

Il monitoraggio e la valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna: un commento

Annalisa Campana, Massimiliano Mazzanti, Roberto Rizza

Il monitoraggio e la valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna: un commento

Annalisa Campana, Massimiliano Mazzanti, Roberto Rizza

L'attività di monitoraggio e valutazione

L'attività di monitoraggio e valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna si colloca all'interno di una tendenza internazionale che considera la policy evaluation come una attività imprescindibile. Monitoraggio e valutazione si configurano essenzialmente come uno sforzo di raccolta e interpretazione di informazioni che cerca di rispondere a una serie di domande sull'efficacia di programmi (Rossi, Freeman, Lipsey, 1999). E' uno sguardo puntato sugli obiettivi di una policy, al fine di evidenziare punti di forza e di debolezza di un intervento, proponendo un giudizio argomentato. E' un'attività di ricerca al servizio dell'interesse collettivo in vista di una decisione consapevole. Essa si fonda su solide basi metodologiche e si articola in un disegno di valutazione concordato da valutatore e committente, una ricerca empirica volta alla raccolta dei dati ed infine una discussione pubblica dei risultati.

E' questo, in estrema sintesi, il percorso dell'attività che in questa sede commentiamo. Il percorso intrapreso si è retto su una serie di passaggi imprescindibili in cui sono stati esplicitati:

- l'impianto del monitoraggio e della valutazione;
- il confronto con i soggetti legittimati come portatori di interesse e i presupposti taciti o espliciti degli stessi;
- il confronto con le culture compresenti nelle organizzazioni che costituiscono il contesto di riferimento;
- l'analisi delle culture nel contesto comunitario, normativo e in che modo incidono sull'azione;
- il rapporto fra valutazione e complessità degli interessi in gioco che portano spesso a dover negoziare in situazioni di conflitto di interesse;
- la funzione della valutazione nella conoscenza di un contesto e di un problema;
- le scelte implicite nella valutazione;
- le conseguenze che un'attività di monitoraggio e valutazione hanno sulla realtà indagata.

L'attività valutativa si è pertanto configurata come un'attività di comparazione fra elementi, condotta secondo criteri predefiniti, che implica la raccolta di dati empirici realizzata al fine di formulare un giudizio. Il progetto in oggetto, di conseguenza, ha affrontato alcuni quesiti fondamentali (Celimsky, 1985):

- a) di tipo descrittivo, relativi non solo agli input e output del programma o dell'intervento, ma anche ai suoi risultati;
- b) di tipo normativo: ci si è chiesti se il progetto stese operando in accordo con la sua impostazione iniziale;
- c) di tipo causale, domandandosi se il programma di intervento sia in grado di raggiungere i risultati prefissati al momento della sua formulazione.

L'attività di monitoraggio e valutazione delle attività formative finanziata da Fondartigianato permette di aggiungere valore e conoscenza alle azioni progettuali del Fondo, favorirà una più adeguata riprogettazione degli interventi, è in grado di innescare un processo virtuoso di riflessione che porta a orientare, riorientare e tarare gli interventi stessi.

In estrema sintesi, l'attività di monitoraggio e valutazione delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna risponde almeno a tre buone ragioni:

- verifica se le azioni intraprese rispondano a bisogni inadeguatamente soddisfatti;
- migliora gli interventi osservando la realtà dei risultati e degli impatti. L'esercizio valutativo fornisce un'opportunità di apprendimento, propone un riorientamento alle strategie perseguite, fornisce un contributo alla soluzione dei problemi, aiuta i decisori o i gestori di un progetto o di un intervento a migliorarlo;
- produce rapporti per le autorità pubbliche e private, per i cittadini sui risultati ottenuti e sul buon uso delle risorse allocate.

[Il binomio innovazione e formazione](#)

L'innovazione e il progresso tecnologico che negli ultimi decenni sono cresciuti rapidamente, congiuntamente alla complessità organizzativa fuori e dentro il tessuto delle imprese, pongono il sistema economico e sociale di fronte a nuove sfide.

Le imprese meno strutturate faticano più delle altre ad inserirsi in dinamiche tecnologiche e innovative così accelerate. La sfida è quindi quella di aumentare la leadership tecnologica del sistema regionale e la partecipazione all'innovazione anche di imprese oggi in ritardo.

È noto che nel nostro paese, la forte presenza della piccola e micro impresa si associa ad una maggiore specializzazione verso settori maturi e ad una minore produttività¹. In Italia le micro e piccole imprese² occupano il 66% degli addetti mentre il valore medio europeo è del 40%³.

Come per il livello nazionale anche nella Regione Emilia-Romagna il 95% delle aziende non agricole⁴ ha meno di 10 addetti⁵. Si consideri invece che le piccole imprese (quelle tra i 10 e 50 addetti), che potrebbero essere definite un target ottimale per la formazione continua e una “catena di trasmissione” per l'intero sistema economico-produttivo, pur rappresentando meno del 5% delle imprese, occupano il 20% degli addetti.

All'interno di questo scenario la formazione continua assume un ruolo essenziale, non solo in chiave “difensiva”, cercando di “conservare” le capacità acquisite ma anche aumentando il valore prodotto (in qualità e/o produttività, e/o competitività), favorendo il miglioramento del prodotto/servizio delle imprese.

La strategia Europa 2020 pone l'obiettivo del 15% in termini di partecipazione degli adulti (25-64 anni) all'apprendimento permanente. Dai dati Eurostat⁶ emerge che nel 2016 la partecipazione in Italia è stata dell'8,3%, in miglioramento di 2 punti percentuali rispetto al 2013, mentre per la media UE si è raggiunto il 10,8%⁷. Pur in ritardo, il nostro paese si inserisce in una tendenza alla crescita, ma i margini di miglioramento sono cospicui.

La velocità del cambiamento ha forti conseguenze sulle competenze richieste alla forza lavoro che necessita così di un aggiornamento costante. Per sfruttare appieno le opportunità date dalla

¹ Anche se la dimensione d'impresa non è sempre determinante, quando si riesce ad essere ben posizionati all'interno della supply chain.

² Imprese che operano nell'economia aziendale non finanziaria.

³ Dati Eurostat al 2015, aggiornati al 2018.

⁴ Dati Istat aggiornati al 2016.

⁵ Aggiungendo anche quelle con meno di 50 addetti (piccole imprese) si arriva al 99%. L'unica differenza è che in Regione le micro imprese occupano meno addetti del livello nazionale (41% contro il 45%).

⁶ https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2017-it_it.pdf.

⁷ Praticamente stabile rispetto al 10,7% dei 3 anni prima.

formazione è però necessario identificare i fabbisogni delle aziende, aiutandole, dove necessario, in questa fase di non sempre facile interpretazione.

Gli enti di formazione, grazie alla specifica conoscenza dei settori e delle realtà produttive in cui operano, sono in grado di affiancare le imprese, offrendo risposte adatte al contesto specifico.

La trasposizione univoca dei dati e delle informazioni derivanti dai diversi soggetti erogatori, permetterà di valutare l'adeguatezza dei documenti progettuali ed eventualmente rideterminare - inserendosi nelle nuove sfide esemplificate anche da Industria 4.0 - i fabbisogni territoriali.

Il progetto monitoraggio e valutazione, grazie al percorso intrapreso di strutturazione e consolidamento del flusso informativo e di analisi, va in tale direzione.

Quali dati per il monitoraggio

Due sono gli aspetti preliminari presi in considerazione dal progetto di monitoraggio e valutazione: il primo riguarda l'analisi del contesto economico produttivo territoriale (dati statistici e amministrativi derivanti da diverse fonti) di riferimento; il secondo si riferisce alle modalità con cui il fondo costruisce i percorsi di formazione e i relativi piani, reperendo le informazioni dalle sue articolazioni territoriali attraverso i verbali di condivisione, ma anche, successivamente, attraverso strumenti di rilevazione diretta volti a cogliere le opinioni di chi ha usufruito delle attività di formazione.

Obiettivi del monitoraggio

L'analisi congiunta di questi dati consente una migliore "taratura" delle azioni volte ad identificare e realizzare i percorsi di formazione più adatti alle esigenze dei lavoratori e delle imprese. Da non sottovalutare, la rilevanza della fase di interpretazione condivisa degli indicatori, ottenuta attraverso il confronto tra i partecipanti al gruppo di lavoro.

Alla fine del processo, grazie a questo strumento di *accountability* (attività di monitoraggio e valutazione scaturita da Progetto Monitoraggio 2017), si potranno prendere decisioni - dando conto in modo trasparente delle scelte effettuate - che potrebbero anche ridefinire la pianificazione, programmazione e implementazione delle politiche formative.

“Strumento” dell’osservatorio e caratteristiche

L’Osservatorio del Sistema Imprese Produttive dell’Emilia-Romagna (OsSIP-ER), previsto dal progetto di monitoraggio, è uno strumento fondamentale per supportare la definizione delle politiche formative territoriali. E' lo strumento di osservazione scelto dall’Articolazione emiliano-romagnola di Fondartigianato per mettere sotto osservazione l’universo delle imprese produttive regionali e la rispettiva forza lavoro al fine di tracciarne i cambiamenti intervenuti negli ultimi anni. Grazie a questo strumento sarà possibile raccogliere informazioni provenienti da banche dati diverse sulle PMI dell’Emilia-Romagna. In ragione di questo obiettivo sono state analizzate tutte le banche dati disponibili rispetto alle loro caratteristiche ed ai loro relativi punti di forza e debolezza.

L’osservatorio è costruito per essere flessibile, è un modello per la raccolta, l’organizzazione e l’aggregazione dei dati relativi all'universo del sistema imprese con particolare attenzione alle PMI. I dati dell’Osservatorio saranno inoltre alimentati in modo continuativo nel tempo per arrivare ad un’unica banca dati, che oltre alle attività formative, sia interrogabile secondo differenti dimensioni relative alle dinamiche innovative, organizzative, ambientali e alle condizioni di lavoro. Si tratta di dati che al momento sono scarsamente disponibili in forma integrata, soprattutto per le micro e le piccole imprese, ma che costituiscono una preziosa fonte di analisi sulle politiche formative e sulle conseguenze dirette e indirette da esse derivanti. L’attenzione posta sulla complementarità tra formazione ed innovazione è di primaria importanza. Le attività future, le analisi e le banche dati andranno sempre più orientate in questa direzione in vista delle nuove ondate tecnologiche che investiranno i settori produttivi.

La costruzione della piattaforma è un risultato e al tempo stesso uno strumento utile per la diffusione, consultazione e trasparenza dei dati, che ne permette più agevolmente l’analisi approfondita.

I rapporti evidenziano in modo originale come le banche dati ufficiali integrate possano ulteriormente arricchirsi via implementazione di indagini campionarie ad hoc su temi di innovazione e formazione, al fine di coprire gap informativi e introdurre nelle analisi temi emergenti ed innovativi, strettamente legati alle dinamiche formative ed organizzative (es. cambiamenti strutturali connessi alla robotizzazione, alla transizione verso una economia circolare e a basso contenuto di carbonio, etc..).

La progettazione delle attività di monitoraggio e valutazione

Un prerequisito fondamentale affinché l'Articolazione possa realizzare una valutazione di secondo livello, è che le singole valutazioni (di primo livello) effettuate dai soggetti erogatori in riferimento ai percorsi formativi realizzati, possiedano un elevato livello di omogeneità e forniscano dati di elevata qualità. Al fine di raggiungere questo obiettivo sono state predisposte delle linee guida che danno indicazioni in merito ai seguenti aspetti: a) il soggetto a cui è affidata la valutazione dell'attività formativa; b) i momenti in cui effettuare la valutazione; c) ciò che deve essere oggetto di valutazione; d) i soggetti a cui richiedere i dati. Sono considerati destinatari privilegiati i soggetti erogatori, ossia chi è responsabile della progettazione, costruzione e gestione dei sistemi di monitoraggio e valutazione dei percorsi di formazione nonché dell'uso dei dati valutativi. La formulazione delle linee guida in merito alla progettazione delle attività di monitoraggio e valutazione, prevede un'ampia discrezionalità da parte dei soggetti erogatori, come ad esempio quella della scelta degli "indicatori che declinano operativamente gli oggetti da sottoporre a valutazione". Lo scopo è di lasciare uno spazio al fine di poter perfezionare l'impianto di monitoraggio e valutazione. La discrezionalità voluta in questa fase consente ai soggetti erogatori di sottoporre all'Articolazione regionale proposte specifiche in merito alle attività e agli ambiti esaminati. In seguito alla raccolta delle proposte e al relativo confronto, l'Articolazione stabilisce se elaborare una proposta dettagliata per un sistema di monitoraggio e valutazione omogeneo da utilizzare su tutto il territorio regionale.

In sede di valutazione è però opportuno considerare che i risultati (cambiamenti) osservabili nel medio-lungo periodo dovuti all'intervento formativo realizzato, dipendono anche da condizioni non direttamente imputabili all'intervento formativo in sé (che implica la corretta individuazione del fabbisogno formativo e la più adeguata realizzazione delle attività di formazione in base alle risorse disponibili). Condizioni esterne, infatti, non controllabili e sotto la diretta responsabilità dell'ente di formazione, possono ostacolare la piena messa in opera delle conoscenze/abilità acquisite, incidendo negativamente sugli impatti attesi (di più difficile misurazione rispetto agli *outcome*). Per massimizzare l'efficacia degli interventi formativi, sarà sempre più rilevante coniugare l'importante base informativa di natura micro derivante dal monitoraggio - valutazione dei piani e progetti, con

analisi di scenari di medio lungo periodo che possano cogliere ed anticipare le trasformazioni e le sfide in atto.

La fase sperimentale dell'impianto di monitoraggio

Gli interrogativi che l'Articolazione regionale ha assunto come guida per la "sperimentazione" si sono riferiti all'adeguatezza della raccolta dei dati, per tipo, numero e forma. Ci si è interrogati rispetto alle procedure di analisi e interpretazione dei dati rispetto alle esigenze valutative. Ci si è posti il quesito se, da un punto di vista statistico, siano individuabili indici e/o associazioni particolari tra le diverse variabili e ci si è soffermati sull'adeguatezza delle elaborazioni effettuate al fine di supportare la presa di decisioni. Infine è stato sollevato il problema relativo alla necessità o meno di altri tipi di analisi e interpretazioni dei dati. La messa a sistema di tale impianto è passata dunque attraverso una fase sperimentale che ha testato sul campo gli strumenti previsti dal monitoraggio, permettendo così di individuare le informazioni di rilievo presenti o mancanti emerse dai verbali di condivisione. E' stato così possibile analizzare le informazioni in merito ai diversi piani formativi progettati (predisposizione dell'invito per la presentazione dei progetti), congiuntamente alle modalità e ai tempi di erogazione della formazione da parte degli enti preposti, al fine di valutare le "prontezza e tempestività" della risposta formativa (tempo che intercorre dalla identificazione/presentazione del progetto formativo alla conclusione dell'attività formative) rispetto alle esigenze delle diverse tipologie (settoriale e dimensionale) d'impresa, dei differenti fruitori (inquadramento/ruolo/qualifica) e dei territori. Ma soprattutto si sottolinea come i dati e le relative analisi si arricchiscano soprattutto attraverso il processo di condivisione. È rilevante che lo strumento di monitoraggio e valutazione si configuri non meramente come strumento allocativo di risorse, ma come momento partecipativo ed educativo, al fine di migliorare la cultura della valutazione, la raccolta dei dati e loro qualità, e la generazione di spunti critici e tematici per migliorare i futuri interventi, in senso sia tecnico sia tematico.

Riflessioni conclusive e future prospettive di sviluppo

Il quadro concettuale per il monitoraggio e la valutazione che si delinea è metodologicamente ricco e robusto. Si apre a narrazioni qualitative e quantitative che consentono interazioni inter e multi disciplinari, e può assumere un carattere di generalità rispetto a vari interventi di formazione (piani, progetti).

Rispetto agli sviluppi futuri, è rilevante l'enfasi posta sugli impatti della formazione, che si configura come una delle direttrici primarie di sviluppo delle attività. Pur essendo spesso molto complicato, anche con strumenti statistici, evidenziare i nessi causali, data l'interazione della formazione con dinamiche esogene riguardanti l'organizzazione nell'impresa e il contesto meso e macro, l'apertura di questa finestra risulta strategica. L'obiettivo è comprendere appieno, anche negli aspetti dinamici, l'importanza della formazione, sia come fattore legato all'impresa e al lavoratore (incremento delle competenze, della produttività, dei salari) sia come bene pubblico, che incrementa potenzialmente tutta la performance del sistema (del settore, dell'area territoriale, etc..). L'integrazione di diverse fonti informative, la natura dinamica delle stesse, gli approfondimenti via indagini aggiuntive consentono analisi di valutazione e di impatto.

È molto importante, come evidenziato, porre enfasi sia sugli impatti attesi sia sugli impatti reali. A tal fine è rilevante coniugare strumenti di rilevazione qualitativi, quantitativi, ex ante ed ex post, in una visione strutturale e dinamica del processo valutativo. Sviluppi interessanti ed originali possono essere perseguiti attraverso la sinergia tra (i) il mantenimento continuo delle banche dati integrate e (ii) l'arricchimento delle fonti dati via surveys ad hoc che coprono temi specifici legati ai processi formativi e tecno-organizzativi.

Un'altra direttrice di sviluppo riguarda la generalizzazione e la trasferibilità degli strumenti valutativi e delle analisi. Si sottolinea in modo efficace il tema della *trasferibilità* dell'impianto di monitoraggio e valutazione dal territorio emiliano-romagnolo ad altre regioni. Dovrà essere attentamente analizzato – in una qualche misura – anche il livello di “comunicabilità” in altri contesti dell'impianto di monitoraggio e valutazione una volta che sarà messo a punto (attività 06). È un tema cruciale da trattare nei futuri passaggi ed evoluzioni della struttura valutativa.