. Questo enfatizza l'importanza delle soft skills in un ambiente di lavoro sempre più collaborativo e interdisciplinare;
- *competenze di marketing/vendita*: un'altra competenza ritenuta molto o del tutto necessaria dal 65% dei partecipanti, riflettendo l'importanza del coinvolgimento del cliente e della capacità di adattare strategie di marketing in un mercato in rapida evoluzione;
- *competenze gestionali-amministrative*: circa il 58,9% ritiene che queste competenze necessitino di notevole aggiornamento, sottolineando l'importanza di una gestione efficace e aggiornata delle risorse aziendali in un contesto economico e normativo che cambia rapidamente;
- *competenze ambientali:* sebbene meno enfatizzate rispetto ad altre competenze, il 43,3% le ritiene molto o del tutto necessarie, probabilmente a seguito di crescenti pressioni normative e aspettative sociali riguardo alla sostenibilità;
- *competenze linguistiche*: sono le meno percepite come urgentemente necessarie, con solo il 40,9% che le vede come molto o del tutto necessarie. Questo potrebbe riflettere un'enfasi minore sulle capacità multilingue in contesti aziendali dove la comunicazione internazionale non è prioritaria;

I dati riflettono una chiara consapevolezza delle esigenze future in termini di sviluppo e aggiornamento delle competenze, con un forte accento sulle competenze tecniche e informatiche, seguito da quelle trasversali e di marketing. Questo suggerisce che le aziende sono consapevoli dell'importanza di adattarsi rapidamente alle innovazioni tecnologiche e alle dinamiche di mercato, pur riconoscendo il valore intrinseco delle capacità interpersonali e gestionali. La variabilità nelle competenze linguistiche e ambientali indica differenze potenziali nei focus strategici a seconda delle specificità aziendali.

Il processo di analisi del fabbisogno formativo in azienda

L'ultimo gruppo di quattro domande aveva lo scopo di rilevare alcuni elementi utili per comprendere in che modo le aziende potrebbero essere pronte per effettuare un'analisi dei fabbisogni formativi nella propria azienda.

La prima domanda di questa sezione posta ai titolari o rappresentanti aziendali era la seguente: *In che misura, le seguenti persone potrebbero fornire informazioni utili per individuare i fabbisogni formativi nella sua azienda?*

Nella Tabella 26 sono riportate le risposte a questo interrogativo.

Tabella 26 – Le persone che potrebbero essere fonte di informazioni per un'analisi dei fabbisogni formativi *(valori percentuali)*

Persone che potrebbero fornire informazioni utili per individuare i fabbisogni formativi in azienda	Per niente	Molto poco	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto	Totale
Il titolare dell'azienda	1,2	0,0	4,8	10,8	27,7	55,4	100,0
Il responsabile del personale/delle risorse umane	5,3	0,0	0,0	10,5	57,9	26,3	100,0*
I lavoratori	1,2	2,4	8,4	16,9	33,7	37,3	100,0
I clienti	10,8	15,7	16,9	22,9	14,5	19,3	100,0
I fornitori	16,9	18,1	19,3	19,3	15,7	10,8	100,0
Il commercialista di riferimento dell'azienda	16,9	19,3	16,9	20,5	13,3	13,3	100,0
Un docente che ha fatto formazione ai lavoratori	6,0	12,0	14,5	12,0	28,9	26,5	100,0
Un rappresentante del mondo sindacale	39,8	16,9	19,3	14,5	7,2	2,4	100,0

* Le percentuali fanno riferimento alle sole 19 aziende in cui il responsabile del personale/delle risorse umane non coincide con il titolare. (N=83)

I dati presentati rivelano come vari stakeholder vengono percepiti in termini della loro utilità nel fornire informazioni che possano aiutare a individuare i fabbisogni formativi in azienda. La distribuzione delle risposte mostra differenze significative nella fiducia attribuita a ciascuno di essi.

- *il titolare dell'azienda*: con il 55,4% che lo considera "Del tutto" utile e il 27,7% "Molto" utile, il titolare dell'azienda è visto come la figura chiave per identificare i fabbisogni formativi. Questo potrebbe riflettere la posizione di visione complessiva che il titolare detiene, nonché la sua conoscenza strategica delle direzioni aziendali future;
- *il responsabile delle risorse umane*: anche questa figura è molto considerata (57,9% lo vede come "Molto" utile e 26,3% come "Del tutto" utile). La sua prossimità ai processi di gestione del personale lo rende una risorsa preziosa per comprendere dove la formazione possa essere più necessaria;
- *i lavoratori*: anche i lavoratori stessi sono ritenuti una buona fonte di informazioni (33,7% "Molto" e 37,3% "Del tutto"), suggerendo che c'è un riconoscimento del valore delle prospettive dal basso verso l'alto per identificare le aree di miglioramento;
- *i clienti*: mentre i clienti hanno qualche ruolo nell'identificare i fabbisogni formativi, sono meno considerati rispetto alle figure interne (solo il 14,5% li considera "Molto" utili e 19,3% "Del tutto" utili). Questo potrebbe riflettere la loro distanza dai processi interni dell'azienda;
- *i fornitori*: anche loro sono visti come relativamente meno utili, con il 15,7% considerati "Molto" utili e solo il 10,8% "Del tutto" utili. Ciò potrebbe essere dovuto alla loro limitata visibilità sui processi interni e le esigenze specifiche di competenza dei lavoratori;
- *il commercialista di riferimento*: similmente ai fornitori, anche il commercialista è considerato meno informativo riguardo ai fabbisogni formativi (13,3% "Molto" e 13,3% "Del tutto"). Questa percezione potrebbe derivare dal suo focus primario su questioni finanziarie e contabili piuttosto che sullo sviluppo delle competenze;
- *un docente che ha fatto formazione ai lavoratori*: questa figura riceve un apprezzamento moderato (28,9% "Molto" e 26,5% "Del tutto"), che suggerisce una valutazione positiva ma non eccezionale della sua capacità di identificare i fabbisogni a seguito delle sue esperienze dirette in formazione;
- *un rappresentante del mondo sindacale*: questa figura è vista come la meno utile, con una grande percentuale che la considera poco o per niente utile (39,8% "Per niente" e 16,9% "Molto poco"). Questo può riflettere una percezione che i loro interessi o prospettive siano meno allineati con le specifiche esigenze di formazione dell'azienda.

Dalle risposte emerge una chiara preferenza per sfruttare le conoscenze interne all'azienda (titolari, responsabili HR e lavoratori) al fine di identificare i fabbisogni formativi, mentre le figure esterne o meno direttamente coinvolte nei processi interni sono considerate meno influenti.

Le risposte alla seconda domanda dell'ultima parte della quarta sezione questionario – *Quanto ritiene funzionali le seguenti procedure per svolgere nella sua azienda un'analisi dei fabbisogni formativi?* – sono invece riportate nella Tabella 27.

Tabella 27 – Le persone che potrebbero essere fonte di informazioni per un'analisi dei fabbisogni formativi *(valori percentuali)*

Procedure funzionali per svolgere in azienda un'analisi dei fabbisogni formativi	Per niente funzionale	Molto poco funzionale	Poco funzionale	Abbastanza funzionale	Molto funzionale	Del tutto funzionale	Totale
L'analisi del mercato di riferimento	1,2	7,2	12,0	21,7	27,7	30,1	100,0
L'analisi delle aziende del medesimo settore	1,2	3,6	14,5	14,5	31,3	34,9	100,0
L'analisi del contesto dell'azienda (ad es., spazi, processi lavorativi, documenti)	0,0	1,2	9,6	21,7	32,5	34,9	100,0
L'osservazione delle attività dei lavoratori	0,0	1,2	9,6	20,5	28,9	39,8	100,0
L'intervista o un questionario al datore di lavoro	13,3	9,6	21,7	15,7	22,9	16,9	100,0
L'intervista o un questionario ai lavoratori	8,4	12,0	8,4	14,5	32,5	24,1	100,0
L'intervista o un questionario al responsabile del personale/delle risorse umane	0,0	11,1	11,1	16,7	44,4	16,7	100,0*
L'intervista o un questionario ai clienti	21,7	15,7	18,1	16,9	13,3	14,5	100,0
L'intervista o un questionario ai fornitori	32,5	16,9	15,7	18,1	4,8	12,0	100,0

(N=83)

* Le percentuali fanno riferimento alle sole 18 aziende che hanno risposto a questa domanda e in cui il responsabile del personale/delle risorse umane non coincide con il titolare.

Esse riguardano le percezioni circa la funzionalità di diverse procedure per condurre un'analisi dei fabbisogni formativi in azienda. Qui di seguito una disamina delle varie metodologie:

- *analisi del mercato di riferimento*: un totale di 58,8% considera questa procedura molto o del tutto funzionale, indicando che comprendere le dinamiche del mercato è ritenuto cruciale per allineare i fabbisogni formativi con le tendenze esterne;
- *analisi delle aziende del medesimo settore*: un'altra metodologia altamente valutata (66,2% considerata molto o del tutto funzionale), suggerendo che osservare le pratiche di aziende simili può offrire spunti validi per identificare le proprie necessità formative;
- *analisi del contesto aziendale*: questa comprende spazi, processi lavorativi e documenti, e viene valutata positivamente (67,4% molto o del tutto funzionale), riflettendo l'importanza di una comprensione interna dettagliata per una pianificazione formativa mirata;
- *osservazione delle attività dei lavoratori*: la più alta percentuale di funzionalità (68,7% molto o del tutto) mostra che vedere direttamente i lavoratori all'opera è ritenuto essenziale per identificare dove la formazione può essere necessaria o migliorata;
- *interviste o questionari a diversi stakeholder*:
    - *datore di lavoro*: con un 39,8% che la considera molto o del tutto funzionale, questa procedura è vista come meno utile, forse a causa di una possibile disconnessione tra la percezione del datore di lavoro e le reali necessità operative.
    - *lavoratori*: è più positivamente valutata (56,6% molto o del tutto funzionale), riflettendo il valore delle percezioni dirette dei dipendenti;
    - *responsabile del personale/risorse umane*: anch'essa è considerata una fonte utile (61,1% molto o del tutto funzionale), dato il loro ruolo nell'interfaccia tra gestione e lavoratori;
    - *clienti e fornitori*: entrambi visti come meno utili, con solo il 27,8% e il 16,8%, rispettivamente, che li considerano molto o del tutto funzionali. Questo potrebbe essere dovuto alla loro minore familiarità con le specifiche esigenze formative interne.

In sintesi, le procedure che coinvolgono l'osservazione diretta e l'analisi interna (come quelle dei lavoratori e del contesto aziendale) sono valutate come le più funzionali, suggerendo una preferenza per approcci che permettono una visione diretta e immediata delle necessità formative. Invece, metodi che richiedono la percezione di figure esterne all'organizzazione operativa diretta, come clienti e fornitori, sono considerati meno efficaci. Questo potrebbe indicare una percezione che tali stakeholder esterni possano non avere una comprensione completa delle dinamiche interne e delle specifiche necessità formative dell'azienda.

Le risposte alla domanda circa i soggetti più adeguati per svolgere un'analisi dei fabbisogni in azienda – *In che misura affiderebbe alle seguenti figure il processo di analisi dei fabbisogni di formazione della sua azienda?* – Sono riportate nella Tabella 28.

Tabella 28 – Le persone più adeguate per realizzare un'analisi dei fabbisogni formativi *(valori percentuali)*

Figure a cui affidare il processo di analisi dei fabbisogni di formazione in azienda	Per niente	Molto poco	Poco	Abbastanza	Molto	Del tutto	Totale
Al titolare dell'azienda	3,6	2,4	7,2	15,7	24,1	47,0	100,0
Al responsabile del personale/delle risorse umane	0,0	0,0	5,3	15,8	52,6	26,3	100,0*
A un esperto dei processi formativi di un ente di formazione professionale	4,8	7,2	10,8	22,9	20,5	33,7	100,0
A un consulente aziendale	10,8	7,2	13,3	20,5	18,1	30,1	100,0
Al commercialista di riferimento dell'azienda	33,7	19,3	12,0	13,3	10,8	10,8	100,0

(N=83)

* Le percentuali fanno riferimento alle sole 19 aziende che hanno risposto a questa domanda e in cui il responsabile del personale/delle risorse umane non coincide con il titolare.

I dati riflettono le percezioni sulle figure più adatte a gestire l'analisi dei fabbisogni formativi all'interno dell'azienda:

- *al titolare dell'azienda*: una maggioranza (71,1%) confida molto o del tutto nell'affidare questa responsabilità al titolare, il che riflette la fiducia nella visione e nella conoscenza complessiva del titolare riguardo le direzioni strategiche e le esigenze dell'azienda;
- *al responsabile del personale/delle risorse umane*: questa figura riceve anche una forte fiducia (79,9% molto o del tutto), mostrando il riconoscimento del suo ruolo chiave e della competenza specifica nell'ambito dello sviluppo delle risorse umane e della formazione;
- *a un esperto dei processi formativi di un ente di formazione professionale*: nonostante sia una figura specializzata, solo il 54,2% lo considera molto o del tutto affidabile per questa attività. Questo potrebbe riflettere una certa riluttanza a esternalizzare un compito così strategico a figure esterne, possibilmente per timori di una minore comprensione delle specificità aziendali;
- *a un consulente aziendale*: anche qui, la fiducia è moderata (48,2% molto o del tutto), indicando che mentre i consulenti possono offrire competenze importanti, potrebbero non essere visti come completamente in sintonia con le dinamiche interne dell'azienda o potrebbero non essere considerati come parte integrante della cultura aziendale;
- *al commercialista di riferimento dell'azienda*: la fiducia in questa figura è notevolmente bassa (21,6% molto o del tutto), il che è comprensibile considerando che il ruolo tradizionale del commercialista si concentra su aspetti finanziari e contabili piuttosto che sullo sviluppo delle competenze umane.

Dalle risposte dei titolari e/o referenti aziendali si evince che le aziende tendono a preferire affidare l'analisi dei fabbisogni formativi a figure chiave interne che hanno una comprensione approfondita e diretta delle esigenze del personale e degli obiettivi aziendali. La resistenza a esternalizzare questa funzione critica a figure meno coinvolte nella gestione quotidiana o meno familiari con la cultura aziendale è evidente e riflette la cautela nel mantenere il controllo strategico interno su tali decisioni.

Infine, le risposte alla domanda *Quanto tempo potrebbero avere a disposizione le seguenti persone della sua azienda per essere coinvolti nel processo di rilevazione dei fabbisogni formativi?* sono riportate nella Tabella 29.

Tabella 29 – La disponibilità oraria per un coinvolgimento nell'analisi dei fabbisogni formativi *(valori percentuali)*

Tempo a disposizione per essere coinvolti nel processo di rilevazione dei fabbisogni formativi	Niente	Da 10 a 15 min.	Da 15 a 20 min.	Da 20 a 30 min.	Da 30 a 45 min.	Da 45 a 1 ora	Totale
Il titolare dell'azienda	6,0	7,2	10,8	10,8	12,0	53,0	100,0
Il responsabile del personale/delle risorse umane	5,3	10,5	0,0	10,5	10,5	63,2	100,0*
I lavoratori	6,0	8,4	22,9	13,3	13,3	36,1	100,0
I clienti	45,8	27,7	12,0	3,6	4,8	6,0	100,0
I fornitori	45,8	30,1	13,3	4,8	2,4	3,6	100,0
Il commercialista di riferimento dell'azienda	45,8	18,1	10,8	9,6	8,4	7,2	100,0

I dati offrono una panoramica interessante sulla percezione di quanto tempo potrebbero dedicare le diverse figure chiave all'interno e intorno all'azienda al processo di rilevazione dei fabbisogni formativi:

- il *titolare dell'azienda*: la maggior parte dei rispondenti (53%) ritiene che il titolare abbia disponibile un tempo considerevole (da 45 a 1 ora) per essere coinvolto nel processo. Questo riflette l'importanza che si attribuisce al suo ruolo nella definizione delle esigenze formative e la sua capacità di dedicare tempo a questioni strategiche;
- il *responsabile del personale/delle risorse umane*: similmente, il 63,2% vede il responsabile HR disponibile per un periodo significativo (da 45 a 1 ora), indicando l'alta priorità data alla formazione e allo sviluppo del personale come parte del loro ruolo;
- i *lavoratori*: qui, la distribuzione del tempo è più varia, ma una porzione consistente (36,1%) può dedicare da 45 a 1 ora. Questo suggerisce che c'è una volontà di coinvolgere i lavoratori direttamente nel processo, riconoscendo che il loro input è vitale e che possono dedicare un tempo ragionevole senza distogliere troppo dalle loro attività quotidiane;
- i *clienti:* la grande maggioranza (73,5%) ritiene che i clienti abbiano poco tempo da dedicare, con molti (45,8%) che non avrebbero tempo affatto. Questo potrebbe riflettere la percezione che i clienti, pur essendo importanti per il business, sono meno coinvolti o interessati ai processi interni come la formazione;
- i *fornitori:* anche per i fornitori, una grande maggioranza (76%) ha poco o nessun tempo da dedicare, con una percentuale alta (45,8%) che non ha tempo disponibile. Questo indica una limitata aspettativa del loro coinvolgimento in processi che sono principalmente interni e strategici;
- il *commercialista di riferimento dell'azienda*: simile a clienti e fornitori, anche per il commercialista si registra una disponibilità limitata (45,8% non disponibile), suggerendo che il loro coinvolgimento nel processo di rilevazione dei fabbisogni formativi è considerato meno rilevante o praticabile.

In sintesi, i dati indicano una chiara distinzione tra le aspettative di coinvolgimento di figure interne (titolare e responsabile HR) rispetto a quelle esterne (clienti, fornitori, commercialista), con un netto favore verso il coinvolgimento di chi è direttamente legato agli obiettivi e alle operazioni aziendali. La disponibilità di tempo riflette l'importanza percepita del loro ruolo nel processo e l'attenzione strategica che l'azienda vuole dedicare alla formazione. La sfida sarà coinvolgere efficacemente i lavoratori, considerando il loro tempo limitato disponibile.

La percezione di utilità dell'analisi dei fabbisogni formativi e la relazione con il fabbisogno formativo.

A seguito della restituzione dei primi risultati alle Parti Sociali di Fondartigianato in Emilia-Romagna è stata manifestato l'interesse di verificare se esistesse un'associazione tra il fabbisogno di specifiche competenze – in particolare quelle informatiche – e la rilevanza attribuita all'analisi dei fabbisogni formativi.

Per rispondere a questo interrogativo abbiamo calcolato il grado di associazione (rho di Spearman) tra la variabile "valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi" e la variabile "fabbisogno di competenze" (Tabella 30).

Tabella 30 – Indice di associazione (rho di Spearman) tra il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi e il fabbisogno di competenze

	Competenze trasversali (ad es., comunicazione, lavoro di gruppo)	Competenze tecnico-professionali	Competenze gestionali-amministrative (ad es., contabilità, finanza, qualità)	Competenze informatiche	Competenze di marketing/vendita	Competenze linguistiche	Competenze ambientali
Importanza di realizzare un'analisi dei fabbisogni formativi	,425**	,331**	,236*	,357**	,478**	0,132	,394**

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).
*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Gli indici di correlazione (rho di Spearman) indicano che l'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni formativi tende a essere associata con il riconoscimento di un maggiore bisogno di sviluppare varie competenze professionali, particolarmente quelle legate al marketing e alla vendita (0,478**) e quelle trasversali (0,425**); in misura leggermente inferiore, quelle informatiche (0,357**) e ambientali (0,394**). Sebbene queste associazioni possono riflettere le priorità strategiche dell'organizzazione e l'attuale enfasi sullo sviluppo di competenze in specifici ambiti di business e tecnologia, possiamo affermare che con un coefficiente di correlazione di Spearman di 0,357, significativo al livello 0,01, la correlazione tra il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi e il fabbisogno di competenze informatiche può essere considerata solo moderata.

Conclusioni

I risultati delle risposte alle domande della sezione quarta del questionario online riservata al tema dell'analisi dei fabbisogni formativi forniscono una panoramica complessiva molto dettagliata su come i referenti aziendali percepiscono l'importanza e la necessità dell'analisi dei fabbisogni formativi e del suo impatto nell'ambito aziendale, così come sulla necessità di aggiornamento delle competenze in base ai cambiamenti di scenario aziendale e tecnologico. Ecco di seguito gli elementi di sintesi che possiamo evincere dai dati sopra illustrati:

- i dati mostrano un chiaro consenso sul valore del rafforzamento e dell'acquisizione continua di competenze, con un'enfasi particolare sulle *competenze trasversali* e *tecniche*, sottolineando la necessità di una formazione continua e mirata;
- l'analisi dei fabbisogni è riconosciuta come critica per la definizione degli obiettivi di formazione, l'identificazione delle aree di crescita professionale e l'adattamento delle strategie aziendali. La maggior parte dei rispondenti riconosce il valore di un approccio basato su dati oggettivi e considera essenziale l'inclusione di diverse prospettive e dati nella formulazione di un piano di formazione efficace;
- i fattori esterni (come i cambiamenti nel settore economico, la digitalizzazione e i cambiamenti normativi) e interni (come l'organizzazione del lavoro e la sostenibilità ambientale) sono visti come fortemente influenti sulle necessità di aggiornamento delle competenze, dimostrando la consapevolezza di un ambiente aziendale in rapido cambiamento e la necessità di adattarsi a queste evoluzioni;
- c'è un riconoscimento dell'importanza di aggiornare regolarmente competenze trasversali, tecnico-professionali, informatiche, e di marketing, riflettendo la comprensione che tali competenze sono cruciali per il mantenimento della competitività aziendale;

- le *figure interne* come il titolare e il responsabile del personale sono considerate le più idonee per gestire l'analisi dei fabbisogni, suggerendo una preferenza per un approccio gestito internamente che valorizzi la conoscenza approfondita dell'ambiente aziendale;
- la *disponibilità temporale* varia significativamente tra le figure interne ed esterne, con una maggiore disponibilità mostrata dai ruoli chiave aziendali rispetto a clienti e fornitori, il che rafforza l'idea dell'importanza di un impegno interno per le questioni di formazione e sviluppo.

L'insieme di queste risposte evidenzia una forte consapevolezza dell'importanza strategica dell'analisi dei fabbisogni formativi e dell'aggiornamento continuo delle competenze in risposta alle dinamiche di mercato e interne. L'approccio preferito sembra essere quello proattivo e integrato, che considera sia le necessità di sviluppo individuale sia quelle aziendali, ottimizzando gli investimenti in formazione per massimizzare sia il benessere dei dipendenti sia il successo complessivo dell'azienda.

*****

Concludendo questa sezione del Rapporto, ribadiamo quanto già esposto nell'introduzione: il contenuto presentato è basato sulle dichiarazioni percepite dai titolari o dai referenti aziendali, rappresentando così la visione di soli alcuni dei soggetti coinvolti nei progetti formativi finanziati da Fondartigianato. È importante sottolineare anche l'influenza inevitabile degli "effetti risposta" al questionario, come la desiderabilità sociale, l'acquiescenza e la tendenza centrale. Sebbene tali effetti siano stati mitigati attraverso rigorose metodologie di costruzione e somministrazione del questionario, essi possono ancora incidere sulle risposte dei partecipanti. Inoltre, la relativamente bassa numerosità dei rispondenti, che non rappresenta in modo esaustivo la popolazione di riferimento, richiede che le Parti Sociali e gli altri lettori adottino un'ulteriore cautela nell'interpretare i risultati riportati. Nonostante ciò, crediamo che i risultati possano offrire un contributo valido, complementare agli approfondimenti che emergeranno dagli studi di caso nella sezione successiva, per sviluppare percorsi di conoscenza, interpretazione e valutazione delle attività di formazione sostenute da Fondartigianato.

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 **22** studi di caso[27].

La presentazione degli esiti di questa seconda fase sarà effettuata in modo leggermente diversa dalla modalità seguita per restituire gli esiti della sezione del questionario relativa all'impatto. Infatti, in ragione della complessità degli studi di caso, abbiamo ritenuto più funzionale per il lettore avere dapprima un quadro chiaro degli esiti degli studi di caso relativi al Progetto Monitoraggio 2023 per poi, in una seconda fase, addentrarsi nell'analisi comparativa con gli studi di caso effettuati nel Progetti Monitoraggio 2021 e 2022.

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.

Tuttavia, in occasione del Progetto Monitoraggio 2023 è stato scelto di provare, in via sperimentale, la scelta metodologica di individuare a discrezione del Gruppo di ricerca, un certo numero di aziende per lo svolgimento degli studi di caso anche tra quelle che non si erano rese disponibili attraverso la risposta al questionario.

In 23 casi (il 22,8% dei questionari utilizzati per l'analisi)[28] la risposta al questionario è stata favorevole. Al momento del contatto telefonico per concordare le modalità di svolgimento dell'intervista, tuttavia, in *tre* casi il titolare dell'azienda ha ritirato la propria disponibilità[29]. In tal modo, è stato possibile coinvolgere *20 aziende* (il 19,8% delle 101 aziende che hanno risposto in modo valido al questionario online) negli studi di caso tra quelle che avevano dato la disponibilità ad essere coinvolte.

---

[27] 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*.

[28] Il 62,4% dei rispondenti (N=101) non si è reso disponibile mentre il 12,9% non ha risposto.

[29] La non partecipazione agli studi di caso di queste aziende è dovuta a tre principali fattori: 1) l'aver cessato le attività; 2) l'aver già preso parte l'anno precedente all'attività del Progetto Monitoraggio 2022 in relazione al medesimo progetto; 3) l'indisponibilità del datore di lavoro a fissare un appuntamento.

Abbiamo quindi proceduto a integrare, in via sperimentale, tale numero con *tre aziende* individuate tra quelle che avevano dichiarato nel questionario online una situazione di criticità circa il fattore della *Percezione di trasferimento*. Di queste tre aziende, solo due si sono di fatto rese disponibili alle interviste, mentre una di esse ha più volte evitato di fissare un appuntamento per il loro svolgimento. Il totale quindi delle aziende coinvolte negli studi di caso è stato di **22 aziende** (21,8% delle aziende rispondenti al questionario).

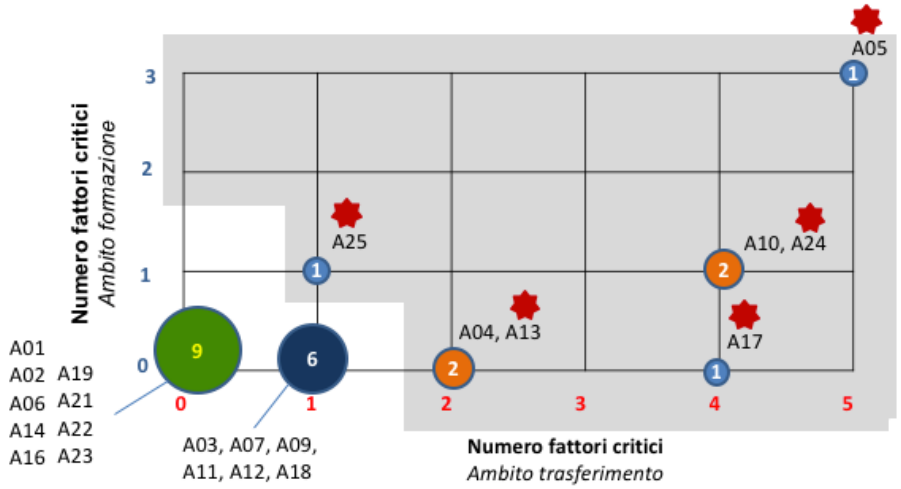
Per garantire l'anonimato delle aziende abbiamo attribuito a esse un numero progressivo – preceduto alla lettera maiuscola A che sta per azienda – che abbiamo assegnato una volta definito in modo stabile il numero delle aziende partecipanti.

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 3).

Delle **22** aziende che compongono il campione per gli studi di caso:

- *nove* (A01, A02, A06, A14, A16, A19, A21, A22, A23) si collocano nell'area delle aziende in cui non sono state dichiarate aree critiche, né nell'ambito della formazione né in quello del trasferimento;
- *sei* aziende (A03, A07, A09, A11, A12, A18) si posizionano nell'area delle aziende in cui è emerso un solo fattore critico nell'ambito del *trasferimento* (in A03 e A07 in relazione all'ambiente di lavoro non favorevole al trasferimento; in A09 e A11 circa il debole supporto dei colleghi al trasferimento; A12 a proposito della responsabilità per il trasferimento; A18 in relazione alla responsabilità dei lavoratori al trasferimento);
- *un*'azienda (A25) si colloca nell'area in cui è stata dichiarata una sola criticità in relazione all'ambito della formazione (debole orientamento della formazione alle esigenze del lavoro) e una nell'ambito del trasferimento (percezione del trasferimento)
- *due* aziende (A04, A13) si collocano nell'area in cui non sono state dichiarate criticità circa la formazione ma due aree critiche circa il trasferimento (in A04 circa la responsabilità per il trasferimento e il supporto dei colleghi al trasferimento; in A13 circa il supporto dei colleghi al trasferimento e la percezione di trasferimento);
- *un*'azienda (A17) si colloca nella posizione in cui non sono state dichiarate criticità nell'ambito della formazione ma 4 fattori di criticità nell'ambito del trasferimento (responsabilità per il trasferimento, motivazione a trasferire, supporto dei colleghi al trasferimento e percezione di trasferimento);
- *due* aziende (A10 e A24) ha dichiarato un fattore critico circa l'ambito della formazione (in A10 circa l'orientamento della formazione alle esigenze del lavoro; in A24 in relazione alla soddisfazione per la formazione realizzata) e quattro fattori critici circa il trasferimento (in A10 in relazione alla responsabilità per il trasferimento, alla motivazione a trasferire, alla responsabilità dei lavoratori a trasferire e al supporto dei colleghi; in A24 circa la responsabilità per il trasferimento, la motivazione a trasferire, il supporto dei colleghi e la percezione di trasferimento);
- *un*'azienda (A05) che ha dichiarato tutte e tre i fattori della formazione critici (soddisfazione per la formazione realizzata, orientamento della formazione alle esigenze del lavoro, sviluppo dell'apprendimento) e cinque su sei dei fattori del trasferimento (responsabilità per il trasferimento, motivazione a trasferire, supporto dei colleghi al trasferimento, ambiente di lavoro favorevole al trasferimento, percezione di trasferimento).

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



Legenda: La stella rossa indica la criticità nel fattore *Percezione di trasferimento*.

Da questi dati emerge come il campione delle aziende coinvolte negli studi di caso sia *bilanciato* circa le aziende che ricadono nell'area grigia (31,8%) rispetto alla situazione emersa a proposito di tutti soggetti che hanno risposto al questionario (33,7%). Pur trattandosi di un campione non probabilistico, 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 22 aziende analizzate.

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 22 aziende del campione sono state molteplici: 1) il database gestionale di Fondartigianato relativo alle caratteristiche dei progetti rendicontati a partire dal 2012 sino al 2022; 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 formativa; b) il questionario online[30] a 3-12 mesi dal termine delle attività formative; c) un'intervista semi-strutturata a 3-12 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 formativa; b) un'intervista semi-strutturata a 3-12 mesi dal termine delle attività formative; 6) il referente dell'ente di formazione, a cui è stata somministrata un'intervista semi-strutturata a 3-12 mesi dal termine delle attività formative (Figura 4).

Nel Progetto Monitoraggio 2023, in via sperimentale, sono state effettuate per la prima volta delle *visite in azienda* di cui si renderà conto in un capitolo a parte del presente Rapporto e che hanno visto coinvolte tre aziende (A04, A13, A16).

[30] 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*.

Figura 4 - L'impianto della raccolta dei dati per gli studi di caso

UNITÀ DI RILEVAZIONE	STRUMENTO E PROCEDURA DI RACCOLTA/ANALISI DEI DATI	MOMENTO DELLA RACCOLTA DEI DATI
Database gestionale di Fondartigianato	– Elaborazione statistica di secondo livello	– maggio/dicembre 2023
Verbale di condivisione	– Analisi documentale	– ottobre 2023/gennaio 2024
Relazioni finali dell'ente di formazione	– Analisi documentale	– nottobre 2023/gennaio 2024
Referente aziendale	– Questionario dell'ente di formazione	– novembre 2023/gennaio 2024
	– Questionario online UniBo	– ottobre/dicembre 2023
	– Intervista semi-strutturata	– novembre 2023/marzo 2024
Lavoratore	– Questionario dell'ente di formazione	– novembre 2023/marzo 2024
	– Intervista semi-strutturata	– novembre 2023/marzo 2024
	– Osservazione in azienda	– febbraio/marzo 2024
Referente ente di formazione	– Intervista semi-strutturata	– novembre 2023/marzo 2024

I *dati gestionali* forniti da Fondartigianato nazionale - e rielaborati dal Gruppo di lavoro - hanno fornito informazioni, dal 2012 al 2022, circa alcuni indicatori utili a ricostruire la *storia formativa* dell'azienda con Fondartigianato: il numero delle *partecipazioni* (ossia delle iscrizioni ai percorsi formativi), dei *partecipanti* (ossia dei soggetti fisici iscritti ai diversi percorsi), 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: 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 (al referente aziendale e ai lavoratori che hanno partecipato all'attività formativa) 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.

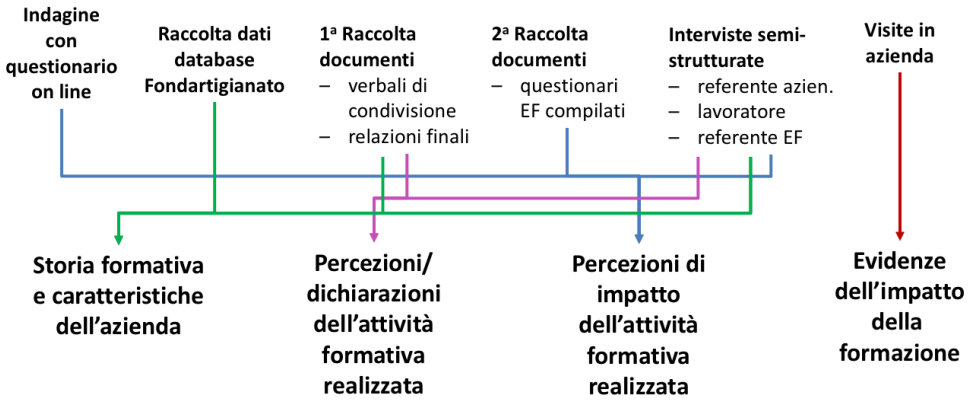
Il *Questionario online UniBo* è già stato descritto nella sezione precedente a cui si rimanda per i dettagli. In relazione ai progetti indagati con gli studi di caso, il questionario online è stato compilato in 13 casi dal titolare e nei restanti 9 casi da altre figure professionali.

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 2023 che avevano già svolto l'attività durante il Progetto Monitoraggio 2022. Sono state utilizzate griglie di intervista diversificate (un esempio è riportato in *Appendice_2*) 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; le concezioni circa i fabbisogni formativi; suggerimenti e manifestazione di fabbisogni formativi[31].

Nella Figura 5 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.

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



Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati

La raccolta dei dati è stata articolata in tre fasi che si sono sviluppate in modo sostanzialmente sequenziale sebbene in alcuni momenti 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 2023);
- 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 (ottobre 2023/gennaio 2024);
- 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 2023/gennaio 2024);
- 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

[31] 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.

chiamate o con modalità telefonica (novembre 2023/marzo 2024). In totale sono state effettuate *70 interviste*: 22 tra titolari e referenti aziendali, 26 a dipendenti (da uno a due per ciascuna azienda) e 22 a referenti dell'ente di formazione professionale. Tutte le interviste, previo consenso degli interessati, sono state video o audio-registrate[32].

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 allo scopo di ricevere il nominativo di un referente aziendale da contattare a cui sono stati successivamente chiesti i riferimenti telefonici dell'azienda per prendere contatto diretto e fissare gli appuntamenti con il titolare o un referente aziendale e con un dipendente.

Le interviste semistrutturate sono state realizzate utilizzando 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[33] - 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.

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

---

[32] 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.

[33] 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. Concezione dell'analisi dei fabbisogni formativi; 6. Suggerimenti e fabbisogni formativi attesi*: suggerimenti per migliorare l'attività di formazione; possibili futuri percorsi di formazione utili per i lavoratori dell'azienda.

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[34];
- la rilevazione a distanza di 3-12 mesi comporta inevitabilmente un'interferenza dei processi di memoria sull'attendibilità della ricostruzione dell'attività formativa - e sul conseguente impatto in azienda - soprattutto in contesti aziendali in cui le attività di formazione si sono susseguite con una certa frequenza e sono state realizzate con forme e modalità diverse attingendo anche a canali di finanziamento diversi;
- 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_1* 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[35];
- 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[36]; 3.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto[37];
- C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione: 4) I dati del questionario online; 5) Le interviste;
- D. Le percezioni circa l'analisi dei fabbisogni formativi.

Rimandiamo ai singoli rapporti per avere un dettaglio delle singole situazioni aziendali. Di seguito, invece, presentiamo una delle *possibili analisi di sintesi*[38] dei 22 casi focalizzata soprattutto sul tema dell'impatto, oggetto principale di questa indagine.

---

[34] 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.

[35] 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.

[36] 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.

[37] 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.

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

Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso

Per riuscire a elaborare una delle possibili letture trasversali dei 22 casi analizzati circa il tema dell'impatto, è stata predisposta una tabella sinottica di sintesi (Tabella 31) 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 Linea di finanziamento; la percezione del datore di lavoro circa il *trasferimento degli apprendimenti* e le *altre aree a supporto del trasferimento* espressa nel questionario online; la percezione del datore di lavoro e del lavoratore circa il *trasferimento degli apprendimenti* espressa nel questionari della 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 durante le interviste; il livello di dettaglio della descrizione di un episodio di trasferimento da parte del datore di lavoro e del lavoratore.

Tabella 31 - Sinossi per la triangolazione dei dati (percezioni e dichiarazioni di pratiche) sul trasferimento degli apprendimenti

Codice del caso	Linea di finanziamento	*Questionario* **percezione di trasferimento** del **datore di lavoro°**	*Questionario* Percezione **di supporto al trasferimento** (numero aree critiche) del **datore di lavoro# &**	*Questionari FP a 30 gg.* **percezione di trasferimento** del **datore di lavoro**	*Questionari FP a 30 gg.* **percezione di trasferimento** del **lavoratore**	*Intervista* **percezione di trasferimento** del **datore di lavoro**	*Intervista* **percezione di trasferimento lavoratore**	Livello di dettaglio episodio di trasferimento **datore di lavoro§**	Livello di dettaglio episodio di trasferimento **Lavoratore§**
A01	Linea 1	Sì°	---	Sì	mancante	Sì^	mancante	***	mancante
A02	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	**	**
A03	Linea 1	Sì°	*	In parte	In parte	Sì^	Sì	*	*
A04	Linea 2	Sì	**	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A05	Linea 2	No°	****&	No	No	No^	No	*	*
A06	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	***
A07	Linea 1	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A09	Linea 6	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	***	**
A10	Linea 2	Sì°	****&	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A11	Linea 2	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	**
A12	Linea 2	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	**
A13	Linea 6	No	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	**	*
A14	Linea 7	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	*
A16	Linea 2	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	*
A17	Linea 2	No°	***	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A18	Linea 7	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A19	Linea 3	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A21	Linea 6	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A22	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	***	**
A23	Linea 2	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	mancante	**	mancante
A24	Linea 6	No	***&	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	*
A25	Linea 2	No°	*&	No	No	No	No	*	*

 # = Le aree di *supporto al trasferimento* erano 5. 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)[39] - 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.

Dall'analisi incrociata di questi elementi e dalla loro integrazione sembrano emergere tre gruppi di casi/situazioni che abbiamo riportato nella Tabella 32 su sfondi diversamente colorati:

- il primo gruppo - composto da *5 aziende* (A02, A06, A21, A22, A09) - 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 32). È questo il gruppo che abbiamo denominato "*casi di successo*"[40];
- il secondo gruppo – composto da *10 aziende* (A01, A07, A11, A12, A14, A16, A18, A19, A04, A23)[41] – 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. Inoltre tra questi casi ve ne sono quattro in cui nel questionario online viene dichiarata dal referente aziendale un'area di criticità in relazione al supporto al trasferimento mentre, in un caso le aree di criticità sono due. Inoltre in due casi (A01 e A23) manca la voce del lavoratore (su sfondo bianco nella *Tabella 32*);
- il terzo gruppo – composto da *7 aziende* (A03, A10, A13, A17, A24, A05, A25) – in cui, invece, emergono – in quattro casi – *dissonanze* circa le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti nonché criticità circa il supporto al trasferimento e un medio/basso livello di dettaglio di episodi di trasferimento degli apprendimento. Nel caso di A10 la dissonanza è stata rilevata tra la dichiarazione di avvenuto trasferimento e quelle relative alla presenza di altri quattro 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 (*orientamento del lavoro alle esigenze del lavoro*). Nel caso di due aziende (A05 e A25), invece non vi è dissonanza trai punti di vista dei rispondenti ma la consonanza riguarda dichiarazioni negative circa il trasferimento degli apprendimenti con criticità circa il supporto al trasferimento e la formazione . Questo gruppo di casi è stato di seguito identificato con l'espressione *casi di dissonanza* o *di criticità* (su sfondo grigio scuro nella Tabella 32).Va sottolineato che in questo gruppo rientrano le due aziende che sono state scelte dal Gruppo di lavoro e un'azienda in cui è stata effettuata la visita.

---

[39] La *triangolazione*, nelle sue diverse forme, è ormai una pratica consolidato 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".

[40] 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.

[41] Il caso A05 è stato inseriti 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 ai questionario a 30 giorni somministrati dagli enti di formazione e le descrizioni degli episodi di trasferimento sono mediamente dettagliate.

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

Codice del caso	Linea di finanziamento	*Questionario* **percezione di trasferimento** del **datore di lavoro°**	*Questionario* Percezione **di supporto al trasferimento** (numero aree critiche) del **datore di lavoro# &**	*Questionari FP a 30 gg.* **percezione di trasferimento** del **datore di lavoro**	*Questionari FP a 30 gg.* **percezione di trasferimento** del **lavoratore**	*Intervista* **percezione di trasferimento** del **datore di lavoro**	*Intervista* **percezione di trasferimento lavoratore**	Livello di dettaglio episodio di trasferimento **datore di lavoro§**	Livello di dettaglio episodio di trasferimento **Lavoratore§**
A02	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	**	**
A06	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	***
A21	Linea 6	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A22	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	***	**
A09	Linea 6	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	***	**
A16	Linea 2	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	*
A19	Linea 3	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A14	Linea 7	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	*
A07	Linea 1	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A11	Linea 2	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	**
A12	Linea 2	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	**
A18	Linea 7	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A04	Linea 2	Sì	**	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A23	Linea 2	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	mancante	**	mancante
A01	Linea 1	Sì°	---	Sì	mancante	Sì^	mancante	***	mancante
A10	Linea 2	Sì°	****&	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A03	Linea 1	Sì°	*	In parte	In parte	Sì^	Sì	*	*
A13	Linea 6	No	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	**	*
A17	Linea 2	No°	***	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A24	Linea 6	No	***&	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	*
A05	Linea 2	No°	****&	No	No	No^	No	*	*
A25	Linea 2	No°	*&	No	No	No	No	*	*

= Le aree di *supporto al trasferimento* erano 5. 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.

Seguendo le indicazioni generali proprie di un *approccio dei casi di successo*[42] abbiamo effettuato un'ulteriore analisi trasversale per approfondire le caratteristiche dei casi rientranti nel primo gruppo di casi. Nella Tabella 33 abbiamo riportato alcune caratteristiche che emergono da questa ulteriore elaborazione dei dati raccolti.

Tabella 33 - 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)^^	**Numero dipendenti in formazione**	**Linea di finanziamento**
A02	RA	Ecipar	Organizzativo/ informatico	41	13/12/22	Costruzioni	1 Bassa	4	Linea 2
A06	PR	Ecipar	Organizzativo/ comunicativo	62	23/12/22	Servizi	1 Bassa	5	Linea 2
A21	RE	Ecipar	Tecnico/ Informatico	64	19/12/22	Manifatturiero	0	5	Linea 6
A22	MO	Formart	Organizzativo/ comunicativo	61	14/12/22	Manifatturiero	5 Media	6	Linea 2

[42] 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 Marcuccio & Antonioli (2021).

A09	RE	Ecipar	Informatico	68	4/10/22	Servizi	0	3	Linea 6

^^ = a esclusione di quello o quelli resi oggetto di valutazione di impatto.

Il primo elemento che questa analisi di dettaglio evidenzia è il fatto che si tratta *in quattro* 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 3 a 6 persone e mai di un singolo dipendente. Inoltre, la durata del percorso formativo è compresa entro un intervallo relativamente limitato – tra le 41 e le 68 ore – con un valore medio che si aggira intorno alle 59 ore.

Una caratteristica *sostanzialmente comune* ai cinque casi è il fatto di aver realizzato il progetto sulla Linea 2 o la Linea 6. Un ulteriore elemento di abbastanza comune è l'avere – in quattro casi su cinque – una storia formativa con Fondartigianato molto recente. Inoltre i "contenuti" fondamentali del percorso formativo non variano molto andando dall'organizzativo/comunicativo all'ambito informatico. Il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo compreso tra i 11 e gli 12 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto a partire dal mese di ottobre 2023.

Gli altri parametri, invece, mettono in evidenza l'*eterogeneità* dei casi qui presi in esame. Le aziende si trovano dislocate in quattro distinte province (Ravenna, Modena, Parma, Reggio nell'Emilia). Il macrosettore economico varia dal manifatturiero (2 casi), ai servizi (2), alle costruzioni (1).

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 (3-6 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"[43]. 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

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

e, quindi, all'individuazione dei possibili fattori che lo potevano aver eventualmente favorito[44]. 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[45]. 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 34 emerge che *non esiste un elemento comune* trasversale a tutti i casi.

Tabella 34 - Caratteristiche dei casi del gruppo denominato "casi di dissonanza o critici"

Codice azienda	Provincia sede dell'azienda	Ente FP	Area del contenuto formativo tecnico-professionale	Durata del progetto	Termine del progetto	Settore economico azienda	Storia formativa con Fondartigianato (n. progetti dal 2012)^^	Numero dipendenti in formazione	Linea di finanziamento
A10	RE	Ecipar	Organizzativo/ comunicativo	81	14/11/22	Manifatturiero	6 Media	4	Linea 2
A03	RN	Ecipar	Organizzativo/ comunicativo	86	26/10/22	Servizi	1 Bassa	11	Linea 1
A13	RN	Ecipar	Organizzativo/ informatico	120	07/12/22	Manifatturiero	8 Alta	6	Linea 6
A17	BO	Ecipar	Organizzativo/ qualità	68	03/01/23	Servizi	0	4	Linea 2
A24	PR	Ecipar	Tecnico/ informatico	64	25/10/22	Servizi	0	4	Linea 6
A05	FC	Formart	Organizzativo/ qualità	61	13/12/22	Manifatturiero	2 Bassa	4	Linea 2
A25	BO	Ecipar	Organizzativo/ qualità	42	10/10/22	Manifatturiero	3 Media	4	Linea 2

^^ = a esclusione di quello o quelli resi oggetto di valutazione di impatto.

Si può evincere solo la *presenza prevalente* dei seguenti aspetti: *1)* una storia formativa medio-bassa o non presente (in quattro casi) con Fondartigianato; *2)* la durata complessiva del progetto compresa tra le 42 e le 120 ore (74,5 ore in media) con tre progetti oltre le 80 ore; *3)* il numero dei partecipanti costituto da un piccolo gruppo a esclusione di un caso con 11 soggetti; *4)* la prevalente presenza di aziende che appartengono al settore manifatturiero (quattro casi) mentre le altre tre rientrano nel settore dei servizi; *5)* il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo che varia dai 10 ai 12 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto nei mesi di ottobre 2023; 6) l'ente formativo di riferimento è sempre lo stesso in sei casi su sette.

In maniera più eterogenea si presentano gli altri elementi presi in esame: *1)* la sede dell'azienda si distribuisce su più province (2 RN, 2 BO, 1 RE, 1 FC, 2 PR); *2)* i contenuti formativi tecnico-professionali prevalentemente si focalizzano su aspetti organizzativo/comunicativi e organizzativo/qualità; in due casi con contenuti relativi all'ambito informatico; *3)* le linee di finanziamento presenti sono tre: quattro casi hanno ottenuto finanziamenti sulla Linea 2; due sulla Linea 6 e uno sulla Linea 1.

[44] 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")].

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

Va segnalato che in quattro casi (A13, A17, A24, A05 e A25) sono state dichiarate nel questionario online a fianco di criticità nella percezione di trasferimento anche criticità nell'ambito del supporto al trasferimento e, in tre casi, criticità nell'ambito della formazione. In un caso (A13), invece, è stata dichiarata una criticità solo nell'ambito della formazione

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

- nel *caso A10*, dove l'aspetto critico era principalmente legato alle dichiarazioni di aree di criticità circa il supporto al trasferimento nel questionario online, dall'analisi delle interviste sembra emergere che alcune di tali dichiarazioni siano imputabili a una inziale difficoltà di cambiamento legato al fatto che le trasformazioni riguardavano l'assetto organizzativo complessivo dell'azienda e di alcune linee produttive in particolare. Questo a riprova che certi cambiamenti, sebbene risultino poi efficaci, richiedo inizialmente un certo tempo perché possano avvenire;
- nel *caso A03*, ove emergeva una dissonanza tra quanto dichiarato nel questionario a 30 gg. somministrato dall'ente di formazione e le risposte del questionario online, dalle parole del datore di lavoro si comprende che le dichiarazioni di criticità circa il trasferimento in azienda sono imputabili al fatto che alcuni lavoratori, nel periodo immediatamente successivo al percorso, hanno lasciato l'azienda impedendo la piena ricaduta in azienda delgli apprendimenti sviluppati in formazione;
- nel *caso A13* – uno dei caso in cui è stata effettua anche la visita aziendale – i punti di vista dissonanti tra il questionario online e le interviste sono imputabili al fatto che non tutti i contenuti trattati in formazione sono stati effettivamente trasferiti in ambito aziendale, per motivi connessi ad alcune scelte aziendali successive alla formazione. Nello stesso tempo, però, quanto trasferito è risultato pienamente utilizzato all'interno dei processi organizzativi con ricadute ritenute ampiamente positive;
- nel *caso A17*, il datore di lavoro afferma che il fatto che alcuni fattori circa il trasferimento degli apprendimenti e il relativo supporto siano stati considerati critici è imputabile soprattutto al fatto che egli non percepisce un adeguato senso di assunzione di responsabilità da parte dei lavoratori che provoca a volte a un atteggiamento non pienamente positivo verso l'apprendimento che viene sentito come un qualcosa di lontano dalla propria attività. Lui stesso, però, riconosce che cambiamenti post-formazione sono avvenuti all'interno dell'azienda. Anche la voce del lavoratore intervistato sottolinea il pieno utilizzo in azienda di quanto appreso in formazione. Ci troviamo di fronte a una duplice situazione: a) da un lato, la conferma che l'intervista consente di articolare in modo più ricco le considerazioni che in un questionario non riescono ad emergere; b) dall'altro, ci troviamo di fronte a una situazione in cui le aspettative – del datore di lavoro e del lavoratore – sono divergenti. E questo non può che ripercuotersi sulle percezioni circa il grado di trasferimento della formazione;
- nel *caso A24*, uno dei casi scelti dal Gruppo di ricerca, il referente aziendale ha dichiarato che le sue aspettative erano quelle di vincere la diffidenza dei colleghi nei confronti del nuovo macchinario in azienda. Egli ha inoltre precisato che il suo giudizio critico circa il trasferimento – che di fatto nel tempo è avvenuto – era imputabile alla fase iniziale in cui i colleghi avevano manifestato una serie di resistenze all'introduzione del nuovo macchinario in azienda adducendo la motivazione della perdita di tempo rispetto alle procedure utilizzate tradizionalmente. In questo caso sembra emergere come nel rispondere al questionario il rispondente non tenga conto della

dimensione temporale del cambiamento e si focalizzi solo su alcune prime reazioni avvenute in fase iniziale del trasferimento;

- nel *caso A05* non ci troviamo di fronte a un caso di dissonanza ma, al contrario, di concordanza circa la criticità dell'impatto della formazione dichiarata da tutti i soggetti e attraverso tutti gli strumenti di raccolta dei dati. Sia il datore di lavoro che i due lavoratori intervistati hanno concordato nell'etichettare il percorso di formazione come "aggiornamento" di cose già conosciute. Da qui scaturisce la convinzione che la formazione svolta non abbia avuto un impatto cruciale nel miglioramento della vita lavorativa dell'azienda. Sebbene i temi analizzati abbiano subìto uno sviluppo ulteriore, essi non hanno causato "degli impatti che ho notato eclatanti" all'interno dell'azienda. In questo caso, emerge in modo chiaro come ci si trovi di fronte a un possibile conflitto concettuale terminologico. Infatti il concetto di impatto condiviso nella cultura dell'azienda sembra essere quello del cambiamento radicale e non quello di una applicazione al contesto aziendale di quanto appreso sebbene in sintonia con quanto già conosciuto;
- nel *caso A25*, il secondo caso scelto dal Gruppo di ricerca, la situazione non è di dissonanza ma di concordanza circa una situazione di criticità relativa all'impatto della formazione. I rispondenti alle interviste hanno sottolineato che uno dei principali fattori alla base di una percezione di impatto parzialmente negativa o comunque non del tutto adeguata alle esigenze aziendali è il mancato coinvolgimento dei dipendenti che, non avendo partecipato alla formazione, si sono poi mostrati restii ad applicare le conoscenze che venivano trasmesse loro dai propri colleghi che avevano invece preso parte alle attività formative.

In chiusura di questa ulteriore analisi dei *casi di dissonanza* e criticità 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 così come da noi concepito;
- 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 all'aspettativa che i partecipanti alla formazione siano in grado di trasferire ai colleghi che sono rimasti in azienda quanto appreso;
- 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.

Elementi per una possibile comparazione tra gli studi di caso

La complessità degli studi di caso ha reso necessario riservare a questo paragrafo un primo tentativo di comparazione tra le esperienze effettuate in questi tre anni del Progetto Monitoraggio. Si tratta, lo ribadiamo, di un primo tentativo dal momento che la complessità dei dati renderà necessario un ulteriore lavoro di approfondimento – anche metodologico – nel prossimo Progetto Monitoraggio circa questo aspetto particolare della valutazione di impatto.

L'ipotesi di comparazione che abbiamo messo in atto in questo Rapporto è stata quella di individuare alcune costanti che sono emerse nell'arco di questi anni soprattutto in relazione alle considerazioni di sintesi effettuate dal momento che un confronto con i dati di tipo gestionale/strutturale dei percorsi formazione non hanno consentito di individuare elementi trasversalmente validi per tutti i casi.

In sintesi, possiamo affermare che dagli studi di caso emerge come la percezione dell'impatto della formazione varia significativamente a seconda delle *circostanze specifiche* e delle *aspettative iniziali*. Non è stato identificato alcun caso in cui vi sia stata una percezione unanime di assenza di impatto, ma si evidenzia che il trasferimento degli apprendimenti è frequentemente percepito come parziale. Questa percezione parziale emerge principalmente a causa delle aspettative diverse riguardo agli effetti della formazione e ai tempi necessari per osservare i cambiamenti attesi. Tale situazione è particolarmente rilevante quando gli obiettivi formativi sono legati al cambiamento di atteggiamenti o di comportamenti collegati a competenze trasversali.

Dal punto di vista del trasferimento degli apprendimenti, alcuni aspetti richiedono un'attenzione particolare per favorire un impatto più esteso e profondo. Tra questi, si evidenziano la partecipazione limitata di uno o due soli dipendenti a percorsi formativi interaziendali, la partecipazione di lavoratori da settori aziendali diversi o con caratteristiche iniziali molto differenti, nonché la presenza di obiettivi formativi connessi alla ristrutturazione o riorganizzazione ex novo di funzioni organizzative. La gestione di questi aspetti è cruciale per assicurare che gli apprendimenti si traducano in cambiamenti concreti e misurabili all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, gli studi di caso hanno rivelato che il concetto di miglioramento delle prestazioni lavorative è spesso considerato come uno stadio ulteriore, più avanzato del semplice utilizzo pratico degli apprendimenti sviluppati in formazione ossia del concetto di impatto che abbiamo assunto in questo impianto di valutazione. Questo indica una percezione di un "secondo livello" di impatto, che va oltre l'applicazione diretta delle conoscenze acquisite e tocca le modificazioni più sottili e meno immediatamente visibili, come i processi cognitivi interni che non si manifestano necessariamente attraverso cambiamenti visibili nel comportamento.

In alcune situazioni, l'impatto della formazione non è facilmente percepibile, in particolare quando l'intervento è diretto all'aggiornamento di competenze già elevate, o quando solo alcune delle competenze sviluppate vengono poi utilizzate in azienda o quando il percorso riguarda un aggiornamento di "contenuti" già in "proprio possesso". Questo può verificarsi anche quando il processo di trasferimento è ancora incompleto o in corso, il che può generare una percezione di inefficacia o di risultati limitati.

In aggiunta, gli esiti degli studi di caso fanno emergere come la criticità percepita in merito alla formazione possa influenzare negativamente la percezione del trasferimento degli apprendimenti. Questo fenomeno, noto come "effetto alone", implica che un giudizio negativo su un aspetto del percorso formativo può estendersi ad influenzare la valutazione complessiva del suo impatto. È quindi

fondamentale assicurare che ogni elemento del percorso formativo sia curato per evitare pregiudizi che potrebbero ostacolare la percezione dei risultati positivi.

Volendo ulteriormente valorizzare quanto si può evincere da una prima analisi degli studi di caso realizzati in questi anni proponiamo la seguente riorganizzazione tematica dei contenuti sin qui presentati nella convinzione che essa possa ancor più favorire la loro comprensione. Per fare questo abbiamo utilizzato quattro principali temi: 1) *percezione dell'impatto della formazione*; 2) *aspetti critici del processo di trasferimento degli apprendimenti*; 3) *dinamiche di partecipazione e diversità in contesti formativi*; 4) *percezione e implicazioni del miglioramento delle prestazioni lavorative*.

1. Percezione dell'impatto della formazione

- 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 dovuto alle differenti aspettative di partenza riguardo gli effetti attesi e i tempi necessari per osservare i cambiamenti.
- La percezione di un mancato impatto sembra evidenziarsi in una situazione specifica strettamente connessa alle caratteristiche tipiche della situazione aziendale e del percorso formativo.

2. Aspetti critici del processo di trasferimento degli apprendimenti

- Il trasferimento/impatto della formazione non è facilmente percepibile, specialmente quando:
    - l'intervento formativo aggiorna competenze già elevate;
    - vengono utilizzate solo alcune delle competenze sviluppate durante la formazione;
    - il trasferimento è ancora parziale o in corso.
- La percezione di criticità circa la formazione può interferire con la percezione di trasferimento degli apprendimenti, attivando un effetto alone negativo.

3. Dinamiche di partecipazione e diversità in contesti formativi

- Per favorire il trasferimento degli apprendimenti, si deve prestare particolare attenzione a:
    - la partecipazione di uno o due soli dipendenti a un percorso formativo interaziendale;
    - la partecipazione di lavoratori che operano in settori aziendali differenti o con caratteristiche in ingresso molto differenti;
    - la partecipazione di una nuova azienda;
    - la presenza di obiettivi formativi legati a ristrutturazioni o riorganizzazioni di funzioni organizzative;
    - l'articolazione del progetto su più anni.
- È necessario considerare attentamente l'aspettativa che i partecipanti alla formazione siano in grado di trasferire ai colleghi rimasti in azienda quanto appreso.

4. Percezione del concetto di impatto della formazione

- Il concetto di impatto come *modificazione e/o miglioramento delle prestazioni lavorative* è considerato dai rispondenti come un passaggio di secondo livello rispetto al semplice utilizzo degli apprendimenti sviluppati in formazione.

Conclusioni

Al termine della presentazione di questa lettura di sintesi degli studi di caso, riaffermiamo 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 – in modo

particolare avvalendosi di ulteriori visite in azienda – o elaborazioni di quelli esistenti per comprendere meglio le dinamiche che hanno portato ai risultati emersi dalla presente valutazione.

Inoltre, quanto presentato nei paragrafi 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 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 – LE VISITE IN AZIENDA

Introduzione

Il tema dell'impatto delle attività formative sullo sviluppo individuale e, di conseguenza, sul contesto aziendale è sempre più al centro del dibattito nel campo dello sviluppo delle risorse umane. Mentre l'importanza di tali attività è universalmente riconosciuta, la *misurazione* del loro impatto effettivo presenta notevoli sfide metodologiche legate ai vincoli imposti dalla realtà operativa delle aziende.
Tradizionalmente, la valutazione dell'impatto delle attività formative si è largamente affidata alla raccolta delle percezioni dei partecipanti attraverso questionari di autovalutazione o interviste. Questi metodi, sebbene utili per ottenere un feedback immediato e diretto sulla soddisfazione e sull'apprendimento percepito, possono non essere sufficienti per misurare l'efficacia della formazione in termini di miglioramento delle performance lavorative o di impatto economico a lungo termine. Inoltre, alcuni approcci si concentrano sugli indicatori economici a livello aziendale, come l'incremento del fatturato o la riduzione dei costi, che, pur fornendo dati quantitativi tangibili, sono influenzati da molteplici fattori esterni che possono offuscare il contributo specifico delle attività formative.
Data la complessità di isolare l'effetto della formazione dai numerosi fattori che possono influenzare i risultati economici aziendali, emerge la necessità di esplorare metodologie alternative e più dirette per raccogliere evidenze dell'impatto. Tra queste, le *osservazioni dirette sul campo* si presentano come un'opzione valida, in grado di offrire una visione realistica e immediata dell'applicazione pratica delle competenze acquisite. Tuttavia, anche questo metodo presenta delle sfide, tra cui l'invasività nel contesto lavorativo, l'interruzione delle normali attività aziendali e questioni di riservatezza.
In questo contesto, l'obiettivo della presente attività di ricerca all'interno di un impianto di valutazione è stato duplice: da un lato, esaminare criticamente i limiti delle metodologie attualmente utilizzate per la valutazione dell'impatto della formazione; dall'altro, esplorare e proporre metodologie alternative che possano superare tali limiti, fornendo così strumenti più efficaci e meno invasivi per misurare il reale contributo della formazione allo sviluppo delle competenze individuali e al miglioramento delle performance aziendali.
I tal modo, lo studio mira a contribuire al dibattito su come le organizzazioni possono effettivamente verificare il trasferimento della formazione in azienda, promuovendo allo stesso tempo un cambiamento positivo e misurabile nel comportamento e nelle competenze dei lavoratori.

Alcune brevi note introduttive sulla metodologia di ricerca sul campo

La metodologia di raccolta dati in contesti lavorativi e industriali è spesso influenzata da approcci qualitativi che cercano di cogliere in profondità le dinamiche interne alle organizzazioni. Un esempio emblematico di questo approccio è la *ricerca etnografica*, la quale, pur essendo tradizionalmente associata allo studio di culture e società, trova una fertile applicazione anche nel contesto aziendale.

Ad esempio, nel suo lavoro presso il Xerox Palo Alto Research Center (PARC), Glasnapp (2010)[46] descrive un insieme di tecniche etnografiche adattate all'ambiente aziendale, le quali includono:

---

46 Glasnapp J. (2010). Ethnography in Industry: Methods overview. UX Magazine, November 10, 2010 (https://uxmag.com/articles/ethnography-in-industry-methods-overview).

1. *osservazione diretta*: questa tecnica si avvale spesso della video etnografia per registrare e, quando possibile, partecipare attivamente alle attività quotidiane dei lavoratori. L'intento è quello di trasformare le osservazioni in intuizioni concrete, che possono anche sfociare nello sviluppo di prototipi;
2. *interviste semi-strutturate o approfondite*: l'etnografo sviluppa un insieme di concetti o domande di ricerca che facilitano la conversazione, permettendo risposte naturali e l'esplorazione di temi anche non strettamente previsti, favorendo così scoperte inaspettate;
3. *show-and-tell*: per evitare di affidarsi solo all'immaginazione in situazioni non familiari, si chiede ai partecipanti di dimostrare praticamente ciò che descrivono;
4. *protocolli di pensiero ad alta voce*: si invitano i partecipanti a spiegare dettagliatamente ciò che stanno facendo e pensando durante l'azione, per comprendere meglio i loro obiettivi e processi decisionali;
5. *interviste in situ*: utilizzate insieme all'osservazione diretta, queste interviste permettono di comprendere il contesto in maniera più approfondita, pur cercando di limitare l'intrusione nelle attività quotidiane;
6. *osservazione ombra (shadowing)*: in alcuni casi, ci interessa osservare il comportamento di un individuo per un determinato periodo di tempo, quindi lo seguiamo virtualmente ogni secondo della sua vita per un periodo stabilito (ad esempio, da 1 a 8 ore al giorno). Dotiamo il soggetto di un microfono e utilizziamo telecamere video HD grandangolari per catturare il più possibile della sua vita nel periodo di tempo stabilito;
7. *focus group*: sebbene utilizzati con moderazione, servono più come strumenti di risoluzione dei problemi o di design che come metodi di ricerca di mercato tradizionali.

Accanto alle metodologie etnografiche tradizionali, si sta sviluppando negli ultimi anni anche l'e*tnografia mobile e digitale*, che prevede che il partecipante registri attività specifiche attraverso audio, testi o video, e le condivida con il ricercatore, fornendo contestualmente riflessioni e emozioni associate. Questo approccio permette di catturare in modo più autentico le interazioni e le esperienze personali, superando i limiti delle narrazioni retrospettive.

Il *secondo ambito* di riferimento metodologico per coloro che intendono effettuare attività di ricerca in ambito aziendale è l'*antropologia del lavoro*, o *business anthropology*, che esplora come le culture aziendali influenzino le pratiche lavorative e viceversa. Questo approccio si concentra sull'analisi dei luoghi di lavoro come spazi culturali dinamici dove si intrecciano identità, pratiche quotidiane e strutture di potere.

L'impiego delle strategie etnografiche e antropologiche nel contesto aziendale offre una prospettiva promettente per favorire la raccolta di "evidenze" circa il come le attività formative possano influenzare il comportamento dei lavoratori e l'ambiente di lavoro. L'adozione di tali strategie e tecniche, integrate da approcci più recenti come l'*etnografia digitale*, promette di apportare significativi avanzamenti nella comprensione e nel miglioramento delle attività e dinamiche formative.

L'impostazione metodologica scelta per le visite in aziende

Nell'impostare il nostro lavoro di ricerca, abbiamo attinto in primo luogo ai filoni di ricerca sopra esposti. L'approccio metodologico scelto per le visite in azienda è caratterizzato dalla *flessibilità* e

dalla *personalizzazione* che permettono di adattare le procedure e gli strumenti di raccolta dei dati alle specifiche esigenze e contesti aziendali incontrati durante le visite.
L'impianto metodologico si compone principalmente di tre elementi strutturali: a) la *tipologia di evidenze* che possono essere raccolte; 2) il *repertorio* di tecniche/procedure di raccolta dei dati da utilizzare per raccogliere le evidenze; 3) la procedura complessiva.
Tipologia di evidenze. Le evidenze che possono essere raccolte durante le visite aziendali possono essere categorizzate in due tipi:

1. *evidenze di esito* (del processo di apprendimento). Rientrano in questo tipo: a) i campioni di prodotto, come manufatti o applicazioni informatiche; b) i documenti realizzati, inclusi documenti amministrativi, report professionali, rapporti di ricerca e pubblicazioni;
2. evidenze del processo (di apprendimento). Rientrano in questo tipo: a) le testimonianze di persone che hanno osservato direttamente il comportamento della persona in situazione, fornendo un'esperienza vicaria; b) le registrazioni audio e video; c) altra documentazione prodotta ad hoc dalla persona interessata.

Repertori di tecniche/procedure di raccolta dei dati. Durante le visite aziendali, possono essere adottate varie procedure e tecniche per raccogliere dati in maniera da garantirne l'attendibilità e la validità:

1. *osservazione diretta in presenza*, che comprende comportamenti spontanei e richiesti con esplicitazione, nonché l'accompagnamento diretto (shadowing) per osservare continuativamente l'individuo;
2. *interviste*, che possono essere semi-strutturate o in profondità e realizzate in situ. Queste includono richieste ai soggetti di "pensare ad alta voce" (Think-aloud protocol) per cogliere in tempo reale pensieri e motivazioni;
3. *raccolta documentale*, che può includere manufatti fisici o elaborati digitali prodotti dall'azienda.

La procedura complessiva. La procedura per una visita aziendale è stata delineata nei seguenti passaggi:

1. *presa di contatto con l'azienda*: la fase iniziale di ogni progetto di ricerca;
2. *visita in azienda*: l'osservazione diretta e la raccolta delle evidenze;;
3. *elaborazione dei dati*: l'analisi dei dati raccolti per costruire una comprensione approfondita;
4. *stesura del report*: la formalizzazione dei risultati dell'analisi;
5. *restituzione*: la condivisione dei risultati con l'azienda e i soggetti interessati.

Le visite realizzate in azienda

Di seguito presentiamo una sintesi degli elementi fondamentali che hanno caratterizzato le visite effettuate in azienda. Si tratta del resoconto di tre visite effettuate in via sperimentale quest'anno per la prima volta. Lo scopo era quello, in primo luogo, di verificare l'efficacia di alcune scelte metodologiche per condurre le osservazioni, i colloqui e per raccogliere le evidenze.
Riflettendo sulle specifiche esperienze effettuate e sui materiali raccolti, sono state elaborate alcune riflessioni metodologiche che, a partire dal caso specifico, sono state formulate con l'intento di considerarle come *linee guida metodologiche* per le prossime visite in azienda.

La visita all'azienda A16

Descrizione della visita

La visita si è svolta mercoledì 21 febbraio 2024 dalle ore 10.00 alle ore 11.30[47] ed è stata realizzata da due ricercatori. Il titolare ci ha accolto con grande cordialità e ha iniziato accompagnandoci in una visita esterna della struttura aziendale. Questa fase iniziale ci ha permesso di presentare gli obiettivi della nostra attività di ricerca e di ottenere il consenso per le riprese video e audio. Inoltre, il titolare ha arricchito l'introduzione con un racconto storico dell'azienda e una dettagliata descrizione delle specifiche procedure produttive che la caratterizzano.

Nella seconda fase della visita, siamo stati condotti all'interno della struttura dove il titolare ha illustrato tutte le fasi produttive. Successivamente, abbiamo effettuato un'osservazione diretta e un'intervista con un primo lavoratore, che ci ha mostrato e spiegato verbalmente il funzionamento del nuovo macchinario introdotto nel processo lavorativo, oltre alle modalità con cui gestisce tutte le fasi operative (Fig. 6)[48]. Il lavoratore ha anche esibito alcuni materiali usati durante la formazione per aiutarci a comprendere meglio l'intero processo produttivo associato al nuovo macchinario.

In una quarta fase della visita, abbiamo intervistato un secondo lavoratore che, purtroppo, non ha potuto mostrarci la sua capacità operativa sulla macchina, poiché era impegnato in un'altra operazione. Tuttavia, ci ha tenuto a informarci che il suo ruolo in relazione al nuovo macchinario è di supporto, agendo come sostituto in caso di assenza del primo lavoratore. La visita si è conclusa con un sopralluogo al punto vendita adiacente alla struttura accompagnati dalla moglie del proprietario.

Figura 6 – Immagine del lavoratore mentre mostra il processo produttivo in cui è inserito il nuovo macchinario e lo illustra ad alta voce.

47 Per il dettaglio delle caratteristiche del percorso formativo si rimanda alla relativa scheda inserita nell'Appendice_1. Per agevolare la lettura riportiamo qui solo alcuni elementi di sintesi. Il percorso formativo di riferimento – della durata di 42 ore – ha inteso far sviluppare ai lavoratori, a seguito dell'introduzione in azienda di un nuovo macchinario miscelatore: a) le competenze necessarie per studiare, sperimentare, mettere a punto e inserire in produzione miscele "speciali", ottenute dalla lavorazione e dal mixaggio di grani antichi e di pregio, dal gusto nuovo e con proprietà nutrizionali in grado di andare incontro ad esigenze specifiche del consumatore; b) le competenze tecniche per la conduzione del processo di miscelazione e dei macchinari, studiati ad hoc, per le nuove formule di sfarinati introdotte in azienda.

48 Le foto sono state intenzionalmente modificate per garantire maggiormente l'anonimato delle persone e dell'azienda.

La riflessione sulla visita

Dai dati raccolti durante la visita, è stato possibile formulare le seguenti considerazioni che, a partire dal caso specifico, sono state elaborate avendo come prospettiva quella di costruire una :

1. *efficacia della tecnica dell'osservazione diretta in presenza con richiesta di esplicitazione*. Durante la visita al A16, l'uso dell'osservazione diretta in presenza con richiesta di esplicitazione ha dimostrato di essere particolarmente efficace per documentare l'apprendimento e l'uso di nuove macchine. La differenza tra le condizioni pre e post-formazione è stata ben evidenziata, mostrando il passaggio da un metodo manuale a uno più meccanizzato, con la sostituzione della pala e dell'impastatrice da 10/15 chili con nuovi macchinari. Questa dimostrazione pratica ha fornito una base solida per la possibile attestazione di un trasferimento della formazione. L'intervista condotta direttamente sul posto ha offerto vantaggi rispetto a quelle effettuate via videochiamata, permettendo di poter chiedere all'intervistato una dimostrazione pratica delle operazioni da effettuare sui macchinari che non sarebbe stata possibile a distanza. Questo ha migliorato la comprensione del processo produttivo e delle terminologie usate;

2. *importanza della conoscenza tecnica da parte del ricercatore.* Per riuscire a comprendere e valutare adeguatamente le competenze tecniche, è cruciale che il valutatore abbia una conoscenza approfondita del ciclo produttivo e degli elementi in esso coinvolti. Questo può aiutare a comprendere, per esempio, le differenze significative tra le attrezzature vecchie e quelle nuove introdotte in azienda così come l'adeguatezza della formazione rispetto agli obiettivi prefissati;

3. *la verifica preliminare degli strumenti di raccolta dei dati.* Si è notato che la gestione tecnica delle registrazioni può influenzare la qualità delle interviste. Problemi come la limitazione dello spazio della scheda di memoria del registratore audio possono richiedere la necessità di ricorrere a uno strumento alternativo che non sempre può essere a disposizione. Questo soprattutto in ragione della impossibilità di prevedere il tempo di permanenza in azienda;

4. *l'uso discreto degli strumenti di raccolta dei dati*. Il possibile impatto della videocamera sui soggetti più timidi necessita di una pianificazione attenta e di una comunicazione chiara riguardo le procedure di registrazione e all'utilizzo dei filmati registrati. Sarà opportuno chiedere a tutti i soggetti intervistati e osservati una esplicita autorizzazione ad essere video e audio registrati non accontentandosi dell'autorizzazione data dal solo datore di lavoro;

5. *trasparenza e credibilità delle informazioni*. La valutazione della situazione pre e post introduzione di nuovi macchinari dipende significativamente dalla credibilità delle testimonianze dei lavoratori, dato che le condizioni precedenti non sono visibili. Ciò evidenzia l'importanza di testimonianze dettagliate e affidabili per un'accurata valutazione dell'impatto e nello stesso tempo la rilevanza della competenza nel gestire la tecnica del probing durante l'intervista che accompagna l'osservazione.

6. *impatto sociale ed economico della formazione*. L'introduzione di nuove tecnologie produttive non solo ha migliorato e ampliato i processi produttivi, ma ha anche avuto un impatto positivo sia sull'economia dell'azienda, aumentando il fatturato e attraendo nuovi clienti, sia sulla società, mettendo in commercio prodotti più "salutari". Questo dimostra che la formazione può estendere i suoi benefici oltre la produzione diretta, influenzando positivamente l'economia locale e la società in generale.

7. valutazione e probing. La valutazione dell'impatto della formazione e delle competenze acquisite richiede una preparazione adeguata per gestire efficacemente le tecniche di probing, specialmente quando si tratta di interagire con soggetti timidi o meno comunicativi.

8. *l'influenza dell'ambiente fisico aziendale e dello stato del ricercatore*. Le caratteristiche ambientali, come il rumore, e la stanchezza del ricercatore possono ulteriormente complicare il processo di intervista, sottolineando la necessità di adottare un approccio ben strutturato alla raccolta di dati ma anche flessibile.

L'esperienza effettuata ha sollecitato anche un'altra serie di considerazioni relative ad aspetti più legati al *processo formativo* che alla valutazione di impatto. Per esempio, questa visita ha confermato l'importanza della relazione di fiducia – preesistente la formazione – tra l'azienda e il formatore, così come l'importanza dell'approccio innovativo e proattivo dell'imprenditore verso la formazione. Entrambi questi aspetti si sono rivelati fattori chiave per il successo dell'intervento formativo. Questo sottolinea l'importanza di relazioni solide tra l'azienda e il contesto così come di una cultura aziendale orientata all'innovazione e all'apprendimento continuo.

La visita all'azienda A13

Descrizione della visita

La visita – realizzata da due ricercatori – è avvenuta il giorno giovedì 22 febbraio 2024 tra le ore 09.30 e le 10.45. Siamo stati calorosamente accolti dalla titolare nell'ufficio amministrativo, dove ci ha presentato le altre tre componenti del team. Dopo un breve colloquio volto a chiarire gli obiettivi della nostra visita e ad ottenere il consenso per le riprese audio e video, la titolare ci ha indirizzati verso un'altra stanza per continuare la discussione con una delle addette. Quest'ultima aveva il compito specifico di dimostrarci l'efficacia della formazione ricevuta[49].

La nostra richiesta all'addetta era di mostrarci, spiegando ad alta voce, come aveva applicato nella pratica la formazione relativa a determinati software nel suo processo lavorativo (Fig. 7). Durante questa dimostrazione, uno dei ricercatori ha filmato l'attività con una videocamera mentre l'altro registrava l'audio del colloquio. La lavoratrice ha iniziato illustrando l'utilizzo di due software specifici: il primo, HubSpot, è un sistema di gestione delle relazioni con i clienti (CRM); il secondo, Trello, è un software gestionale di tipo Kanban basato sul web. Ha poi specificato che Trello era stato usato solo brevemente prima di essere abbandonato. Ella inoltre ha precisato che la trattazione di un'intera area del percorso formativo (Power BI) non è stata utilizzata in azienda dopo la formazione. Successivamente, ha concentrato la sua spiegazione sulle attività correlate all'uso di HubSpot, descrivendo in dettaglio come questo strumento sia stato integrato nel suo flusso di lavoro quotidiano. Nel fare questo, su nostra sollecitazione, ha anche mostrato in che modo venivano gestiti in precedenza i

49 Per il dettaglio delle caratteristiche del percorso formativo si rimanda alla relativa scheda inserita nell'Appendice_1. Per agevolare la lettura riportiamo qui solo alcuni elementi di sintesi. Il *percorso formativo di riferimento* – articolato in tre percorsi (Power BI; il processo di CRM tramite Hubspot; digital team working) e della durata complessiva di 120 ore – intendeva favorire lo sviluppo nelle 5 lavoratrici che hanno partecipato delle seguenti competenze: a) competenze tecnologiche che permettano di ricevere risposte veloci alle domande di sviluppo del business basate sull'intelligenza artificiale; b) competenze per la gestione dei contatti e delle vendite; c) competenze per collaborare a distanza.

clienti. Al termine di questa intervista, la lavoratrice ci ha riaccompagnati nell'ufficio della titolare ove ci siamo congedati ringraziando per l'ospitalità.

Figura 7 – Immagine della lavoratrice mentre svolge un'attività lavorativa e la illustra ad alta voce.

La riflessione sulla visita

Dai dati raccolti durante la visita, è stato possibile formulare le seguenti considerazioni.

1. Un primo aspetto riguarda la *dimensione metodologica* della visita in azienda. L'incontro ha previsto la registrazione video e audio di una lavoratrice che illustrava le operazioni svolte spiegandole ad alta voce. Questa parte della visita ha consentito di raccogliere evidenze dell'efficacia della formazione nello sviluppare abilità pratiche, essendo stata la lavoratrice in grado di descrivere dettagliatamente il processo lavorativo. Inoltre, la specifica modalità di raccolta dei dati ha permesso di osservare le differenze nelle modalità di svolgimento delle attività prima e dopo la formazione, sia in termini di processi produttivi che di strumentazione informatica. Questo confronto diretto è stato utile per valutare l'impatto reale della formazione sull'operatività aziendale.

2. Una seconda considerazione di tipo *metodologico* è emersa dalla comparazione tra la visita in azienda e il processo di certificazione delle competenze. L'idea di una tale comparazione è nata dal fatto che in entrambe le situazioni vi sono evidenze da raccogliere a sostengo di una tesi: nel caso della visita, il trasferimento delle competenze; nel caso della certificazione, lo sviluppo di competenze di un soggetto. L'osservazione della lavoratrice secondo il protocollo del pensare ad alta voce, paragonabile a una sessione di certificazione, ha mostrato che alcuni aspetti fondamentali in questa occasione non è stato possibile documentare completamente o verificare nel dettaglio.

3. Dal punto di vista metodologico è possibile formulare una terza considerazione. Durante la visita abbiamo osservato e intervistato solo una lavoratrice delle cinque che hanno partecipato alla formazione. Un certo *"timore"* a disturbare il lavoro delle persone ci ha trattenuto dal chiedere a un'altra

lavoratrice di prestarsi a un'altra osservazione e intervista. Molto probabilmente una seconda lavoratrice avrebbe accettato la nostra richiesta. Ma resta il fatto che noi non abbiamo avanzato tale richiesta. Anche questo atteggiamento "di rispetto" dovrà essere attentamente analizzato per valutarne la funzionalità rispetto agli obiettivi della valutazione di impatto.

4. Un ulteriore aspetto metodologico che merita attenzione riguarda l'*affidabilità dei dati raccolti*. In situazioni come le visite, l'assenza di conferme certe riguardo al possesso preesistente di strumenti (in questo caso il software) può rendere complesso garantire che le valutazioni delle competenze acquisite siano prive di distorsioni. È importante sottolineare che in questi contesti, la fiducia nei confronti di chi fornisce le evidenze gioca un ruolo fondamentale.

5. Una *quarta* considerazione riguarda invece la dimensione del *supporto organizzativo* al trasferimento della formazione. La formazione, infatti, includeva l'uso di un software CRM, ma la versione free acquisita dall'azienda dopo la formazione presentava funzionalità limitate rispetto a quelle studiate. Questo ha comportato un utilizzo ridotto di alcune funzioni chiave, limitando il trasferimento potenziale delle competenze sviluppate in formazione. Inoltre, è stato rilevato l'abbandono di alcuni strumenti formativi post-corso ma anche il non utilizzo di un'area di competenza sviluppata in formazione (Power BI), indicando una discrepanza tra gli obiettivi formativi e la possibilità di poter utilizzare in pratica quanto appreso.

6. Una considerazione finale riguarda alcuni aspetti del *percorso formativo*. Dalle osservazioni effettuate in azienda, è emersa una difficoltà nel correlare direttamente l'esperienza maturata dalla lavoratrice alla durata complessiva del corso di 120 ore. È importante riconoscere, come sottolineato dalla lavoratrice stessa, che è stato fondamentale un cambiamento significativo nella mentalità del personale. Tale evoluzione è cruciale per gestire efficacemente nuovi processi organizzativi e tecnologici.

La visita all'azienda A13 ha confermato la validità circa le scelte metodologiche effettuate limitatamente agli obiettivi specifici della visita in azienda pur sollecitando riflessioni per la messa a punto di alcuni miglioramenti. Non sono mancati alcuni elementi critici legati all'efficacia dell'applicazione pratica della formazione connessi soprattutto alle condizioni aziendali per favorirla.

La visita all'azienda A04

Descrizione della visita

La visita si è svolta il giorno lunedì 4 marzo 2024, dalle ore 9.30 alle ore 11.00[50] ed è stata realizzata da due ricercatori. Siamo stati accolti in modo molto cordiale dal titolare dell'azienda in una sala adibita alle riunioni di lavoro. Abbiamo iniziato il colloquio presentando gli obiettivi dell'incontro e richiedendo il consenso per le riprese video e audio. Successivamente, il titolare ha coinvolto nella discussione anche la Responsabile delle risorse umane, che aveva partecipato personalmente alla

50 Per il dettaglio delle caratteristiche del percorso formativo si rimanda alla relativa scheda inserita nell'Appendice_1. Per agevolare la lettura riportiamo qui solo alcuni elementi di sintesi. Il percorso formativo – della durata complessiva di 41 ore – aveva l'obiettivo di favorire – nelle otto partecipanti – lo sviluppo di competenze per migliorare le relazioni e le collaborazioni all'interno del proprio team, allo scopo di migliorare l'organizzazione lavorativa a supporto del proprio business.

formazione rivolta alle componenti dell'ufficio gestione clienti e che poteva quindi illustrare dettagliatamente sia il processo formativo sia la sua applicazione pratica in azienda. Dopo una prima difficoltà a comprendere la nostra richiesta di "evidenze", su sollecitazione di stimoli non direttivi, sia il datore di lavoro che la lavoratrice hanno recuperato in altri uffici una serie di documenti che sono stati considerati evidenze dell'avvenuta applicazione in azienda delle competenze sviluppate: 1) il nuovo e il vecchio organigramma aziendale; 2) la descrizione sinottica delle attività di ciascun componente del gruppo di lavoro; 3) il piano orario sinottico delle attività; 4) il nuovo regolamento; 5) il grafico di andamento delle manutenzioni effettuate dai tecnici (Figura 8). Il momento successivo è stato quello della spiegazione di tali documenti. Non è stata effettuata nessuna osservazione delle lavoratrici in opera.
Durante una breve pausa, il titolare ci ha fatto visitare alcuni locali dell'azienda: la sala adibita in forma stabile alla formazione; la sala ricreativa e la cucina.
Successivamente, il colloquio è ripreso solo con il datore di lavoro che ci ha descritto alcune situazioni emblematiche della sua attività facendo emergere anche una serie di fabbisogni formativi connessi allo sviluppo aziendale che è in atto. L'incontro si è concluso al termine di questo secondo momento colloquiale.

Figura 8 – Immagine del datore di lavoro e della Responsabile delle Risorse umane mentre illustrano delle evidenze

La riflessione sulla visita

Grazie ai dati e alle evidenze raccolti durante la visita e alle successive riflessioni su di essi, è stato possibile formulare le seguenti considerazioni.

1. *Mancata comprensione iniziale del concetto di evidenza*. Durante la visita all'azienda A04, si è osservata una difficoltà iniziale da parte della lavoratrice e del datore di lavoro nel comprendere il concetto di "evidenza" legata ai risultati della formazione. Attraverso stimoli non direttivi, gli intervistati hanno fatto emergere vari esempi pratici che hanno dato una esemplificazione dei cambiamenti post-formazione. Questi includevano la riorganizzazione condivisa dei carichi di lavoro, l'aggiornamento dell'organigramma e l'implementazione di nuove procedure operative come il foglio orario e il regolamento. Tali risultati sottolineano l'importanza di rendere tangibili gli effetti della formazione per facilitarne la comprensione e la valutazione.

2. *La raccolta di evidenze delle formazioni future***.** L'azienda A04 ha mostrato un buon esempio di applicazione pratica della formazione. Tuttavia, sorge una questione rilevante per le future sessioni formative: quali nuove evidenze possono essere raccolte se le modifiche strutturali principali sono già state implementate? Questo solleva la necessità di identificare continuamente nuove aree di miglioramento o di rafforzare ulteriormente quelle esistenti, per non cadere nella ripetizione di interventi già realizzati.

3. *Identificazione di nuovi fabbisogni*. Durante il colloquio è emersa l'esistenza di pratiche informali che potrebbero beneficiare di un'organizzazione più strutturata, come la riunione mattutina dei revisori. È stata suggerita dai ricercatori l'opportunità di creare un *repository* per gestire in modo organizzato le descrizioni delle interazioni con i clienti e i casi tecnico-operativi critici. Questo strumento potrebbe trasformare tali pratiche in procedure standardizzate, ottimizzando l'efficienza e l'efficacia del lavoro quotidiano.

4. *Sfide nella raccolta di evidenze in corsi interaziendali*. Raccogliere evidenze diventa più complesso quando la formazione coinvolge partecipanti di diverse aziende che non lavorano regolarmente insieme. Questo limita la possibilità di osservare direttamente l'applicazione pratica delle competenze acquisite e richiede strategie alternative per valutare l'impatto della formazione.

5. *Condizioni favorevoli per l'emergere delle evidenze*. La formazione aziendale interna, soprattutto quando è focalizzata su gruppi di lavoro che operano nella stessa unità operativa, tende a facilitare l'emergere di evidenze concrete. Questo perché esiste una maggiore coesione tra i partecipanti, e le decisioni possono essere prese più agevolmente. In contrasto, quando un singolo lavoratore partecipa a una formazione esterna, potrebbe essere necessario un ulteriore lavoro di mediazione al suo rientro per integrare quanto appreso senza causare frizioni con i colleghi.

6. *Valutazione delle competenze trasversali*. Le competenze trasversali, come il lavoro di gruppo, presentano sfide particolari per la loro valutazione. Una possibile evidenza di tali competenze potrebbe essere la documentazione relativa alla convocazione e ai resoconti di riunioni, che mostrano l'applicazione pratica delle competenze nella comunicazione e coordinazione.

7. *La relatività e l'impatto delle novità aziendali*. È essenziale riconoscere che ciò che può essere considerato una novità in una azienda potrebbe non esserlo in un'altra. La valutazione delle evidenze deve quindi considerare il contesto aziendale specifico e la storia precedente delle pratiche organizzative.

8. *Metodologia delle visite a confronto con l'approccio etnografico*. È cruciale tenere in considerazione che la visita in azienda non consente di adottare strategie metodologiche simili a quelle etnografiche per evitare distorsioni, come l'effetto Hawthorne, dovute alla presenza di osservatori esterni. Infatti non è possibile prolungare il tempo trascorso in azienda per avere una comprensione più profonda e accurata dei cambiamenti comportamentali e organizzativi.

9. *L'atteggiamento non pienamente propositivo*. Anche in occasione di questa terza visita è scattato l'atteggiamento del "timore a chiedere di più"! Questo atteggiamento rappresenta una sfida significativa nella conduzione di visite in azienda. La riluttanza o esitazione da parte dei ricercatori nel porre richieste – come quella di osservare più lavoratori o di osservarne uno quando la visita ha previsto sino a quel momento solo l'illustrazione di documenti – può essere radicata nel rispetto per la cultura aziendale o nella preoccupazione di non disturbare le operazioni normali. I ricercatori potrebbero sentirsi ospiti e quindi meno inclini a sollevare questioni che potrebbero essere percepite come

intrusive o critiche verso le pratiche aziendali. Tuttavia esso può limitare significativamente la qualità e la quantità delle informazioni raccolte. Senza un approccio più assertivo e propositivo potrebbero essere trascurati aspetti critici dell'applicazione pratica della formazione. Questo limita la capacità dei ricercatori di ottenere una visione completa e accurata dell'impatto della formazione.

La visita all'azienda A04 si è differenziata rispetto alle due precedenti soprattutto in relazione al tipo di obiettivo formativo che la formazione realizzata intendeva perseguire. Essa ha evidenziato l'importanza di una chiara comprensione dei termini utilizzati e di una strategia efficace nella raccolta di evidenze post-formative. È essenziale che sia i formatori sia i partecipanti abbiano una piena comprensione del valore delle evidenze per poter misurare l'impatto reale della formazione. Questo processo non solo supporta il miglioramento continuo delle pratiche aziendali, ma promuove anche una cultura organizzativa incentrata sull'apprendimento e l'adattamento costante.

Elementi di sintesi per una riflessione metodologica

In ragione della natura esplorativa dell'attività di raccolta dei dati mediante visite in situ, l'oggetto specifico della ricerca non è stato in primo luogo l'impatto della formazione, ma gli aspetti metodologici che potevano rendere possibile e fattibile la raccolta delle evidenze e la loro successiva analisi. Per questo motivo in questo paragrafo intendiamo portare a sintesi quanto già emerso in modo disarticolato nei paragrafi precedenti. Questi elementi – che qui abbiamo aggregato attorno ad alcuni ambiti tematici – costituiranno il punto di partenza per la messa a punto di un impianto metodologico più articolato e strutturato da implementare in via ancora sperimentale nelle prossime attività di valutazione di impatto delle attività formative.

1. Tecniche e procedure di osservazione, intervista e di audio/video registrazione

- *Efficacia dell'osservazione con richiesta di esplicitazione:* l'utilizzo dell'osservazione in loco accompagnata dalla richiesta di esplicitare le attività messe in atto su richiesta dell'intervistatore è stato determinante per documentare visivamente gli apprendimenti sviluppati e l'adattamento all'uso di nuovi macchinari e nuove tecnologie. Questo approccio ha permesso, per esempio, di evidenziare il passaggio da metodologie di lavoro manuali a quelle meccanizzate, mostrando in modo chiaro le differenze tra il pre e il post formazione.
- *Gestione delle registrazioni:* la qualità dei dati raccolti può essere influenzata dalla qualità della strumentazione utilizzata. Problemi come la limitazione dello spazio di memoria della scheda dell'audioregistratore e l'impatto della presenza della videocamera su individui timidi richiedono una pianificazione attenta e comunicazioni chiare sulle modalità di audio/video registrazione.
- *Preparazione e contestualizzazione delle interviste:* l'esperienza effettuata ha confermato come la *preparazione* dell'intervista e la *contestualizzazione* degli obiettivi della visita siano cruciali per orientare la discussione e ottenere informazioni pertinenti. Ad esempio, durante la visita è importante esplicitare le finalità e gli obiettivi della visita agli intervistati per allineare le aspettative e focalizzare le risposte sulle aree di interesse.
- *Il valore aggiunto dell'intervista in loco rispetto a quella a distanza:* l'esperienza effettuata ho confermato il valore aggiunto – ai fini di una valutazione di impatto – delle interviste dirette sul posto di lavoro rispetto alle interviste effettuate a distanza. Infatti le prime offrono il vantaggio di raccogliere dimostrazioni pratiche delle operazioni sui macchinari, che non sarebbero possibili.

- *Gestione delle tecniche di probing:* la valutazione dell'impatto della formazione e delle competenze acquisite richiede una preparazione adeguata per gestire efficacemente le tecniche di probing, specialmente quando si tratta di interagire con soggetti timidi o meno comunicativi.
- *L'influenza dei fattori ambientali*: fattori ambientali come il rumore dei macchinari e la stanchezza possono inficiare la qualità del processo di osservazione/intervista, richiedendo una capacità di concentrazione e attenzione non consueta.

2. Conoscenze pregresse del ricercatore
- *Importanza della conoscenza del ciclo produttivo:* è essenziale che il valutatore possieda una conoscenza approfondita del ciclo produttivo dell'azienda che visita per essere in grado di indirizzare in modo adeguato la raccolta delle evidenze e per comprendere adeguatamente le competenze tecniche agite dai soggetti osservati/intervistati. Tale bagaglio di conoscenze può aiutare a discernere, per esempio, le differenze significative tra vecchie e nuove attrezzature e a verificare l'adeguatezza della formazione rispetto agli obiettivi prefissati.

3. Trasparenza e credibilità delle informazioni
- *Valutazione della situazione pre e post formazione*: le visite hanno fatto emergere in modo molto chiaro come la verifica del trasferimento della formazione in azienda dipenda significativamente dalla credibilità delle testimonianze dei lavoratori, poiché le condizioni operative pre-formazione non sono sempre visibili o documentabili. L'esperienza ha messo in crisi la *misconcezione* che il guardare il lavoratore nella realtà aziendale fosse sufficiente per rilevare l'impatto della formazione. Ciò fa emergere l'importanza di adottare strategie e tecniche per ottenere testimonianze ed evidenze dettagliate e affidabili anche mediante adeguate tecniche di probing.

4. Ridefinizione del concetto di evidenze e impatto
- *Problemi di interazione tra valutazione di impatto e certificazione delle competenze:* l'esperienza delle visite ha fatto emergere la necessità di ridefinire la metodologia di valutazione dell'impatto della formazione mediante le visite in azienda alla luce del processo di certificazione delle competenze individuali. Al di là degli ambiti di intersezione, sarà necessario mettere in luce i molteplici aspetti sostanziali – e non solo quelli formali – che differenziano le due procedure di valutazione;
- *Attenzione a livelli di impatto "oltre l'azienda"*:
  Nella descrizione delle visite è emerso come alcuni aspetti della formazione realizzata possano avere impatti sul contesto di riferimento più ampio rispetto a quello aziendale che possono riguardare: aspetti di mercato (es. l'adozione di specifici prodotti), aspetti tipicamente produttivi (es. procedure che influenzano l'intera filiera), ricadute ambientali (positive e/o negative), ricadute culturali. Tutti questi elementi possono, e devono, essere considerati come esplorazioni durante le visite aziendali seppure per un loro esame più attento sia indispensabile ampliare l'ambito di analisi al sistema complessivo.

5. La fattibilità pratico-operativa
- La *durata delle visite* è variata a seconda delle necessità specifiche di ogni azienda e del tipo di osservazione o dati da raccogliere. Nella visita all'azienda A16 e A04 la durata è stata di circa un'ora e mezza, mentre la visita all'azienda A13 è durata un'ora e quindici minuti. È importante che la durata sia

sufficiente per ottenere un quadro completo delle attività senza interrompere eccessivamente le operazioni quotidiane dell'azienda.

- La *sequenza dei momenti della visita*. Dalle esperienze effettuate possiamo evincere una prima ipotesi di sequenza di attività da attuare per realizzare la visita in azienda:
  - la *preparazione della visita* è un passaggio fondamentale che comprende la presa di contatto iniziale con l'azienda per definire gli obiettivi e le modalità della visita. Questa fase può includere anche la preparazione logistica, come la scelta delle attrezzature per le registrazioni e la pianificazione dettagliata delle persone da intervistare e delle attività da osservare. Questa fase deve necessariamente prevedere l'allineamento tecnico dei ricercatori rispetto ai processi produttivi che caratterizzano l'azienda;
  - all'arrivo, i ricercatori vengono *accolti* dai rappresentanti aziendali. Questa fase serve non solo per presentarsi ma anche per *riaffermare gli obiettivi* della visita e *allineare le aspettative*. Durante la visita all'azienda A16, ad esempio, il titolare ha accolto i ricercatori introducendo brevemente la storia dell'azienda e le procedure produttive, fornendo un contesto essenziale per la comprensione delle attività osservate;
  - la visita procede con una fase di *osservazione diretta*, dove i ricercatori seguono i lavoratori nelle loro attività quotidiane. Ad esempio, nella visita all'azienda A16, i ricercatori hanno osservato l'uso di un nuovo macchinario e *intervistato* i lavoratori su come questo ha cambiato il loro metodo di lavoro;
  - oltre alle osservazioni e interviste, possono essere raccolte *altre forme di evidenze*, come documenti, report, o manufatti creati dai lavoratori, che dimostrano l'applicazione pratica delle competenze acquisite;
  - durante la visita può accadere di essere accompagnati – in fase di avvio, o nel mezzo della visita o alla fine – a visitare i locali dell'azienda. Anche questo momento può essere considerato come un'occasione per raccogliere evidenze circa il "clima" aziendale e, nello specifico, il clima formativo dell'azienda;
  - al *termine della visita*, si tiene una breve sessione di feedback con i rappresentanti dell'azienda per discutere le osservazioni preliminari e per raccogliere eventuali commenti o riflessioni aggiuntive da parte dell'azienda. Questo è anche un momento per chiarire qualsiasi dubbio e per stabilire i prossimi passi per la restituzione dei risultati finali dell'analisi.
  - dopo la visita, i dati raccolti vengono *analizzati per costruire un report* dettagliato che evidenzia i risultati dell'analisi e l'impatto della formazione. Quello che è mancato in queste esperienze è stata la condivisione del report con l'azienda per completare il ciclo di feedback e permettere all'azienda di prendere eventuali decisioni basate sulla base delle raccomandazioni dei ricercatori.
- La *qualità delle attrezzature* (come registratori audio e videocamere) può influenzare significativamente la qualità dei dati raccolti. Problemi tecnici come la limitazione della memoria possono richiedere soluzioni alternative rapide. In ogni caso la disponibilità sia di un audioregistratore sia di una videocamera è stata fondamentale.
- Il *numero delle persone* che effettua la visita è un'altra variabile da prendere attentamente in considerazione. L'essere stati in due ha di certo consentito di avere una maggiore ricchezza di occasioni per utilizzare la tecnica del probing e per impiegare più strumenti tecnologici per raccogliere i dati.

Considerazioni per lo sviluppo delle visite in azienda

Le visite in azienda, come parte della valutazione dell'impatto delle attività formative, rappresentano un approccio essenziale per comprendere non solo come la formazione viene applicata sul campo, ma anche come essa influisce sulle prestazioni lavorative e sullo sviluppo delle competenze individuali e aziendali. Questo processo, articolato attraverso osservazioni dirette e una varietà di tecniche etnografiche e antropologiche, fornisce una visione profonda delle dinamiche interne alle organizzazioni e del modo in cui le formazioni alterano le prassi lavorative.

Attraverso le visite effettuate all'azienda A16, A13 e A04, abbiamo potuto osservare l'efficacia delle tecniche implementate e raccogliere dati preziosi per l'analisi. La necessità di adottare un approccio che rispetti la natura operativa delle aziende visitate e che minimizzi l'interruzione delle loro attività quotidiane è stata evidente. Le sfide legate all'invasività e alla gestione della riservatezza, così come la difficoltà nel garantire l'attendibilità e la validità dei dati raccolti, sottolineano l'importanza di una strategia ben pianificata e di una esecuzione meticolosa.
L'osservazione diretta, unita a interviste semi-strutturate, ha permesso non solo di verificare l'applicazione delle competenze in situ, ma anche di valutare l'efficacia della formazione rispetto agli obiettivi aziendali predefiniti. Questo metodo ha evidenziato la capacità di adattamento dei lavoratori alle nuove tecnologie e procedure, oltre a rivelare le aree in cui la formazione potrebbe aver raggiunto solo in parte i risultati sperati.
La riflessione metodologica emergente da queste visite suggerisce la necessità di un continuo sviluppo delle tecniche di raccolta dei dati, con un particolare focus sull'esplicitazione delle attività durante l'osservazione e l'uso più efficace del probing durante le interviste. La trasparenza e la comunicazione chiara durante tutte le fasi della visita si sono rivelate fondamentali per ottenere la collaborazione dei partecipanti e per assicurare l'integrità del processo di raccolta delle evidenze.
In conclusione, il successo delle visite aziendali come strumento di valutazione dell'impatto della formazione dipende dalla capacità di integrare approcci metodologici diversificati e adattabili, garantendo al contempo la riservatezza e la minima invasività. È essenziale che si continui a sviluppare e affinare le tecniche di raccolta e analisi dei dati per assicurare che le valutazioni dell'impatto della formazione siano quanto più accurate e rappresentative possibile. Questo processo non solo migliora la qualità delle formazioni future ma contribuisce anche allo sviluppo di una cultura aziendale che valorizza l'apprendimento continuo e l'adattamento al cambiamento.

SEZIONE 5 – POSSIBILI PROSPETTIVE DI SVILUPPO

Cercare di rispondere alla domanda *Ha avuto un impatto la formazione finanziata da Fondartigianato dell'Emilia-Romagna?* non rappresenta la conclusione definitiva del processo di valutazione di impatto previsto dall'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna.

È necessario un ulteriore passo valutativo che prevede di avanzare dalla percezione di impatto alla valutazione di evidenze dell'attività formativa finanziata da Fondartigianato e poi alla formulazione, a cura delle Parti sociali, di decisioni che influenzeranno le future attività programmatorie.

Le percezioni raccolte tramite questionari, interviste e documentazione nonché le evidenze raccolte tramite le visite in azienda, non possono essere considerate definitive ma solo supportive della valutazione delle Parti Sociali, che prevede di accogliere tali percezioni, valutazioni soggettive ed evidenze per sviluppare una propria valutazione.

Le Parti sociali dell'Emilia-Romagna hanno manifestato l'interesse per la raccolta di ulteriori dati per una comprensione più approfondita dei fenomeni studiati e alcune interpretazioni di base che serviranno per una futura valutazione complessiva dell'impatto in azienda delle attività formative.

In tale prospettiva riteniamo che siano cinque le linee di sviluppo da implementare:

1) affinare e integrare ulteriormente le visite in azienda, così da poter portare a regime, nei prossimi anni una strategie di raccolta dei dati che contribuirà ulteriormente a caratterizzare nel panorama nazionale l'impianto di valutazione d'impatto messo a punto dalle Parti Sociali dell'Emilia-Romagna;

2) avviare la riflessione, insieme anche agli enti di formazione, circa la possibilità di implementare di un modello di progettazione per il trasferimento dell'apprendimento basato su un approccio multi-attore e multidimensionale (Marcuccio & Gallo, 2021),. Si tratta di un approccio che mira a creare un legame più stretto tra la formazione e le pratiche lavorative quotidiane, aumentando così le probabilità che l'apprendimento sia effettivamente trasferito e applicato in modo efficace nel posto di lavoro;

3) sviluppare ulteriormente l'individuazione di soluzioni metodologiche atte a bilanciare meglio il criterio della fattibilità contestuale con quello dell'accuratezza dei dati anche mediante l'identificazione di strumenti e procedure per ridurre i tempi e i carichi di lavoro degli studi di caso, come l'informatizzazione di alcuni processi di raccolta e analisi dei dati;

4) individuare nuove modalità per integrare ulteriormente le diverse parti dell'impianto complessivo di valutazione messo a punto dalle Parti Sociali con particolare attenzione alle potenzialità offerte dall'Osservatorio Sistema Imprese Produttive in Emilia-Romagna (OsSIP-ER);

5) avviare in modo più sistematico l'attività di diffusione degli esiti delle attività di valutazione all'interno sia del sistema della formazione professionale sia delle comunità scientifiche di riferimento dei ricercatori coinvolti nel Progetto Monitoraggio.

L'obiettivo di queste proposte è sempre quello di promuovere una cultura della formazione strettamente collegata al trasferimento degli apprendimenti, contribuendo così a migliorare il benessere all'interno dei contesti lavorativi.

SEZIONE 6 – BIBLIOGRAFIA RAGIONATA SUI TEMI DELLA VALUTAZIONE DI IMPATTO

Concludiamo questo rapporto con una prima selezione di pubblicazioni – apparse dal 2022 al 2024 – sul tema del trasferimento della formazione. Si tratta di alcuni elementi scientifici che contribuiranno a individuare ulteriori elementi di miglioramento dell'impianto di valutazione di impatto delle Parti Sociali dell'Emilia- Romagna.

1. An empirical study of training transfer in an apprenticeship programme for conducive workforce - Suhaimy, M. H., Sumardi, W. A. H., Sumardi, W. H., & Anshari, M. (2022). *International Journal of Training Research*, 21, 134-166.

L'articolo esamina l'efficacia con cui le competenze e le conoscenze acquisite in un programma di apprendistato vengono trasferite al contesto lavorativo. Attraverso metodi qualitativi e quantitativi, lo studio valuta l'impiego effettivo di tali abilità dagli apprendisti nel loro lavoro, focalizzandosi sui fattori che possono influenzare positivamente o negativamente tale trasferimento, come il supporto organizzativo e la motivazione personale. I risultati dello studio suggeriscono possibili miglioramenti per incrementare l'efficacia dei programmi di formazione basati sulle evidenze raccolte.

2. Examination of the influence of transfer opportunity, assimilation of training content and motivation to transfer in the training transfer process - Andoh, R. P., Annan-Prah, E., Boampong, G., Jehu-Appiah, J., Korsah, A. M., & Owusu, E. (2023). *European Journal of Training and Development*.

La ricerca analizza l'opportunità di trasferimento come fattore pre-formazione e il suo impatto sull'assimilazione del contenuto formativo e sulla motivazione al trasferimento. Si sottolinea l'importanza di fornire ai dipendenti opportunità costanti di trasferire i contenuti appresi durante la formazione.

3. The Effect of Agricultural Professionals' Training Transfer Variables on their Training Transfer in the Workplace - Cho, Y.-S., & Wang, J. (2023). *Korean Association For Learner-Centered Curriculum And Instruction*.

Questo studio esamina come le variabili di trasferimento della formazione influenzano il trasferimento effettivo della formazione sul posto di lavoro tra i professionisti del settore agricolo. I risultati evidenziano l'importanza del supporto dei superiori e dei colleghi, oltre alla motivazione e all'autostima dei partecipanti, nel facilitare il trasferimento della formazione.

4. Environmental Factors Affecting Training Transfer Among the Instructors - Bhurtel, A., & Bhattarai, P. C. (2023). *Vocations and Learning*, 1-20.

Questo articolo indaga i fattori ambientali che influenzano il trasferimento della formazione tra gli istruttori, sottolineando come il contesto lavorativo e le condizioni esterne possano impattare significativamente sull'efficacia del trasferimento della formazione.

5. “It’s just a matter of culture”: an explorative study on the relationship between training transfer and work performance - Gemmano, C. G., Manuti, A., & Giancaspro, M. (2022). *Journal of Workplace Learning*.

Lo studio esplora il ruolo della cultura organizzativa come moderatore nella relazione tra il trasferimento della formazione e le prestazioni lavorative, evidenziando come una cultura organizzativa positiva possa migliorare i risultati del trasferimento della formazione.

6. Understanding the outcomes of training to improve employee mental health: A novel framework for training transfer and effectiveness evaluation - Nielsen, K., & Shepherd, R. (2022). *Work & Stress*, 36, 377-391.

Questo articolo presenta un nuovo modello per valutare l'efficacia e il trasferimento delle formazioni relative alla salute mentale sul posto di lavoro, integrando letteratura sul trasferimento e l'efficacia della formazione per ottimizzare i risultati.

7. Training value, employee internal states and training transfer: examining the web of relationships - Andoh, R. P., Owusu, E., Annan-Prah, E., & Boampong, G. (2022). *The Learning Organization*.

La ricerca esamina come il valore percepito della formazione, gli stati interni del dipendente e il trasferimento della formazione interagiscono tra loro, evidenziando come l'empowerment psicologico e la motivazione influenzino positivamente il trasferimento della formazione.

8. Investigating tools and techniques to promote workplace training transfer - Dixit, R., & Sinha, V. (2022). *Journal of Workplace Learning*.

Questo studio indaga sull'efficacia di diversi strumenti e tecniche per promuovere il trasferimento della formazione sul posto di lavoro, con l'obiettivo di massimizzare i ritorni sugli investimenti in formazione attraverso l'applicazione pratica delle competenze acquisite

9. A mixed methods study of the training transfer and outcomes of safety training for low-skilled workers in construction - Nielsen, K., Ng, K.-m., Vignoli, M., Lorente, L., & Peiró, J. (2022). *Work & Stress*, 37, 127-147.

L'articolo valuta un programma di formazione sulla sicurezza per lavoratori poco qualificati nel settore edile, esplorando come la formazione influenzi le competenze tecniche e non tecniche e il clima di sicurezza sul sito.

10. The importance of training transfer of non-technical skills safety training of construction workers - Nielsen, K., Ng, K.-m., Guglielmi, D., Lorente, L., Pătraș, L., & Vignoli, M. (2022). *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29, 444-452.

Lo studio esplora il trasferimento delle competenze non tecniche, come la comunicazione e il processo decisionale, acquisite durante la formazione sulla sicurezza, sottolineando l'importanza di questi aspetti per la sicurezza complessiva sul lavoro.

11. Leveraging coaching as an instrument for training transfer: a case of learners in a Fintech Firm. - Dixit, R., & Sinha, V. (2022). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(5), 1-4

Questo caso di studio sottolinea l'efficacia del coaching come strumento per facilitare il trasferimento della formazione, in particolare per le competenze comportamentali, in un'azienda

fintech, evidenziando come il coaching personalizzato possa migliorare l'applicazione delle competenze apprese.

12. Andoh, R. P. K., Annan-Prah, E. C., Boampong, G. N., Jehu-Appiah, J., Korsah, A. M., & Owusu, E. A. (2024). Examination of the influence of transfer opportunity, assimilation of training content and motivation to transfer in the training transfer process. *European Journal of Training and Development*, 48(3/4), 281-297.

L'articolo esamina come le opportunità di trasferimento, l'assimilazione dei contenuti formativi e la motivazione al trasferimento influenzino il processo di trasferimento della formazione. Lo studio utilizza dati quantitativi per analizzare la relazione tra questi fattori nel contesto aziendale, evidenziando come un'adeguata preparazione e motivazione possano migliorare significativamente l'efficacia del trasferimento delle competenze apprese in ambienti lavorativi reali.

13. Nielsen, K., Ng, K., Vignoli, M., Lorente, L., & Peiró, J. M. (2023). A mixed methods study of the training transfer and outcomes of safety training for low-skilled workers in construction. *Work & Stress,* 37(2), 127-147.

Questo studio analizza il trasferimento e gli esiti della formazione sulla sicurezza per i lavoratori poco qualificati nel settore edile attraverso un approccio misto quantitativo e qualitativo. I risultati indicano che mentre la formazione è efficace nel trasmettere conoscenze essenziali, esistono barriere significative al suo trasferimento effettivo sul posto di lavoro, legate soprattutto alla mancanza di supporto organizzativo e alle limitate opportunità di applicare concretamente quanto appreso

14. Román-Niaves, S., Vasquez, C. A., Coo, C., Nielsen, K., Llorens, S., & Salanova, M. (2024). Effectiveness of compassion-based interventions at work: a systematic literature review and meta-analysis considering process evaluation and training transfer. *Current Psychology*, 1-21.

L'articolo presenta una revisione sistematica della letteratura e una meta-analisi sull'efficacia delle interviste basate sulla compassione nel contesto lavorativo. Lo studio esamina come queste interviste possano essere efficacemente trasferite e applicate nel mondo del lavoro, considerando la valutazione del processo e il trasferimento della formazione. I risultati suggeriscono che le interviste basate sulla compassione possono avere impatti positivi significativi sul benessere dei dipendenti e sul clima organizzativo.

15. Park, J. J. (2024). Unlocking training transfer in the age of artificial intelligence. *Business Horizons.*

Nel suo articolo, Park discute le sfide e le opportunità del trasferimento della formazione nell'era dell'intelligenza artificiale. L'autore esplora come le tecnologie AI possano essere sfruttate per migliorare il trasferimento delle competenze acquisite durante la formazione, proponendo strategie innovative per superare le barriere tradizionali e massimizzare l'efficacia della formazione nel contesto aziendale moderno.