

Progetto Monitoraggio 2017



Emilia-Romagna

Attività 5

*L'impianto di
monitoraggio e valutazione
delle attività formative finanziate
da Fondartigianato
in Emilia-Romagna*

Inquadramento – Modello - Organizzazione

Soggetti attuatori

Massimo Marcuccio
Dipartimento di Scienze dell'Educazione "G.M. Bertin"



Emilia-Romagna

Indice

<i>PREMESSA</i>	2
Il contesto	2
L'approccio metodologico	2
L'impostazione del Rapporto	4
<i>PRIMA PARTE - LA SITUAZIONE DI PARTENZA</i>	6
Il soggetto <i>Articolazione Regionale</i>	6
Le Parti Sociali Regionali come soggetto che <i>"progetta"</i>	9
L'Articolazione regionale come soggetto che <i>valuta</i>	20
<i>SECONDA PARTE - LE POSSIBILI SCELTE PER L'IMPIANTO DI VALUTAZIONE</i>	26
Gli "orizzonti" di "senso" del processo valutativo	26
La finalità del processo valutativo	27
I possibili "interessi" valutativi	28
La struttura e organizzazione complessiva dell'impianto di monitoraggio e valutazione	33
L'oggetto della valutazione	36
Gli strumenti e le procedure di valutazione (<i>come si valuta?</i>)	38
I destinatari/utilizzatori della valutazione (<i>per chi si valuta?</i>)	39
La scelta dei dati da raccogliere	40
Le variabili da indagare	41
La riflessione sulla variabile impatto e l' <i>effetto fascinazione</i>	43
L'interpretazione e l'uso dei dati	46
Il dispositivo informatico e la sua gestione	47
La restituzione dei dati	48
I tempi della valutazione e la loro influenza	50
Considerazioni di "apertura"	51
<i>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</i>	52

Premessa

Il contesto

L'impianto di monitoraggio e valutazione di impatto che le Parti Sociali Regionali di Fondartigianato – il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua nelle imprese artigiane e nelle PMI – si colloca nell'ambito del *Progetto Monitoraggio 2017*, definito dalle Parti stesse con l'Accordo del 6 marzo 2017, che ha affidato le attività in esso previste a CGIL, CISL e UIL Emilia-Romagna che hanno predisposto un progetto esecutivo sottoposto a Fondartigianato e al Comitato Paritetico dell'Emilia-Romagna.

Il *Progetto Monitoraggio 2017* – articolato in sei Attività – nasce in risposta alla Delibera di Fondartigianato del 12 ottobre 2016 che prevede che i Comitati Paritetici delle Articolazioni regionali effettuino il monitoraggio della formazione svolta a livello regionale fornendone semestralmente le risultanze in termini di efficacia e di impatto alle Parti Sociali da inoltrare al Fondo.

L'obiettivo dell'Attività 5, in particolare, è quello di «realizzare l'adeguamento degli strumenti di monitoraggio e di verifica¹ di impatto dell'attività formativa»².

A tal scopo, è stata effettuata la richiesta al *Gruppo di valutazione* del Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" dell'Università di Bologna di accompagnare tale processo di messa a punto dell'impianto di monitoraggio e valutazione d'impatto e di una sua preliminare sperimentazione³.

L'approccio metodologico

L'approccio utilizzato per l'impostazione del lavoro è scaturito dall'integrazione tra alcuni principi emersi dal dibattito sulla *valutazione partecipata* (ad es., Cousins e Earl, 1995) e dalla riflessione sullo *sviluppo della competenza valutativa* (ad es., Preskill e Boyle, 2008).

In particolare, circa il dibattito sullo sviluppo della competenza valutativa, va sottolineato che le posizioni variano tra due possibili estremi (Naccarella *et al.*, 2007): da un lato, una posizione che intende tale concetto come «l'abilità di condurre una reale valutazione» (Milstein e Cotton, 2000); dall'altro, chi ritiene invece sia necessario integrare la dimensione delle abilità dei soggetti con quella di una cultura organizzativa che alimenti le abilità valutative affinché queste diventino sostenibili nel tempo (McDonald *et al.*, 2003). Per tale motivo si preferisce, in quest'ultimo caso,

¹ Nel testo che segue preferiamo utilizzare il termine *valutazione* al posto di *verifica* per una continuità con la letteratura internazionale e nazionale.

² Tale adeguamento sarà sottoposto alla validazione di un Comitato Tecnico Scientifico. Riportiamo qui il testo del documento progettuale originario. Nei paragrafi successivi proporremo una sua rilettura in vista della progettazione di dettaglio delle attività.

³ La sperimentazione dell'impianto di monitoraggio e valutazione d'impatto è stata prevista come esito dell'Attività 6 del Progetto Monitoraggio 2016. Di essa si renderà conto in un Rapporto separato.

parlare di «evaluation capability» piuttosto che di capacità valutative.

Anche in ragione del fatto di trovarsi in una situazione con ampi margini di discrezionalità, è stato scelto di strutturare l'attività in due momenti: 1) ricostruire lo stato attuale dei processi messi in atto dal Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale relativi alla programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività formative; 2) mettere a punto un *documento progettuale* – la *Seconda parte* del presente documento – che contenga una nuova versione dell'impianto di monitoraggio e valutazione da sperimentare successivamente. Nel fare questo, l'attenzione è stata sempre quella di perseguire l'obiettivo trasversale di promuovere la capacitazione (*capability*) valutativa dei soggetti e organizzazioni coinvolti nei vari momenti.

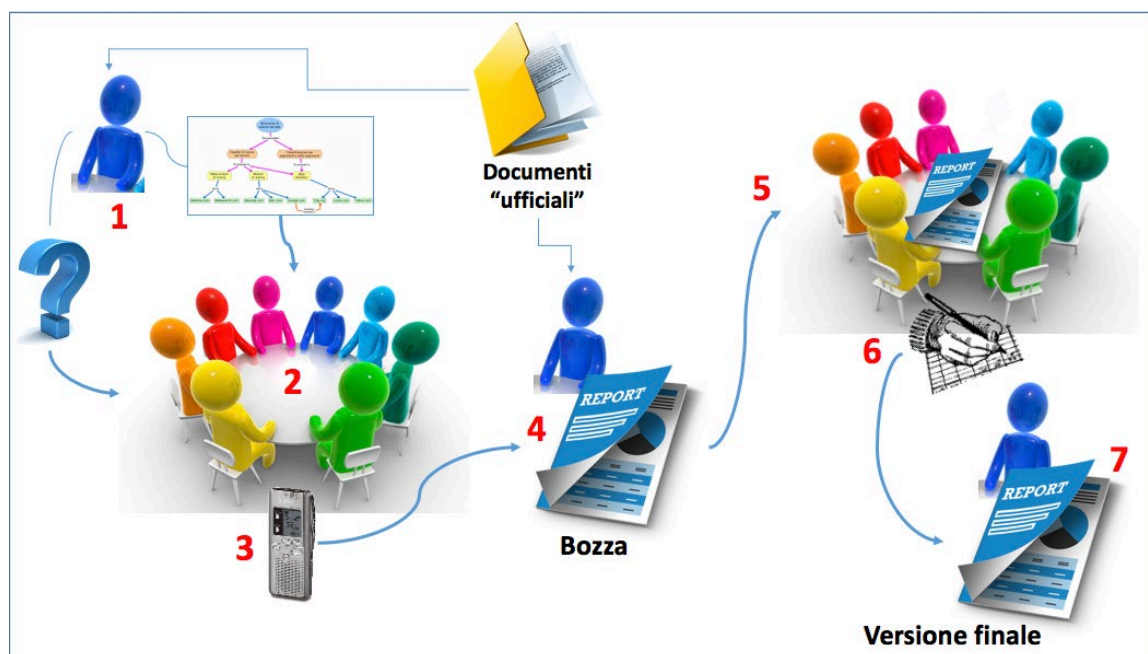
L'approccio generale utilizzato per la *raccolta dei dati* è stato quello della *discussione di gruppo* (Maeder, 2013) durante la quale il ricercatore universitario ha assunto il ruolo di attivatore e regolatore dei flussi comunicativi mediante l'introduzione di alcuni *reattivi* principalmente sotto forma di domande, mappe concettuali e visualizzazioni di processi. A questo approccio se ne è integrato uno di tipo *narrativo* (Costantino & Greene, 2003) utilizzato nella fase di elaborazione del rapporto scritto.

Le discussioni con alcuni componenti dell'Articolazione regionale (membri del Comitato paritetico, Referenti), con alcuni ricercatori e alcuni testimoni privilegiati provenienti dal mondo della formazione professionale e con il Gruppo di ricerca si sono svolte nell'arco di *undici* incontri della durata di circa 4 ore ciascuno a Bologna presso la sede dell'Articolazione regionale. Sei incontri si sono svolti nel 2017 (3 e 17 ottobre; 3, 15 e 29 novembre; 20 dicembre); cinque invece nel 2018 (17 gennaio, 22 febbraio, 19 marzo, 20 aprile, 11 giugno).

Inoltre, quattro incontri – 23 marzo, 4 maggio, 11 giugno, 24 luglio – sono stati effettuati dal Gruppo di ricerca e i membri del Comitato Tecnico Scientifico (CTS) che è stato attivato per supervisionare e validare i risultati del progetto "Monitoraggio 2017".

Nella *Fig. 1* abbiamo rappresentato l'impostazione generale adottata per la gestione delle discussioni. In una prima fase **(1)** il ricercatore universitario, durante i primi incontri ha introdotto nell'ambito del gruppo di lavoro alcuni *interrogativi* che avevano la funzione di far emergere le principali informazioni e i punti di vista dei diversi attori su alcuni aspetti dell'impianto di valutazione in essere al momento dell'avvio del Progetto Monitoraggio 2017. In alcuni incontri, inoltre, sono state presentate delle mappe concettuali che, in alcuni casi, riproponevano contenuti presenti in alcuni documenti ufficiali; in altri, sintetizzavano i contenuti degli incontri precedenti e servivano da ulteriore stimolo alla discussione. **(2)**. Le interazioni verbali tra i partecipanti sono state audioregistrate **(3)** – previo autorizzazione dei partecipanti – e trascritte a cura del ricercatore universitario per essere utilizzate – in un primo momento – al fine di predisporre le mappe concettuali da utilizzare per l'incontro successivo; in un secondo momento, per predisporre una bozza del report finale **(4)** – in cui sono confluiti anche informazioni raccolte da alcuni documenti ufficiali – che è stata inviata a ciascuno dei partecipanti alla discussione affinché fosse letta **(5)** e integrata/rivista per iscritto **(6)**. Le integrazioni/revisioni sono state inviate al ricercatore universitario che ha provveduto a riorganizzarle in una versione finale del report **(7)**.

Fig. 1 – L'impianto di raccolta e analisi dei dati



Nella organizzazione dei contenuti all'interno della bozza del report (4) e del report finale (7) è stato integrata una prospettiva emica con una etica⁴. La prima prospettiva è stata privilegiata nel momento in cui sono stati riportati i contenuti delle interazioni verbali (costruzione dei dati; commento e interpretazione dei dati; percorsi decisionali). La prospettiva etica, invece, è stata privilegiata nel momento di analisi delle dinamiche individuali e tra partecipanti rilevate dal ricercatore universitario nella veste di *osservatore partecipante*.

L'impostazione del Rapporto

Nelle pagine seguenti, seguendo l'impostazione sopra presentata, è stata analizzata nella *Prima parte* la situazione di partenza delle attività di "progettazione" e valutazione delle Parti Sociali e del Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale al fine di ricostruire i processi e le scelte attualmente in essere. Tale ricostruzione è stata effettuata sulla base dei dati raccolti in alcuni documenti ufficiali e durante vari momenti di confronto avvenuti con il Gruppo di Ricerca, i componenti dell'Articolazione regionale, delle Parti Sociali e con i testimoni privilegiati. L'obiettivo è quello di delineare una raffigurazione dei vari momenti dell'intero processo che ad oggi si mette in atto e che si intende sottoporre a rivisitazione: l'analisi dei fabbisogni formativi del territorio; la stesura dei documenti programmatori (*Piani Formativi e Progetto Quadro*); l'analisi dei progetti presentati dalle Agenzie Formative e dalle aziende per accedere al finanziamento; la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione di impatto delle attività di formazione.

⁴ Utilizziamo qui una caratterizzazione tipica della ricerca qualitativo di tipo "etnografico" che precisa attraverso questi due termini la prospettiva da cui sono analizzati i fenomeni resi oggetto di indagine: la *prospettiva emica* riguarda il punto di vista interno dei soggetti coinvolti nel fenomeno, ossia le loro opinioni e punti di vista; la *prospettiva etica*, invece, fa riferimento alla prospettiva di chi – solitamente il ricercatore – guarda il fenomeno oggetto di indagine dall'esterno pur essendo *partecipante*.

Nella *Seconda Parte* sono presentati gli elementi principali che il Gruppo di ricerca ha scelto quali costituenti del *nuovo impianto di monitoraggio e valutazione di impatto*.

In un documento a parte, sono state elaborate alcune *Linee guida* nate a seguito della condivisione degli elementi fondamentali dell'impianto di monitoraggio e valutazione di impatto e pensate come un insieme di *riflessioni* che il Gruppo di lavoro propone alle Parti Sociali per condividerle con tutti gli operatori che sono coinvolti nella realizzazione dei processi formativi nell'ambito delle aziende del nostro territorio.

Prima parte

La situazione di partenza

Un primo obiettivo degli incontri realizzati presso la sede dell'Articolazione regionale è stato quello di *ricostruire* – grazie al contributo del punto di vista di un soggetto esterno – una rappresentazione formalmente esplicita della situazione attuale del processo di monitoraggio e valutazione di impatto delle attività formative agite dal Comitato Paritetico dell'Articolazione.

Già dal primo incontro, tuttavia, è emersa anche la necessità di raccogliere informazioni per riuscire a delineare un'immagine di due aspetti importanti:

- la *struttura organizzativa* dell'Articolazione regionale allo scopo di rispondere alla domanda *chi è il soggetto che valuta*;
- l'*attività di programmazione*, l'altra macro area di attività di competenza del livello regionale ed, in particolare, delle Parti Sociali, che è stata individuata come "oggetto" da sottoporre a valutazione.

Di seguito, quindi, presenteremo gli elementi emersi durante le discussioni circa questi tre aspetti. Si tratta sia di elementi tesi, da un lato, a descrivere lo stato attuale della situazione, dall'altro, a presentare alcuni elementi di sviluppo.

Il soggetto Articolazione Regionale

In primo luogo ci si è interrogati sui **soggetti** che presiedono alle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione; su chi, di fatto, sta svolgendo tali attività.

A questo proposito un primo elemento preso in esame è il **processo di evoluzione** dell'Articolazione regionale, per quanto riguarda sia gli *aspetti organizzativi*, sia gli *ambiti di competenza*.

L'**anno 2004** segna l'inizio formale dell'Articolazione regionale. Infatti, in data 15 luglio 2004 a Bologna viene siglato il *Regolamento di funzionamento del Fondo Artigianato Formazione in Emilia-Romagna redatto sulla base del regolamento nazionale di Fondartigianato del 6 giugno 2001*. In questo documento viene individuata quale **attività principale** dell'Articolazione regionale quella di promuovere «piani formativi aziendali, territoriali, settoriali, regionali e interregionali di e tra imprese concordati tra le parti» (p. 1)⁵. Nell'ambito di questa attività principale, tra le priorità dell'Articolazione regionale, viene individuata quella di svolgere «funzioni di indirizzo, coordinamento, monitoraggio e verifica» (p. 1) allo scopo di sviluppare la formazione continua sul

⁵ La promozione dei piani formativi aziendali viene effettuata nel rispetto delle modalità fissate dall'art.118 della Legge 388/2000 e dall'art.48 della legge 289/2002.

territorio. Si parla anche di «attività di sostegno ai progetti» svolta mediante attività di «indagine, promozione, valutazione e monitoraggio» (p. 2).

Analizzando la **struttura organizzativa** dell'Articolazione regionale, il *Regolamento* prevedeva che l'Articolazione regionale individuasse e nominasse *due coordinatori* (operanti anche in EBER). Era previsto anche *Gruppo Tecnico bilaterale*⁶, composto da sei «esperti di formazione continua di nomina delle Organizzazioni Imprenditoriali e delle Organizzazioni Sindacali» a cui si potevano aggiungere anche alcuni esperti esterni (p. 2) di cui l'Articolazione si avvaleva per la «valutazione dei progetti di formazione». Tale organo era denominato anche *Gruppo tecnico di assistenza e valutazione dei progetti di formazione continua*.

Nel Regolamento del 2004, si afferma che uno dei compiti del *Gruppo Tecnico* era quello di «esaminare [...] i progetti presentati, proponendone l'approvazione o il rigetto del finanziamento» al Fondo nazionale. Al Fondo nazionale, invece, spettavano i «controlli finalizzati a monitorare l'effettivo svolgimento della formazione effettuata» (p. 3).

Per quanto riguardava, invece, le funzioni di supporto (servizi amministrativi, segreteria e servizi generali) nonché per le attrezzature e per la sede, era prevista una convenzione con l'Ente bilaterale regionale dell'artigianato dell'Emilia Romagna (EBER) gestita direttamente dal Fondo nazionale (pp. 1-2). Tutte le articolazioni regionali di Fondartigianato, infatti, hanno sede nelle strutture degli Enti bilaterali e hanno convenzioni con gli Enti bilaterali per la sede, la segreteria, per servizi amministrativi.

L'altro organo strutturale è il *Comitato paritetico regionale*, che ha le funzioni di gestore delle attività dell'Articolazione. Si tratta dell'organo "politico", composto da sette componenti, ciascuno in rappresentanza delle parti sociali presenti in Emilia-Romagna, quattro datoriali e tre sindacali. I componenti del Comitato erano proposti dalle rispettive parti sociali regionali.

Negli anni successivi, come anticipato, si è assistito a una **graduale processo di trasformazione** degli *aspetti organizzativi* e degli *ambiti di competenza* all'interno dell'Articolazione regionale formalmente introdotti a seguito di delibere successive che hanno cambiato anche i campi di intervento rispetto ai Regolamenti nazionali⁷.

Per quanto attiene la *struttura organizzativa*, esiste tuttora un **Comitato paritetico regionale** i cui membri sono nominati dal Consiglio di Amministrazione di Fondartigianato su proposta delle Parti sociali regionali⁸. Tale Comitato, secondo l'ultima delibera del Consiglio di amministrazione del Fondo nazionale, viene investito anche della competenza del monitoraggio dell'attività formativa. Per assolvere a tale compito può avvalersi di soggetti esterni.

Un aspetto di particolare rilevanza che è necessario evidenziare per le sue implicazioni a livello di processi decisionali, è il fatto che le **Parti sociali regionali** nel settore artigiano [*datoriali* (Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI) e *sindacali* (CGIL, CISL, UIL)] sono un "soggetto sociale"

⁶ Il Gruppo era denominato *Gruppo Tecnico di valutazione regionale*. Sua area di competenza era la valutazione dei progetti presentati a livello regionale.

⁷ Va segnalato che sul sito ufficiale di Fondartigianato, nella sezione in cui viene descritta l'*Organizzazione del Fondo* (<http://www.fondartigianato.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/28>) sono ancora presenti le vecchie competenze attribuite all'Articolazione regionale. In egual modo nella sezione in cui sono descritte le *Procedure operative* (<http://www.fondartigianato.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/24>).

⁸ La quasi totalità delle persone (componenti fisici) che rappresentano le Parti sociali sono anche membri del Comitato paritetico regionale.

diverso dall'Articolazione regionale con funzione decisionale⁹. Di fatto si tratta di un "tavolo", di un *organismo decisionale* di tipo "politico" costituito in base alle norme in materia di relazioni industriali. Alle Parti sociali regionali spetta - a livello decisionale - la definizione e sottoscrizione degli *Accordi* sul territorio in materia di formazione continua - ma non solo - tra i diversi soggetti datoriali, sindacali e istituzionali (ad es., Regione). Tali *Accordi* vengono assunti e recepiti - all'interno dell'Articolazione regionale - dal *Comitato paritetico* per la loro gestione. Il Comitato paritetico ha un ambito decisionale di tipo operativo guidato da alcuni *mandati* ricevuti dalle *Parti sociali*. Tra questi mandati vi è quello di avvalersi di soggetti esterni per lo svolgimento di specifici compiti.

Il numero dei *Referenti* - nuova denominazione attribuita ai *Coordinatori* - è sempre di 2 come stabilito a livello nazionale: uno di parte datoriale, uno di parte sindacale che, in Emilia-Romagna, operano nell'Ente Bilaterale. I Referenti sono indicati dalle Parti Sociali e operano su mandato del Comitato Paritetico. Nell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna - a differenza di altre Articolazioni regionali - sin dalla sua costituzione si è scelto di non far ricoprire ai Referenti anche il ruolo di membri del Comitato paritetico.

Resta invariata la situazione relativa alle funzioni di supporto (servizi amministrativi, segreteria e servizi generali) nonché per le attrezzature e per la sede (convenzione con EBER) (Fig. 2).

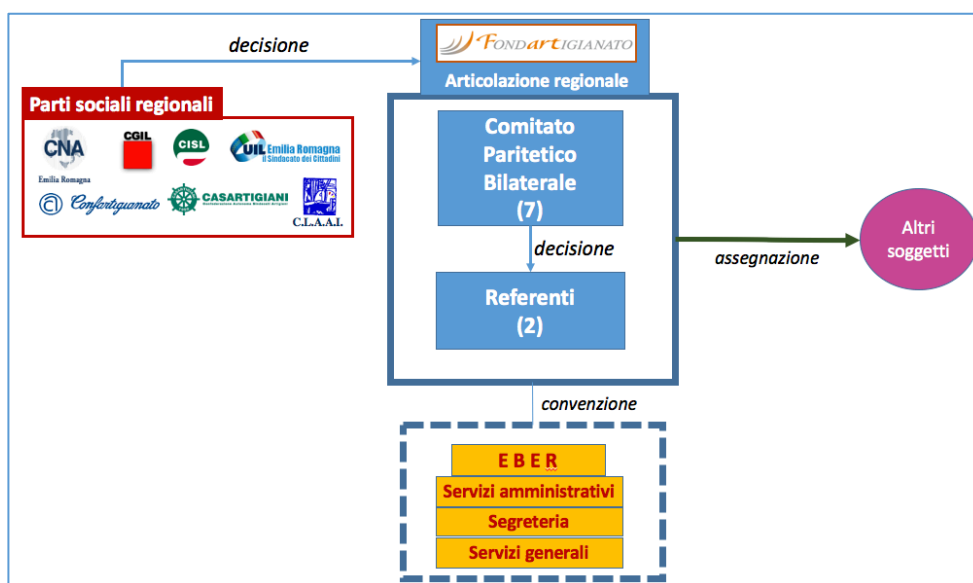
Circa le aree di competenza e le interazioni:

- alle *Parti Sociali* regionali spetta l'attività principale di predisposizione dei documenti programmatori che ha come esito principale l'elaborazione scritta dei Piani formativi e dei Progetti Quadro. In particolar modo, nel 2016, sono stati predisposti e condivisi nove Piani formativi regionali, di cui tre provinciali, tre settoriali, uno di distretto e uno di filiera e alcuni Progetti Quadro;
- al *Comitato paritetico* - che lo ricordiamo è l'organo "politico dell'Articolazione regionale - spetta, a partire dall'attribuzione avvenuta con la Delibera del 12 ottobre 2016 del Fondo nazionale, anche il compito di realizzare il monitoraggio e la valutazione dell'attività formativa.

L'interazione tra *Parti sociali* e *Articolazione regionale* nel caso specifico del *Progetto Monitoraggio 2017*, si è così sviluppata: 1) le Parti sociali hanno siglato un *Accordo* in cui sono stati decisi i seguenti aspetti: a) realizzazione del monitoraggio delle attività di formazione continua; b) realizzazione di specifiche azioni; c) destinazione e ripartizione di risorse economiche; 2) l'*Accordo* è stato inviato al Fondo nazionale che lo ha approvato; 3) il *Comitato paritetico* ha preso in gestione l'*Accordo* articolando nelle sue componenti di dettaglio (le sei attività del Progetto Monitoraggio 2017), costruendo il progetto di dettaglio, individuando i soggetti esterni a cui affidare gli incarichi e le risorse individuate dalle Parti sociali.

⁹ La relazione tra Parti sociali e Articolazione regionale può essere analizzata utilizzando un modello tradizionale di analisi dei processi decisionali che prevede tre dimensioni: a) i *livelli decisionali* che individuano una gerarchia dei livelli di *potere* posseduti dai soggetti che prendono una decisione (direzionale; tecnico; operativo); b) le *aree decisionali*, vale a dire gli ambiti della realtà "toccati" dalle decisioni; c) le *modalità decisionali* ossia il livello di autonomia nell'esercizio della decisione (piena autonomia; consultazione; esecuzione).

Fig. 2 – Attuale organigramma dell'Articolazione regionale in Emilia-Romagna del Fondo Artigianato Formazione



Alle Parti sociali regionali devono essere restituiti dall'Articolazione regionale gli elementi per decidere se la programmazione formalizzata nei Piani formativi e nei Progetti Quadri può essere valutata positivamente, se e quali cambiamenti effettuare, se e quali altri provvedimenti devono essere messi in atto.

Se questa è la struttura e dinamica di base, possiamo ora a descrivere due ambiti specifici di attività: la "progettazione" e la "valutazione".

Le Parti Sociali Regionali come soggetto che "progetta"¹⁰

Sin dalle prime discussioni avvenute tra i componenti del gruppo di lavoro, il tentativo di rispondere alla domanda "Che cosa valutiamo?" ha aperto un confronto sul **processo di**

¹⁰ Solitamente, a proposito di organismi istituzionali viene utilizzato il termine *programmazione* per indicare l'attività di elaborazione dei documenti che definiscono gli obiettivi e le linee di intervento dell'organismo stesso. In questo contributo – da questo paragrafo in avanti – abbiamo scelto di utilizzare il termine *progettazione* allo scopo di mettere in evidenza la medesima *logica* che sottende tutti i processi che prevedono: 1) l'individuazione di valori da perseguire; 2) l'analisi della situazione di partenza; 3) l'individuazione (mediante la comparazione valori/situazione attuale) di aree problematiche, di rischio o di sviluppo; 4) la definizione di linee di intervento (obiettivi e attività) risolutive, preventive o innovative; 5) la definizione di mezzi e risorse per la realizzazione degli interventi. Nel contempo, una tale scelta linguistica è stata effettuata per prevenire il fenomeno della *sovrapposizione concettuale* tra programmazione e "procedimento burocratico/istituzionale" che spesso scatta nelle menti di chi riflette su queste dimensioni.

elaborazione dei **documenti progettuali**¹¹ in capo alle Parti Sociali, in particolare del **Piano formativo** – regionale e territoriali – e del **Progetto Quadro**¹².

Il confronto si è articolato su due piani: 1) la ricostruzione dell'attuale processo di elaborazione dei documenti progettuali; 2) l'individuazione degli ambiti di sviluppo e/o miglioramento di tale processo.

Questo "slittamento" della riflessione dal tema della valutazione a quello della progettazione offre un'ulteriore evidenza dello *stretto legame* tra attività di progettazione e attività di valutazione. Nel momento in cui è stato dichiarato che l'oggetto di valutazione era costituito dai Piani formativi e dai Progetti Quadro – e non tanto dall'insieme dei singoli interventi progettuali – l'attenzione è subito corsa alle caratteristiche e al livello di qualità dei documenti progettuali elaborati.

La situazione attuale

Lo schema per la stesura dei documenti progettuali. Il Fondo nazionale propone per l'elaborazione dei *Piani regionali* e per il *Progetto Quadro* uno **schema** (format) che viene assunto dalle Parti sociali a livello regionale come strumento guida per l'*attività progettuale* (programmatoria) a livello regionale.

Lo schema è stato costruito nel 2004 al termine di un lavoro preparatorio di tipo sperimentale che rientrava tra le attività del Fondo nazionale propedeutiche alla messa a regime dei processi attuativi del Fondo stesso. In particolare, nella *Tabella 1*, sono riportate le macro voci in cui si articolano gli schemi che riguardano i due documenti che prenderemo in esame in modo particolare in questa sede: il Piano formativo¹³ e il Progetto Quadro.

Nel 2016, durante l'elaborazione dei documenti programmatici, nell'ambito delle Parti Sociali è emersa la consapevolezza che – attenendosi allo schema predisposto a livello nazionale – si correva il rischio di indurre a mantenere il livello del dettaglio delle informazioni su un piano ancora troppo generale. Per questo motivo, le Parti sociali, hanno deciso di introdurre nel *Piano formativo regionale* alcuni **aspetti originali** di particolare rilievo allo scopo di contribuire anche a una maggiore contestualizzazione delle scelte effettuate:

- in relazione ai "Contenuti formativi da sviluppare" sono stati considerati oggetto di intervento formativo non tanto i *contenuti tematici* quanto i **processi organizzativi** dal momento che il continuo cambiamento dei contesti economici e di lavoro, rischia di rendere obsoleta qualsiasi specificazione contenutistica;
- l'introduzione della descrizione delle **metodologie formative** da proporre per la conduzione dei percorsi formativi (studio di caso, coaching, etc.);
- l'introduzione del tema dell'**innovazione**;
- l'introduzione dei temi trasversali della gestione della qualità e dell'ambiente¹⁴;

¹¹ Di fatto si tratta dei documenti di *politica formativa* delle Parti Sociali regionali.

¹² Utilizziamo qui il termine Piano formativo e Progetto Quadro al singolare per indicare solo il "tipo" di documento progettuale pur nella consapevolezza che esistono nella realtà più Piani formativi e più Progetti Quadro.

¹³ Va sottolineato che le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna, insieme a poche altre regioni, hanno strutturato la propria programmazione in più Piani formativi settoriali oltre al Piano formativo regionale. In Emilia-Romagna è stato elaborato un *Piano formativo regionale* e otto *Piani formativi settoriali*.

¹⁴ Graficamente vanno ripensate prevedendo non solo una parte descrittiva ma anche una parte di flussi.

- l'introduzione di una sezione specifica riservata alle attività di monitoraggio e valutazione¹⁵.

Tab. 1 – Le macrovoci degli schemi predisposti dal Fondo nazionale per la stesura dei Piani formativi e dei Progetti Quadro

Macrovoce dello schema per l'elaborazione del Piano formativo	Macrovoce dello schema per l'elaborazione del Progetto Quadro
Titolo Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento Settore/i produttivo/i Territorio/i Priorità - Ambiti di intervento - Obiettivi Finalità Validità e durata del Piano Eventuale interazione/integrazione con altri interventi di formazione ed altre fonti di finanziamento Risorse necessarie per gli interventi previsti Descrizione contesto e sua evoluzione <ul style="list-style-type: none"> - Sociale – Economico – Produttivo - Mercato Descrizione processi e loro evoluzione <ul style="list-style-type: none"> - Lavorativi – Organizzativi – Innovazione – Mercato Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologie - Prodotto/i Descrizione fabbisogni formativi <ul style="list-style-type: none"> - Relazionali - Di processo - Altro Descrizione processi di apprendimento <ul style="list-style-type: none"> - Metodologie – Strumenti – Modalità organizzativi - Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti) <i>Contenuti formativi da sviluppare</i> ¹⁶ Priorità di intervento Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione <ul style="list-style-type: none"> - Ruoli - Profili professionali Aziende/Territori (descrizione dei bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati) Progetto/i (indicazione del Progetto/i finalizzato/i alla	Titolo Soggetto proponente <ul style="list-style-type: none"> - Ragione sociale Fabbisogni formativi <ul style="list-style-type: none"> - Analisi/Indicazioni e tendenze macro dal punto di vista di osservazione: sociale, economico, produttivo, mercato Contesto di riferimento <ul style="list-style-type: none"> - Settore/i - Territorio/i Caratteristiche dell'intervento <ul style="list-style-type: none"> - Finalità generali - Priorità macro e specifiche - Obiettivi - Ambiti di intervento Aree di interesse degli interventi di formazione <ul style="list-style-type: none"> - Area aziendale Politiche integrative del lavoro e della formazione <ul style="list-style-type: none"> - Attività realizzate con il contributo congiunto del Fondo e della Regione di riferimento Aspetti economici <ul style="list-style-type: none"> - Valore complessivo dell'intervento - Contributo del Fondo - Contributo della Regione di riferimento - Di cui: validazione/certificazione delle competenze Firme delle Parti sociali

¹⁵ Un auspicio è che il presente lavoro possa offrire al Fondo nazionale alcuni spunti per ripensare il format in modo tale che venga valorizzato e resa esplicita una sezione sul monitoraggio e la valutazione dello stesso Piano formativo. Tuttavia è evidente che la scelta di una tale modifica può trovare come argomento contrario la presenza di un diverso livello della cultura e della prassi valutativa presente nelle diverse regioni del territorio nazionale.

¹⁶ È in questa sezione dello schema nazionale che le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna hanno inserito gli aspetti descrittivi dell'impianto di monitoraggio e valutazione del Piano articolato nei seguenti aspetti: a) Monitoraggio e valutazione del raggiungimento delle finalità del piano; b) Monitoraggio in itinere e valutazione speditiva del percorso formativo; c) Valutazione speditiva in esito del monitoraggio in itinere delle attività formative sviluppate.

realizzazione del Piano Formativo) Firme delle Parti sociali	
---	--

La raccolta dei dati per la stesura dei documenti progettuali. Circa il **processo** che sottende l'**individuazione degli elementi** ("contenuti") da inserire nei *documenti progettuali*, in particolare è stato preso in esame il processo che conduce all'**individuazione dei fabbisogni** (*esigenze*) **del territorio** rispetto al quale il Fondo nazionale non offre indicazioni su quali fonti/canali utilizzare.

Circa l'attuale processo di *analisi del fabbisogno*, le Parti Sociali Regionali hanno scelto di realizzare tale processo effettuando un intervento di raccolta dei dati su **due piani**: di *sistema* – in una duplice prospettiva temporale (presente/futuro) – e *aziendale*.

- la raccolta dei **dati descrittivi a livello di sistema** riguarda le analisi descrittive di tipo macro-economico o macro-sociologico dei processi in atto nel mondo delle imprese e del lavoro effettuate a livello regionale, nazionale e internazionale. Queste analisi rivestono una funzione fondamentale poiché consentono una lettura al di fuori del sistema specifico delle aziende che può favorire la spinta in una prospettiva futura di innovazione. Le fonti principali di tali informazioni sono i rapporti elaborati, per esempio, da Unioncamere Emilia-Romagna (*Rapporto 2016 sull'economia regionale*) – anche in collaborazione con Camere di Commercio e Istituto Tagliacarne (*Rapporto di congiuntura – 2° trimestre 2016*) – e da Istat (*Indagini sulle forze di lavoro*);

- la raccolta dei **dati previsionali a livello di sistema** riguarda invece, gli studi – relativamente esigui – di tipo previsionale effettuati da diversi soggetti istituzionali circa i macro fenomeni a livello economico-sociale. In questo caso, le fonti di tali informazioni sono, per esempio, la Commissione Europea (*Strategia Europa 2020*), Prometeia Associazione per le Previsioni Econometriche, Unioncamere (*Progetto Excelsior*);

- la raccolta dei dati a **livello aziendale** riguarda le dichiarazioni di fabbisogni formativi delle aziende interpellate sia in fase di messa a punto dei progetti da presentare per la richiesta di un finanziamento al Fondo; sia durante lo svolgimento delle attività. Si è scelto, cioè, di raccogliere i fabbisogni a livello di singole aziende. Le esigenze delle aziende vengono raccolte e organizzate entro lo schema (*format*) proposto dal Fondo nazionale.

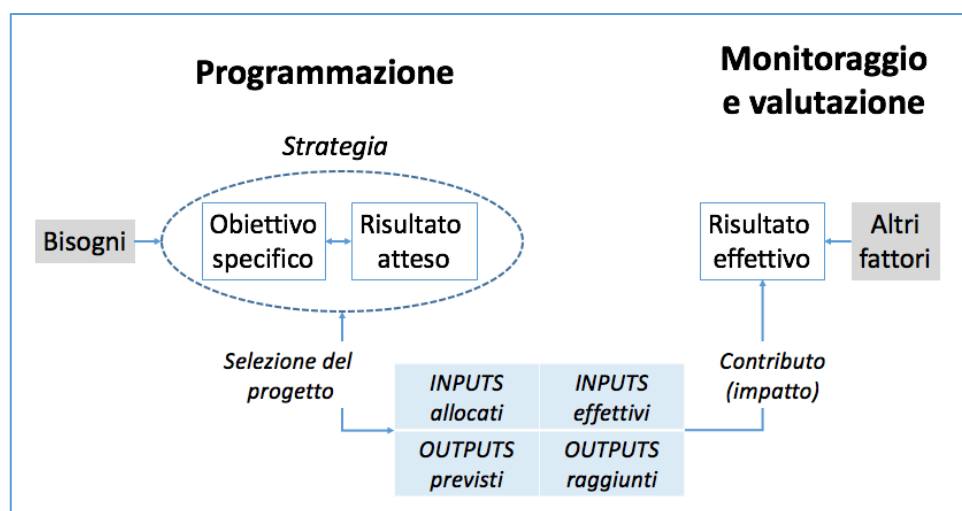
Questa **diversità dei piani di analisi dei fabbisogni** va attentamente sottolineata poiché costituisce una peculiarità dell'Emilia-Romagna che mette in evidenza come – nel confronto nazionale – l'analisi sia più articolata in ragione del fatto che prevede già livelli differenziati di analisi dei fabbisogni.

A questo proposito, tuttavia, va fatta una precisazione circa la diversa "natura" e funzione del Progetto Quadro rispetto al Piano formativo regionale. Se infatti i *Piani formativi* sono un tentativo di programmare gli interventi per rispondere a un bisogno esplicito e contingente delle aziende e dei lavoratori, il *Progetto Quadro* è il documento in cui viene organizzata l'attività con funzione sperimentale/innovativa. I Progetti Quadro, infatti, descrivono *sperimentazioni* che nascono dalla rielaborazione di suggestioni raccolte da diverse fonti istituzionale e/o individuali e che intendono promuovere la dimensione dell'innovazione.

Per una rilettura della situazione attuale

Per approfondire l'analisi dell'attività progettuale, è stato assunto come strumento guida quello elaborato dalla Commissione Europea nel 2013 nella Guida *EVALSED: The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development*¹⁷. Si tratta di una *cornice concettuale* – ossia di un “modello logico”¹⁸ di tipo descrittivo – relativa a un qualsiasi intervento nell'ambito socio-economico (Fig. 3) – con cui viene delineata la “logica di intervento”.

Fig. 3 – La logica dell'intervento assunta a livello di Commissione europea (2013) nella Guida Evalsed.



In relazione a questo modello nella Guida *EVALSED* sono proposti cinque criteri di valutazione e le rispettive domande di valutazione che di fatto costituiscono gli elementi che mettono in relazione i vari elementi di questa logica.

Nella Fig. 3a – che non è presente nel documento *EVALSED* – abbiamo ricostruito la connessione tra le variabili della logica dell'intervento e i criteri di valutazione.

I criteri di valutazione – e alcune tipiche domande valutative – sono i seguenti:

- la *rilevanza* (o pertinenza) fa riferimento alla relazione tra gli obiettivi espliciti del programma e i problemi/bisogni di tipo socio-economico a cui intende dare una risposta. L'interrogativo è

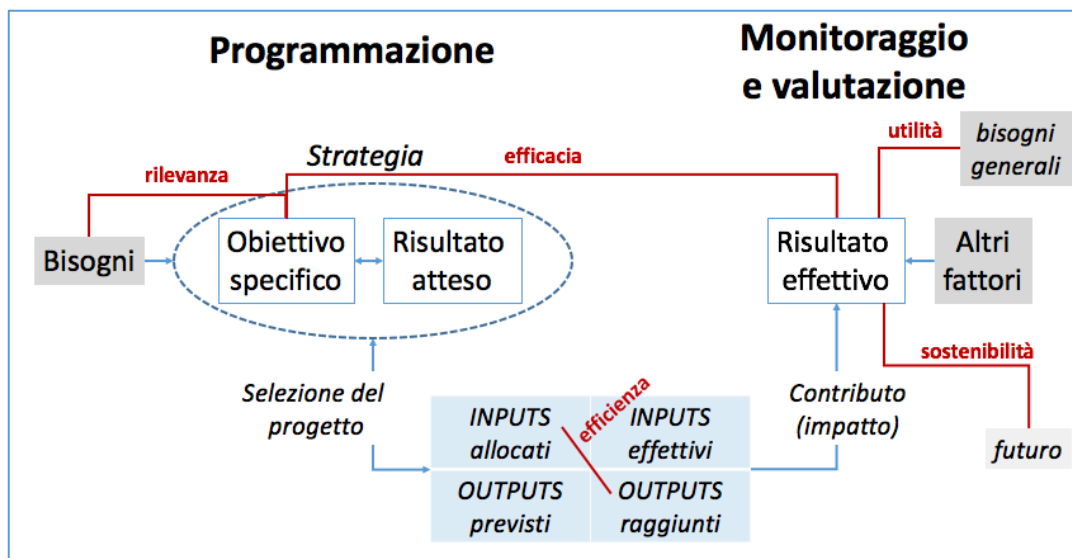
¹⁷ European Commission (2013), *EVALSED: The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development*, Bruxelles; http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/guide_evalsed.pdf. La *Guida Evalsed* è l'evoluzione della serie di volumi dal titolo *MEANS* (Méthodes d'Evaluation des Actions de Nature Structurelle) elaborati dalla Commissione europea nel 1999. Nello specifico, i *criteri di valutazione* proposti nel primo volume della serie *MEANS* (Commission Européenne (1999). *Évaluer les programmes socio-économiques. Conception et conduite d'une évaluation. Volume 1*. Luxembourg: Office des Publications Officielles, p. 73) – riproposti anche da vari autori italiani con alcuni sviluppi (ad es., Stame, 1998) anche in relazione all'analisi di documenti progettuali (ad es., Bezzi, 2010) – sono ripresi con alcuni sviluppi – legati soprattutto al criterio della *sostenibilità* – nelle pagg. 33-36.

¹⁸ L'espressione “modello logico” viene così definita: «Espressione generica che descrive le varie rappresentazioni dei programmi che collegano i loro contesti, i presupposti, gli input, le logiche di intervento, le catene di attuazione, i risultati» (European Commission, 2013, p. 105).

il seguente: *in che misura gli obiettivi individuati dal programma sono giustificati in relazione ai bisogni?*;

- la *efficacia*, fa riferimento al legame tra gli obiettivi espliciti del programma e i risultati effettivi. Gli interrogativi sono i seguenti: *in che misura gli obiettivi sono stati raggiunti? Gli interventi e gli strumenti utilizzati hanno prodotto gli effetti attesi? Ulteriori effetti possono essere ottenuti utilizzando strumenti differenti?*;

Fig. 3a – I criteri di valutazione proposti dalla Commissione europea (2013) nella Guida Evalsed.



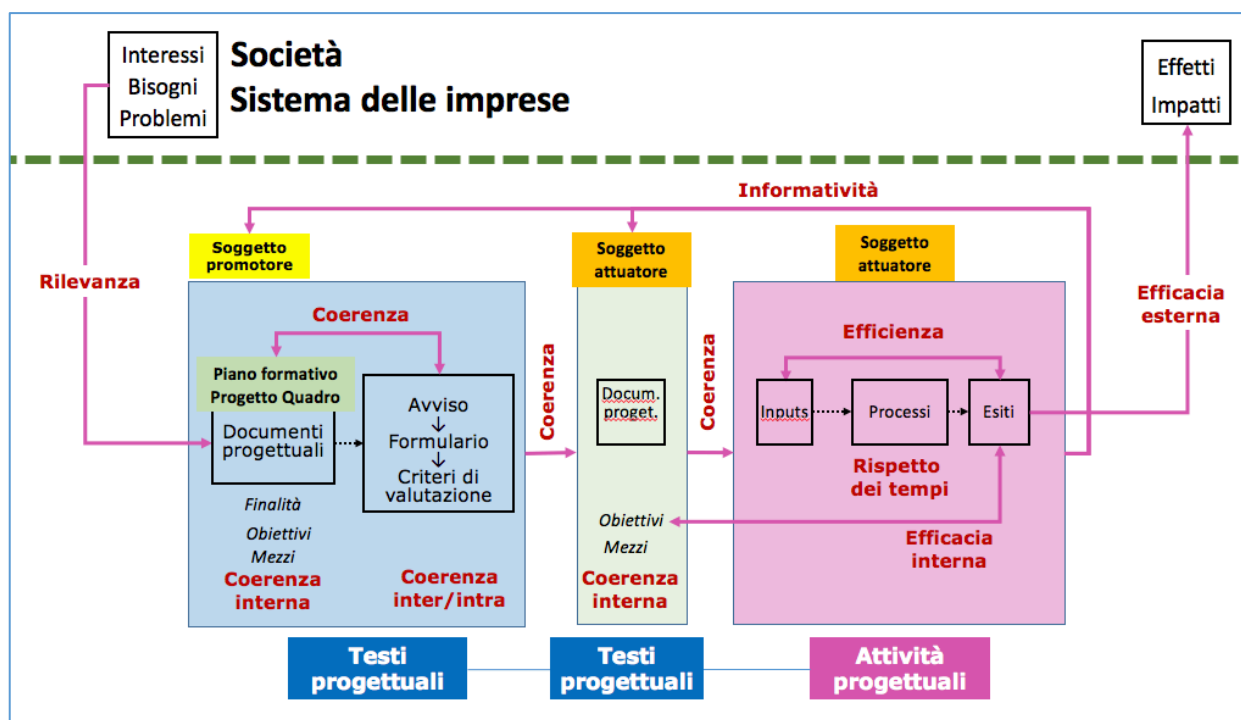
- l'*efficienza* fa riferimento alla relazione tra gli esiti (*output*) effettivi e le risorse allocate e mobilitate (*input*). L'interrogativo è il seguente: *gli esiti pianificati sono stati raggiunti al minor costo possibile?*
- l'*utilità*, fa riferimento alla relazione tra i risultati ottenuti e i più generali bisogni della società e dell'economia. L'interrogativo è il seguente: *gli effetti attesi e inattesi sono soddisfacenti dal punto di vista dei beneficiari diretti e indiretti?*
- la *sostenibilità* si riferisce alla relazione tra i risultati ottenuti e la loro permanenza nel tempo. Gli interrogativi sono i seguenti: *i risultati, compresi i cambiamenti istituzionali, sono durabili nel tempo? Essi avranno continuità anche in assenza di fondi pubblici?* (Cfr. European Commission, 2013, p. 34-35)

In questa cornice concettuale, circa la fase della *progettazione* – chiamata nel modello *programmazione* – assume una particolare importanza il criterio della *rilevanza* (*relevance*) perché è in questione la capacità delle Parti Sociali Regionali di scegliere gli ambiti e le strategie di intervento.

Nella *cornice concettuale* della Commissione europea sopra presentata, pur essendo presente la fase di "selezione del progetto", non sono esplicitate adeguatamente alcune variabili *intermedie* che intercorrono tra l'*ambiente socio-economico*, da un lato, e l'*intervento formativo reale all'interno delle aziende*, dall'altro. Nel momento in cui si assume come punto di analisi quello di un *soggetto pubblico che gestisce risorse pubbliche* – come nel caso dei fondi paritetici interprofessionali – ci si trova in una situazione progettuale particolare in cui è necessario prendere in considerazione il fatto che l'attività progettuale ha *a monte* una connessione con gli interessi, bisogni e problemi dell'ambiente ma che *a valle* prevede l'elaborazione di una *avviso pubblico* (invito o bando) a cui sono connessi il *formulario* e i *criteri di valutazione* con cui saranno presentati e valutati/selezionati i documenti progettuali di coloro che avanzeranno richiesta di finanziamento.

Quindi l'insieme dei criteri per la valutazione si presenta in modo più articolato, così come abbiamo cercato di rappresentare nella *Figura 4* che rielabora alcuni spunti già presenti in letteratura (ad es., Stame, 1998).

Fig. 4 – La logica dell'intervento complesso e i relativi criteri di valutazione così come proposti alla riflessione



Alla luce di questa seconda – e più articolata – cornice concettuale, emerge con chiarezza la **collocazione** e il **senso** del **processo** e dei **prodotti** (i documenti progettuali: Piano formativo e Progetto Quadro) dell'**attività progettuale**.

Nell'ambito della riflessione delle Parti Sociali *come soggetto che progetta*, si è proceduto a una **scelta** decidendo di focalizzare l'attenzione in modo particolare sul legame tra i bisogni (problemi, interessi) della società e l'attività progettuale delle Parti. Il criterio fondamentale preso in esame, quindi, è stato quello della **rilevanza**¹⁹. In relazione a tale criterio, un interrogativo guida per

¹⁹ Il termine nella lingua inglese è *relevance*. In italiano alcuni autori hanno tradotto il termine con *rilevanza*. Noi riteniamo che vi sia una sfumatura semantica particolare da sottolineare in relazione a questo concetto e a quello di *pertinenza*. Infatti, se nel concetto identificato con il termine *pertinenza* ritroviamo l'idea di un elemento caratterizzato dal fatto che «appartiene a qualcuno o a qualcosa, e più comunemente che riguarda direttamente e più o meno strettamente un determinato oggetto o una sfera concettuale» (Treccani); nel concetto di *rilevanza* vi è un elemento in più poiché si indica un qualcosa «che ha rilievo, considerevole, importante, o che è di notevole gravità». Con il concetto di *rilevanza*, quindi, si introduce un aspetto di comparazione e di classificazione che nel concetto di *pertinenza* non esiste. E questo, ai fini di una valutazione dei documenti progettuali, è un aspetto importante. La *rilevanza*, quindi, presuppone la *pertinenza*. Assumendo in questa sede il termine *rilevanza* – dando come presupposto quindi quello di *pertinenza* – intendiamo quindi significare che un aspetto di qualità dei documenti progettuali non è tanto il fatto che in esso si risponda a bisogni, interessi o problemi esistenti nel contesto di riferimento, ma il fatto che tali bisogni, interessi o problemi

effettuare la valutazione dell'attività progettuale può essere il seguente: *In che misura gli obiettivi del documento progettuale trovano una giustificazione nei bisogni dell'ambiente – delle aziende e dei lavoratori – di riferimento?*

Anche in relazione a tale interrogativo, o meglio, in relazione alla ricerca di una risposta a tale interrogativo ci si è interrogati sulla **fattibilità** di una tale operazione valutativa alla luce delle informazioni possedute. Ci si è interrogati cioè su quella che in letteratura viene definita la **valutabilità** di un sistema di valutazione. Di fatto tutti i soggetti interessati erano presenti nei diversi momenti della discussione circa questo aspetto ed erano in grado di fornire elementi utili alla risposta.

Le prospettive di sviluppo

Dopo la ricostruzione del processo di cui abbiamo delineato i principali momenti nei paragrafi precedenti, sono stati individuati alcuni elementi che potrebbero favorire lo sviluppo dell'attività di progettazione in ragione della centralità di tale momento decisionale. Elenchiamo di seguito tali elementi distinguendoli in tre aree: la definizione della **funzione dei documenti progettuali**, l'**analisi dei bisogni** (esigenze) del contesto e la **stesura dei documenti progettuali**.

In relazione alla **funzione degli strumenti progettuali** potrebbe essere ripensata la *funzione sperimentale* del Progetto Quadro, non limitandola solo ad aspetti di contenuto ma anche ad alcune modalità di intervento per migliorare il livello di flessibilità delle possibilità di finanziamento delle realtà aziendali²⁰. Questo richiede che la *prospettiva innovativa* entri a far parte della *cultura formativa* dei diversi soggetti coinvolti nelle attività.

Circa le prospettive di sviluppo del **processo di analisi dei bisogni** sono state individuate le seguenti linee di intervento:

- l'analisi dei fabbisogni che viene effettuata richiede una più esplicita e strutturata pianificazione e sistematizzazione anche attraverso l'elaborazione di una *semplice procedura* esplicita caratterizzata principalmente da fattibilità e flessibilità. La ricca mole di informazioni raccolte, infatti, richiede che vengano organizzate in modo più sistematico non limitandosi a raccoglierle e organizzarle entro lo schema (*format*) proposto dal Fondo nazionale;
- circa le *fonti* da cui raccogliere dati relativi al contesto, le aziende ascoltate dai referenti delle Agenzie Formative costituiscono solo una delle fonti²¹ che possono essere tenute in considerazione anche se si tratta di un numero di aziende maggiore rispetto a quello delle aziende a cui è stato finanziato un progetto dal momento che *non tutte* le aziende coinvolte nella fase di progettazione preliminare vedono di fatto approvato e finanziato un progetto. In questo modo, si potrebbe prevenire il rischio che la scelta dei temi da inserire nei documenti progettuali sia legata più alle caratteristiche delle imprese che costituiscono il bacino di

siano quelli prioritari rispetto agli altri. Questo è un esempio di come una attività valutativa – con caratteristiche tutte proprie – intervenga anche in questa fase di *analisi del contesto* precedente addirittura alla elaborazione del progetto.

²⁰ Per esempio con 40 Euro all'ora per persona non è possibile pensare di riuscire a soddisfare i bisogni di un singolo soggetto.

²¹ Leggendo questo processo di analisi dei fabbisogni in una *cornice concettuale sistemica*, le Agenzie Formative rappresentano i *recettori* del sistema formativo a diretto contatto con l'*ambiente circostante* costituito dalle imprese.

riferimento delle Agenzie Formative che alle reali esigenze del sistema imprenditoriale nel suo insieme;

- l'analisi dei fabbisogni a livello regionale potrebbe essere effettuata in sinergia con attori "esterni" poiché sarebbe necessario mantenere una "differenza di ruoli" istituzionale e prevenire possibili conflitti di interesse;
- risulta importante che sia messa a punto un'adeguata strumentazione così che possa essere utilizzata dai diversi soggetti coinvolti nelle diverse fasi dell'analisi dei bisogni: raccolta dei dati, interpretazione e scelta dei bisogni a cui rispondere. In tal modo si potranno favorire i connaturati processi di negoziazione di interessi reciproci e prevenire fenomeni di sovrapposizione delle esigenze di chi rileva e analizza i dati rispetto a quelle "emergenti" realmente dalle realtà aziendali in considerazione anche di quanto già sviluppato con precedenti attività formative;
- risulta importante per la futura progettazione raccogliere informazioni anche da coloro che sono stati coinvolti nelle attività formative già realizzate. Potrebbe andare in questa direzione l'introduzione di una o più domande negli strumenti di monitoraggio e valutazione dei singoli percorsi di formazione con cui chiedere ai referenti aziendali e ai lavoratori l'emergere di "nuove esigenze formative";
- è importante che anche a livello di Parti sociali sia portata la riflessione circa i possibili diversi canali e approcci all'analisi dei bisogni con l'attenzione, tuttavia, che sia salvaguardata la complessità del sistema di monitoraggio e valutazione nel suo insieme;
- per favorire la riflessione sulla rilevanza delle scelte potrebbe essere assunto come *strumento concettuale* una check-list costruita con una *serie di interrogativi* che possono guidare anche la successiva stesura dei documenti progettuali. A questo proposito, in relazione per esempio al Progetto Quadro, potrebbero essere posti – ex ante ma anche ex-post – i seguenti interrogativi: sulla base di quali dati e informazioni le Parti Sociali Regionali decidono che l'*Industria 4.0* debba essere l'ambito di intervento del Progetto Quadro? A quale concezione dell'*Industria 4.0* ci si è richiamati per individuarne i parametri di analisi e di sviluppo?

Circa, invece le prospettive di sviluppo del processo di **stesura dei documenti progettuali** sono state

- il processo di analisi dei bisogni del territorio richiede un livello di maggiore esplicitazione anche all'interno dei documenti stessi. Infatti, attualmente, questo tipo di intervento non è stato formalizzato sebbene, in prospettiva, possa rivelarsi importante per tutti i soggetti coinvolti a livello regionale;
- far precedere i documenti progettuali da una *introduzione metodologica* - o inserire una sezione specifica in appendice – in cui viene spiegata la struttura, la logica di costruzione e le fonti che sono state utilizzate. Si tratta di procedere ad una formalizzazione dei processi programmatici che attualmente vengono effettuati;
- va esplicitato – in una sezione dell'impianto – che la qualità del processo decisionale finale dipende dalla qualità della strumentazione – in senso lato – e dalla complessità degli elementi che si hanno a disposizione.

In sintesi, possiamo affermare che una ricaduta (impatto) importante del lavoro di costruzione dell'impianto di monitoraggio e valutazione di impatto sulla nuova programmazione delle Parti Sociali e del Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale riguarda la **dimensione metodologica**: sebbene le finalità perseguite possono essere quelle del sistema economico e del mercato del lavoro, gli obiettivi definiti all'interno dei documenti progettuali dovranno essere formulati in

modo sia da avere un “senso” per i beneficiari – e in questo le Parti sociali possono avere un ruolo di rilievo – sia da essere concretamente perseguibili.

L'Articolazione regionale come soggetto che valuta

Il secondo macro ambito tematico preso in esame in fase di ricostruzione della situazione attuale dell'attività dell'Articolazione regionale, è quello connesso all'attività di monitoraggio e valutazione dei percorsi formativi erogati sul territorio. A tal fine si è scelto di partire dall'**analisi dei flussi di dati di tipo valutativo** o funzionali all'attività valutativa che riguardano, in particolare, i *Piani formativi* (Fig. 5) e il *Progetto Quadro* (Fig. 6). In tal modo è stato possibile costruire uno strumento guida per far emergere anche le funzioni e i ruoli dei diversi soggetti coinvolti, le relative attività svolte, gli strumenti utilizzati, alcuni presupposti culturali relativi alla valutazione.

I flussi di dati di tipo valutativo

Nella Fig. 5 – relativa ai *Piani formativi* – e nella Fig. 6 – relativa al *Progetto Quadro* sono riportati i flussi di dati di tipo valutativo che – raccolti dalle Agenzie Formative e/o dalle imprese mediante specifici strumenti – sono in una qualche misura utilizzati dal Comitato Paritetico dell'Articolazione per assolvere alle proprie funzioni di "soggetto valutatore".

Fig. 5 – Il flusso di dati funzionali alla valutazione previsto nell'ambito del Piano formativo

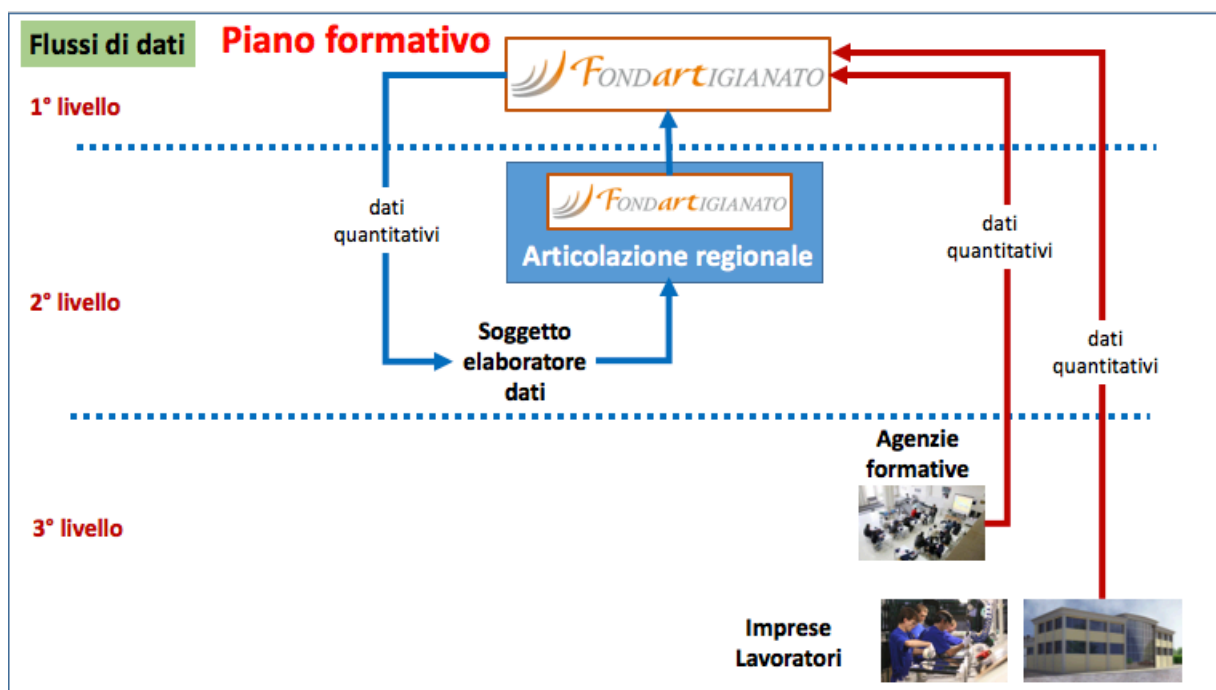
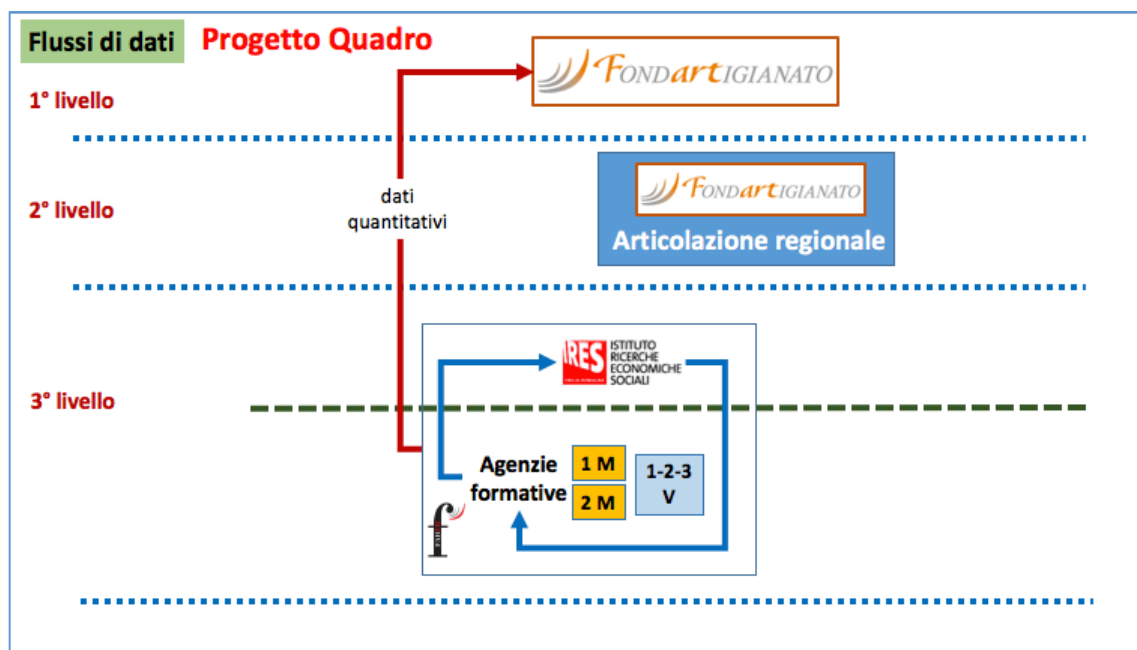


Fig. 6 – Il flusso di dati funzionali alla valutazione previsto nell’ambito del Progetto Quadro



Nella Fig. 5 e nella Fig. 6 le linee rosse (→) indicano i flussi obbligatori di dati di tipo “quantitativo” in base alle richieste del Fondo nazionale; le linee blu (→), invece, i flussi di dati “qualitativi” la cui raccolta è stata decisa dall’Articolazione regionale.

Dall’analisi delle due Figure emergono i seguenti aspetti:

- i due flussi sono distinti pur trattandosi di “progetti” elaborati e decisi dal medesimo soggetto decisore (Parti sociali/Articolazione regionale);
- nell’ambito del Piano formativo, le Parti Sociali/l’Articolazione regionale assegnano attraverso specifico incarico di Monitoraggio a CGIL – in passato a IRES – l’incarico di raccogliere, analizzare ed elaborare i dati di tipo quantitativo di livello regionale circa l’andamento degli interventi formativi messi in atto dalle Agenzie Formative e dalle imprese. Gli altri soggetti coinvolti – cioè le Agenzie Formative e le imprese – operano attività di monitoraggio e valutazione indipendentemente dall’Articolazione regionale, in quanto sottostanno a richieste dirette che vengono dal Fondo Nazionale attraverso i vincoli posti negli inviti. Questi ultimi, alla fine delle attività, inviano i dati al Fondo nazionale come richiesto dall’Invito. Si tratta di soli dati “quantitativi” relativi ai singoli interventi formativi (ad es., titolo dei corsi, numero partecipanti, inizio e fine delle attività, durata temporale, etc.). Non tutte le Agenzie Formative utilizzano strumenti di monitoraggio e valutazione; tanto meno essi sono omogenei tra loro;
- nell’ambito del Progetto Quadro, invece, – in cui ha finora operato il RTI FABER – l’Articolazione regionale non riceve – almeno formalmente – i dati relativi agli interventi formativi. In questo caso i dati raccolti con gli strumenti messi a punto da FABER restano all’interno dello stesso. Le Agenzie Formative che fanno parte di FABER, infatti, inviano a IRES (che fa parte dell’RTI) i dati raccolti con gli strumenti messi a punto ad hoc man mano che i singoli interventi formativi finiscono; IRES restituisce alle Agenzie Formative i dati elaborati, mentre i dati di tipo

“quantitativo” vengono inviati al Fondo nazionale direttamente senza che vengano elaborati precedentemente da IRES²²;

- nei due dispositivi di monitoraggio e valutazione messi in atto (Piano formativo e Progetto Quadro) vengono generati e gestiti dati: a) di tipo diverso (solo “quantitativi”, da un lato; “quantitativi” e “qualitativi”, dall’altro); b) non *omogenei*, poiché in un caso i dati sono raccolti con strumenti specifici da ente a ente, mentre nel caso del Progetto Quadro gli strumenti messi a punto da FABER sono condivisi dai diversi enti che lo costituiscono²³.

L’identità di soggetto valutatore

Dall’analisi delle attuali attività di monitoraggio e valutazione attuate nell’ambito dei progetti finanziati da Fondartigianato in Emilia-Romagna, emerge come l’Articolazione regionale non abbia attivato un proprio impianto di valutazione che preveda – oltre a un quadro teorico di riferimento – procedure formalizzate e propri strumenti relativi alle diverse fasi principali di un processo di monitoraggio e valutazione: raccolta dei dati; elaborazione dei dati; interpretazione dei dati; formulazione di un giudizio di valore.

In tal senso, sembra ancora *debole* l’identità di “soggetto valutatore” del Comitato Paritetico dell’Articolazione regionale²⁴. Sembra che contribuisca, in particolare, a questo stato di cose il particolare *livello valutativo* su cui si colloca – necessariamente – l’Articolazione regionale (Fig. 7)

Infatti, l’Articolazione regionale – come *potenziale* soggetto valutatore – trova il proprio posizionamento a un livello intermedio (*2° livello*) tra il Fondo nazionale (*1° livello*) e i soggetti attuatori degli interventi formativi (Agenzie Formative e imprese/lavoratori) (*3° livello*).

È implicito che i tre livelli valutativi vadano integrati in modo armonico al fine di garantire un’efficacia del processo valutativo complessivo. In questo senso si rende necessario la presenza di *Linee guida* mediante le quali il soggetto al 2° livello valutativo (Articolazione regionale, in particolare Comitato Paritetico) indichi ai soggetti posti al 3° livello valutativo quali siano gli elementi necessari di cui ha bisogno, quali caratteristiche tali elementi devono avere, le modalità con cui devono essere reperiti tali elementi.

²² Nei casi in cui le Parti Sociali Regionali hanno svolto in passato attività di sistema (accompagnamento) parallelamente allo sviluppo degli interventi formativi all’interno del Progetto Quadro, FABER procedeva a restituire anche all’Articolazione regionale i dati di monitoraggio e valutazione.

²³ Va sottolineato che durante gli incontri del Gruppo di progetto l’attività tesa a chiarire mediante una *visualizzazione grafica* i flussi di dati ha contribuito a sviluppare *processi di consapevolezza* anche tra gli stessi partecipanti. Nel contempo ha contribuito a creare un linguaggio e una concettualizzazione comune dei diversi fenomeni analizzati.

²⁴ Durante uno dei primi incontri, un partecipante – sollecitato dalle “provocazioni” lanciate utilizzando alcuni contenuti della letteratura sulla valutazione – ha pronunciato un’esclamazione che assume valore emblematico a questo proposito: «Di fatto, quindi, noi non stiamo valutando». Analizzando questo enunciato attraverso la chiave di lettura dei processi riflessivi, è possibile affermare che l’attività di conduzione del lavoro di gruppo ha favorito un processo di *presa di consapevolezza* che, nell’ambito degli interventi di sviluppo di una cultura della valutazione, costituisce un momento fondamentale nella direzione del raggiungimento degli obiettivi.

Fig. 7 – I livelli di valutazione delle attività formative finanziate da Fondartigianato



L'apparato strumentale

In ragione del livello in cui si trova, l'Articolazione necessita di **specifici strumenti** e **specifiche procedure** per gestire la propria funzione valutativa che non coincidano con quelli che, per esempio, vengono utilizzati per rilevare i dati al 3° livello: ad esempio, questionari, scale autodescrittive, etc. Posizionandosi su un 2° livello valutativo, l'Articolazione regionale assume un ruolo polivalente di: *centro aggregatore di dati*, siano essi provenienti dal 1° o 3° livello; *analizzatore ed elaboratore di dati*; *valutatore*; *decisore*. Per questo motivo gli *strumenti specifici dell'Articolazione regionale* adatti a gestire un tale ruolo polivalente sono di tipo diverso rispetto a quelli che vengono utilizzati dagli enti di formazione e dalle imprese al loro livello valutativo (2° livello). Si tratta di:

- supporti informatici, ad esempio, una piattaforma web e applicativi gestionali atti a gestire l'afflusso di dati (provenienti dal 1° livello così come dal 3° livello) e la loro elaborazione;
- procedure per la selezione, analisi e interpretazione dei dati;
- procedure per formulare una valutazione basata sui dati;
- procedure per l'elaborazione di rapporti di valutazione;
- procedure per gestire i processi decisionali basati sui giudizi di valore.

È evidente che parte di tali "strumenti" siano di tipo materiale; ma la maggioranza di essi rientrano invece in quella categoria di strumenti che possiamo definire *processi cognitivi* o *mentali* (ad esempio, euristiche e algoritmi) che – insieme ai loro prodotti – trovano una loro *visibilità*, *formalizzazione* ed esplicitazione in documenti scritti. Questo significa che nelle diverse fasi di co-costruzione dell'impianto di monitoraggio e valutazione dell'Articolazione regionale, dovranno essere principalmente rese oggetto di sviluppo la competenza dei diversi soggetti nelle seguenti aree: *analisi dei dati*; *processi di valutazione*; *processi di decisione*.

Gli oggetti da sottoporre a valutazione

Nei documenti progettuali elaborati dall'Articolazione regionale è già presente una prima indicazione circa gli oggetti che devono essere sottoposti a valutazione. Infatti, nel *Piano formativo regionale* (p. 67) vengono indicati alcuni **indicatori** per il monitoraggio e la valutazione del **Piano** stesso. Eccoli qui di seguito:

- quota dei progetti approvati e realizzati;
- valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del piano attraverso l'analisi dei progetti;
- dimensione aziende coinvolte;
- settori attività economica delle aziende coinvolte;
- numero aziende neo-aderenti coinvolte;
- numero partecipanti coinvolti;
- caratteristiche socio-anagrafiche partecipanti (come da categorie definite dal fondo).

Alla domanda, quindi, "*Che cosa viene valutato dall'Articolazione regionale?*", la risposta generale è il *Piano formativo*. Tuttavia questa risposta richiede una precisazione. A rigore, la valutazione non viene fatta del *Piano formativo* inteso come "documento progettuale", come testo. Questa precisazione può sembrare banale ma, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, un tale processo valutativo è un processo a sé che implica una particolare serie di attività e una particolare serie di criteri di valutazione.

In questo caso, quindi, l'espressione "valutare il Piano formativo" – alla luce degli indicatori presenti del documento – sembra "indicare" il processo di valutazione dell'insieme delle *attività formative finanziate in connessione al Piano formativo*. Di queste attività vengono individuate alcune aree di dettaglio, che possiamo così articolare:

- aziende (dimensione, settore attività economica, durata adesione);
- partecipanti (numero, caratteristiche socio-anagrafiche);
- progetti formativi approvati (approvazione, realizzazione, efficacia, efficienza).

Dalle riflessioni sviluppate durante gli incontri su questo aspetto, è emerso che in relazione a ciascun degli indicatori sopra riportati viene utilizzato dai diversi soggetti uno specifico criterio di valutazione.

La terminologia valutativa

Dai momenti di confronto con i partecipanti alle discussioni di gruppo, sono emersi anche alcuni aspetti della cultura della valutazione che sottostà alle attività delle Parti Sociali e dell'Articolazione regionale. In particolare, va sottolineata la particolare scelta legata al significato dei termini *monitoraggio* e *valutazione* perché ha ricadute rilevanti su tutto il processo di costruzione dell'impianto valutativo.

Con il termine *monitoraggio*, infatti, viene identificata la raccolta di dati di tipo "quantitativo" (ad es., numero di partecipanti, durata del percorso formativo, etc.) effettuata sia *all'inizio*, sia *in itinere* sia *alla fine* della realizzazione dei percorsi formativi. Con il termine *valutazione*, invece, è stata identificata la sola attività di rilevazione dell'impatto *in azienda degli apprendimenti* promossi attraverso le attività formative.

La disponibilità di accesso alle banche dati

Un ulteriore elemento da esplicitare per meglio delineare il quadro dell'attuale attività valutativa del Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale, è l'accesso alla banca dati del Fondo nazionale. Due sono le aree di tale banca dati che potrebbero interessare l'attività valutativa del Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale: 1) la banca dati delle aziende aderenti; 2) la banca dati delle attività realizzate.

All'elenco nazionale delle aziende aderenti a Fondartigianato il Comitato Paritetico può accedere per il tramite dei referenti e previa sottoscrizione di apposita liberatoria e l'elenco delle aziende aderenti non può essere reso pubblico.

Esiste però a proposito della *banca dati delle aziende aderenti* un problema di certezza del dato. Infatti, i dati vengono inseriti in concomitanza della comunicazione del DM 10²⁵ (Dichiarazione mensile) che contiene il numero dei lavoratori

Una volta all'anno, l'Articolazione regionale riceve un dato che fa riferimento al *DM10 di adesione* e *DM10 ultimo* che, di norma, ha un numero diverso di lavoratori da quello della prima adesione. Dalla data in cui arriva all'Articolazione regionale il DM10 alla data in cui l'INPS invia il medesimo DM10 al Fondo nazionale può passare del tempo.

Quindi i dati sono validi e attendibili, ma non allineati per tutte le aziende sulla medesima linea temporale. Per superare questo fenomeno di disallineamento, nel *verbale di condivisione* dei progetti di formazione vengono richiesti dati che riguardano sia il **numero complessivo degli addetti** sia i **destinatari**. Nello specifico questi sono i dati relativi ai destinatari:

- numerosità;
- *tipo di contratto*: lavoratori tempo indeterminato/determinato n°; apprendisti n°.....
- *sexso*: maschi n° femmine n°
- *livello organizzativo*: quadri n° ...; impiegati n°; operai n°.....; titolari/soci n°

* * * * *

A differenza dell'attività di progettazione, in cui le linee di sviluppo sono state inserite alla fine del relativo paragrafo, allo *sviluppo* degli elementi dell'attuale piano di monitoraggio e valutazione del Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale viene dedicata la *Seconda parte* di questo elaborato essendo il fulcro del lavoro da svolgere. Nelle prossime pagine, quindi, il lettore troverà le linee di sviluppo dell'impianto di monitoraggio e valutazione che di fatto costituiscono la descrizione dei diversi elementi del progetto da sottoporre a sperimentazione.

²⁵ Il *modello DM10* (Dichiarazione mensile) ora denominato *UNIEMENS* è compilato dal datore di lavoro per denunciare all'Inps le retribuzioni mensili corrisposte ai dipendenti, i contributi dovuti e l'eventuale conguaglio delle prestazioni anticipate per conto dell'Inps, delle agevolazioni e degli sgravi. Oltre i dati che si riferiscono ai lavoratori, nel quadro B/C del DM10 vengono indicati dati relativi a contribuzione dovuta per vari motivi, quali, per esempio, le quote di adesione a organismi associativi (ad esempio i cosiddetti "fondi interprofessionali"). La trattenuta dello 0,30% del contributo INPS è una trattenuta sul monte salari.

Seconda parte

Le possibili scelte per l'impianto di valutazione

In questa sezione del documento, presentiamo la descrizione dell'impianto di monitoraggio e valutazione del Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale che – in alcune su parti – è stato sottoposto a sperimentazione nell'ambito dell'Attività 6. Si tratta di un impianto co-costruito dal gruppo di ricerca con la collaborazione di tutti i soggetti che hanno partecipato alle discussioni di gruppo.

L'impianto è stato articolato al suo interno in due macro dimensioni:

- la *dimensione teorico-valoriale* che racchiude, in forma esplicita, i presupposti valoriali connessi alla realtà economica, lavorativa e formativa che orientano l'attività valutativa;
- la *dimensione metodologico-operativa*, che presenta gli elementi sociali, tecnici e contestuali attraverso cui attuare l'intervento di monitoraggio e valutazione e rispondere alle seguenti domande: Chi valuta? Che cosa viene valutato? Come si valuta? Quando si valuta? Per chi si valuta?

Di seguito presentiamo gli elementi di entrambe le due dimensioni nella consapevolezza che si tratta di un *lavoro in continua evoluzione* – un lavoro “aperto” – dal momento che, da un lato, la stessa “forma scritta”, anche se validata in un preciso momento spazio-temporale, costituisce sempre un “oggetto” capace di agire retroattivamente sui soggetti che l'hanno elaborata; dall'altro, la sperimentazione che potrà essere ulteriormente sviluppata nei prossimi anni consentirà di raccogliere evidenze empiriche tali da validare o meno la *natura sempre ipotetica* di quanto affermato nell'impianto di valutazione.

Gli “orizzonti” di “senso” del processo valutativo

Circa i *valori* che fanno da sfondo a tutta l'attività di valutazione, ci limitiamo a richiamare in forma sintetica quanto dichiarato da Fondartigianato nel proprio sito web (<http://www.fondartigianato.it/mission-valori>) circa il particolare valore riconosciuto alle *piccole imprese artigiane* e alla *formazione*: «Le piccole imprese, rappresentano l'**ossatura** del sistema economico e produttivo del nostro Paese. Nell'artigianato le imprese sono imprese **del fare**. La loro **creatività** e **tipicità** di prodotti unite alla grande **capacità di intraprendere le nuove sfide** della globalizzazione fanno del Made in Italy uno dei punti di forza del nostro Paese nel mondo»²⁶.

Circa il valore della *formazione*, si afferma inoltre che: «Fondartigianato è il fondo che promuove e finanzia iniziative che, **attraverso la formazione**, sostengono lo **sviluppo** e l'**innovazione** per imprese e lavoratori. Fondartigianato si occupa in particolare dei **fabbisogni formativi** dello sviluppo e dell'innovazione delle piccole imprese [...] Fondartigianato è nato e lavora per aiutare queste imprese a mantenere ed accrescere la propria **competitività**». In questo enunciato è

²⁶ Il corsivo e grassetto sono nostri.

esplicito il *valore strumentale* – o *funzionale* – della formazione rispetto allo sviluppo, all'innovazione e alla competitività delle imprese. Nel contempo è esplicito il legame “causale” che viene individuato tra la formazione – concepita come “causa” – e lo sviluppo, l'innovazione e la competitività, considerati come *effetti*.

Per avviare una riflessione circa l'opportunità di integrare una visione funzionalistica della formazione con una di tipo *personalistica*, proponiamo di seguito le parole della giurista Chiara Tripodina (2008, pp. 348-349) che così commenta l'Articolo 35 della Costituzione Italiana: «Prima significativa attuazione del principio di tutela del lavoro è rappresentato dall'articolo 35, co. 2, Cost., che impegna la Repubblica a curare la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori, al fine di dare soddisfazione alla legittima aspirazione di ciascuno di raggiungere la preparazione e la competenza necessarie a svolgere un'attività consona alle proprie possibilità e aspirazioni. [Il comma 2 dell'articolo 35 si deve alla proposta dell'on. Moro il quale, nel sostenerla, affermò di aver «preferito la parola «formazione» all'altra «istruzione», perché quest'ultima ha carattere ristretto, mentre qui si vuol mettere in rilievo che la Repubblica assume il compito, non solo di istruire in senso tecnico, ma anche di formare la mentalità e la tecnica per il lavoro professionale. Ciò soprattutto per i giovani, ma anche per gli anziani. Si aggiunge «l'elevazione professionale» come indicazione sintetica di un complesso di provvedimenti tendenti ad ottenere un livello più alto di vita professionale, culturale e tecnica dei lavoratori [...] La disposizione, d'altra parte, non è volta solo al miglioramento individuale, ma è anche funzionale al perseguimento dell'obiettivo della piena e qualificata occupazione ai fini dello sviluppo economico e sociale del paese (in continuità con l'art. 4 Cost.), essendo indiscutibile che la formazione professionale giochi un ruolo essenziale nel consentire e selezionare l'accesso al mondo del lavoro e contrastare la disoccupazione» (Seduta 13 Maggio 1947, Atti. Ass. cost., 3975)]».

Queste considerazioni, che toccano aspetti di fondo della formazione professionale, rivestono una particolare rilevanza poiché hanno implicazioni profonde anche sulle successive riflessioni circa l'impianto di valutazione.

La finalità del processo valutativo

Tra i valori di fondo di un impianto di valutazione, assume un significato particolare il *senso* o *significato* che assume l'attività di valutazione dal momento che tale “senso” costituisce l'elemento regolatore per la costruzione di tutto l'impianto complessivo di monitoraggio e valutazione. Possiamo considerare questo aspetto come la risposta alla domanda: *Perché valutare?* La risposta a questa domanda, che delinea la **finalità della valutazione** influisce sulle risposte agli altri interrogativi che fanno da guida all'elaborazione di qualsiasi impianto di valutazione: *Chi valuta? Che cosa valutare? Quando valutare? Come valutare? Per chi valutare? Che uso fare della valutazione?*

Un aspetto importante da mettere in evidenza a questo proposito è il legame tra valutazione e decisione che contribuisce a superare il rischio di una eccessiva limitazione dell'ambito di intervento della valutazione. Nella definizione proposta dal pedagogista neozelandese Clarence Edward Beeby (1977) che qui assumiamo, si afferma che la valutazione è una «sistematica raccolta e interpretazione di evidenze, che portano, come parte del processo, a un giudizio di valore in vista di un'azione».

In modo analogo il valutatore Michael Quinn Patton (2008, p. 39) definisce l'attività di valutazione di un programma come una «raccolta sistematica di informazioni sulle attività, le caratteristiche e i risultati dei programmi per formulare giudizi sull'efficacia del programma, supportare con informazioni le decisioni sulla programmazione futura e/o aumentarne la comprensione. Una valutazione di programma focalizzata all'uso è una valutazione fatta per e con specifici e principali utilizzatori intenzionali per specifici e intenzionali usi»

Ma cosa implica “concretamente” questo tipo di concezione della valutazione? In che cosa consiste la diversità tra una “valutazione pura” e questo tipo di valutazione? Operativamente questa distinzione come può essere evidenziata? Non di certo – in una prospettiva scientifica – la “forzata curvatura” dei dati e dei processi logico-cognitivi a finalità di tipo estrinseco a quella del rigore delle procedure.

In ogni caso, il supporto alle scelte è solo una delle funzioni – tra quelle possibili – dell'attività di valutazione. Le altre quattro generalmente proposte in letteratura sono le seguenti: rendicontazione; conformità legale; controllo gestionale; apprendimento [da parte dei soggetti – individuali e collettivi – che valutano e/o che sono valutati]. Rispetto a queste cinque possibili funzioni, quattro sono le direzioni emerse come maggiormente caratterizzanti l'impianto di monitoraggio e di valutazione degli impatti:

- **apprendimento** sviluppato dalle Parti Sociali e dall'Articolazione regionale insieme a tutti gli altri soggetti coinvolti, a seguito del processo di valutazione;
- **supporto alle scelte** compiute dalle Parti Sociali nell'ambito della predisposizione dei *Progetti Quadro* e dei *Piani formativi regionali* ma anche dalle Agenzie Formative e dalle imprese;
- **controllo gestionale** da parte del Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale per **conformarsi legalmente** al mandato ricevuto dal Fondo nazionale di effettuare un monitoraggio semestrale – ovvero descrivere uno “stato di avanzamento lavori” – delle attività formative.

I possibili “interessi” valutativi

Un momento fondamentale di tutta l'attività di progettazione dell'impianto di monitoraggio e valutazione è stato l'individuazione di quali fossero i “bisogni valutativi”²⁷. Detto in altri termini, definire il che cosa si “vuole valutare”? Che cosa interessa alle Parti Sociali e al Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale? Di quali dati si ha bisogno? In relazione a quali decisioni da prendere? In relazione a quali possibili usi? A **quali interrogativi valutativi si intende dare una risposta?**

A monte di tutto il dispositivo si è deciso di assumere i criteri di *qualità* e di *usabilità del dato*. Quindi non solo un criterio di *fattibilità* circa l'uso degli strumenti e delle procedure di *raccolta* dei dati. Infatti, un primo possibile percorso potrebbe essere quello di raccogliere molti dati e avere a disposizione un centro di calcolo/elaborazione dati che effettua “tutte le possibili elaborazioni”. In questo caso il rischio è quello del “sovraccarico di informazioni”.

²⁷ Va sottolineato come la composizione dei partecipanti alle discussioni di gruppo prevedeva sia rappresentanti delle Parti Sociali e dell'Articolazione regionale sia rappresentanti dei soggetti gestori di attività formative. Questo è un elemento che va attentamente tenuto in considerazione per riuscire a comprendere soprattutto il livello di specificità e di diversità degli interrogativi in grado di manifestare esigenze e bisogni di dati a supporto di processi decisionali.

Il percorso logico che si è cercato di seguire è stato il seguente:

- formulazione degli interrogativi valutativi a cui rispondere → individuazione dei dati utili a formulare una risposta agli interrogativi → individuazione delle modalità più adeguate per raccogliere tali dati → individuazione delle modalità per interpretare i dati e formulare le risposte valutative.

Queste scelte, tuttavia, non implicano che il criterio guida per l'individuazione dei dati da raccogliere sia esclusivamente il possibile *utilizzo* di essi. In tal caso, infatti, potrebbero sfuggire dati relativi a fenomeni "emergenti" non previsti che tuttavia si intendono intercettare.

Pur con le delimitazioni appena dichiarate, passiamo ad analizzare le esigenze "valutative" e/o conoscitive emerse.

Prima area di interesse/indagine: la rappresentazione del fenomeno della formazione continua

Un primo obiettivo è quello di "sfatare gli immaginari" circa il mondo della formazione continua. In questo caso alcune possibili aree di interrogativi guida che vengono poste a monte sono le seguenti:

- *Come si configura il fenomeno della formazione continua finanziata da Fondartigianato nella Regione Emilia-Romagna?* (In quali comparti? In quali territori? Quali contenuti? Quali settori? etc.);
- *In che misura questa rappresentazione conferma o disconferma altre immagini che vengono proposte da altre fonti sulla base di altri dati?*

Per rispondere alla prima serie di domande è possibile effettuare anche elaborazioni statistiche complesse. In ogni caso, si tratta di una **finalità di tipo descrittivo** che nel contempo può avere un impatto di tipo *culturale* non indifferente. In questo modo l'attività delle Parti Sociali e del Comitato Paritetico dell'Articolazione verrebbe ad assumere anche un ruolo nell'ambito culturale del territorio prefiggendosi di intervenire sul piano delle rappresentazioni sociali della formazione continua. Attualmente sembra che un tale tipo di elaborazione e restituzione non venga effettuata.

Qual è, quindi, un possibile ambito di dati che potrebbero interessare le Parti sociali? In primo luogo, i dati di *realizzazione* disaggregati. Questi dati, infatti, consentirebbero di proporre un'adeguata rappresentazione del fenomeno della formazione in grado di contrastare false rappresentazioni o rappresentazioni distorte che emergono spesso. Consentirebbero, inoltre, di comprendere su quali processi va ad incidere la formazione finanziata da Fondartigianato. Va tuttavia sottolineato che un tale tipo di indagine andrebbe effettuata non solo in relazione ai progetti approvati su un singolo Invito, ma andrebbe sviluppata utilizzando i dati relativi a più inviti in una prospettiva di tipo longitudinale.

In ogni caso, va tenuto presente un aspetto fondamentale: **una tale esigenza conoscitiva può configurarsi - "nella sua essenza" - come un interrogativo di tipo valutativo?** La risposta è affermativa a condizione che venga esplicitato un insieme di criteri che saranno utilizzati a fini valutativi. Per esempio, in relazione a uno specifico invito, il seguente dato: *"La percentuale di aziende del settore meccanico della provincia di Modena che hanno attivato percorsi formativi è il 35% del totale"* che valore di *tipo valutativo* può assumere?

A questo proposito - nelle prime fasi della sperimentazione - sono emersi una prima serie di criteri in base ai quali è stato possibile elaborare alcuni primi giudizi di valore.

Il presupposto che sta alla base di questa seconda esigenza è l'ambito di competenza delle Parti sociali che riguarda l'elaborazione del *Piano formativo* e del *Progetto Quadro*. Spetta formalmente alle Parti sociali regionali, infatti, l'elaborazione di documenti progettuali (*Piani formativi* e *Progetti Quadro*) da porre alla base per l'allocazione delle risorse messe a disposizione dal Fondo nazionale. In tali documenti progettuali, le Parti sociali devono indicare le priorità di intervento, fornendo indicazioni alle aziende e alle Agenzie Formative circa gli ambiti e/o settori specifici entro cui sviluppare le progettazioni dei percorsi formativi.

A questo proposito, l'esigenza delle Parti sociali è avere un rimando rispetto a quelle che nei documenti progettuali sono state indicate come le **priorità** per il mondo delle imprese e dei lavoratori da supportare con il finanziamento di attività formative. In altri termini, l'esigenza è quella di valutare se la **scelta delle priorità** individuate mediante l'**analisi delle esigenze del territorio** ha trovato realmente corrispondenza nelle esigenze delle aziende. Questo per decidere, in un secondo momento, se proseguire in tale direzione oppure cambiarla.

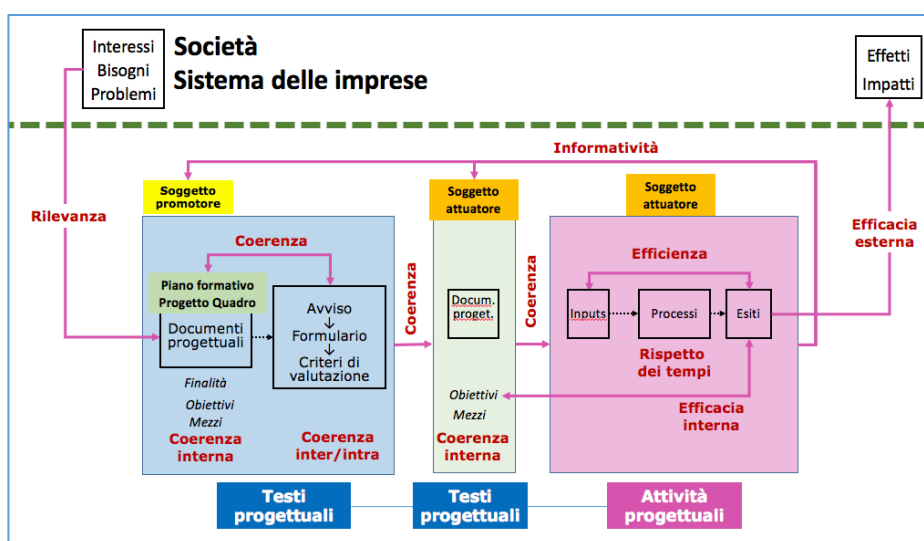
Quindi ciò che interessa alle Parti sociali è sapere se le **scelte** effettuate a livello di progettazione sono state effettivamente **rilevanti**, ossia se vi è stata corrispondenza tra le esigenze del territorio e gli "obiettivi" individuati per guidare – mediante i documenti progettuali – la realizzazione degli interventi formativi nelle aziende. Questo in particolare, in relazione a uno dei documenti progettuali ossia il *Progetto Quadro*. La scelta di elaborare un *Progetto Quadro* sul tema dell'*Innovazione Fabbrica 4.0*, per esempio, era evidentemente una sfida poiché l'intento era quello di verificare effettivamente se c'era una possibilità di domanda da parte delle imprese. E questo è stato fatto in un ambito delle piccole-micro imprese dove non era indifferente fare una scelta di questo tipo dal momento che le PMI sono totalmente trascurate nel dibattito generale. Quindi da questo punto di vista avere anche un riscontro sarebbe più che positivo.

Quindi, l'elemento che si intende sottoporre a valutazione è la **pertinenza** tra le esigenze del territorio e gli **obiettivi** scelti dalle Parti sociali e posti alla base dei documenti progettuali (Fig. 8).

Quale indicatore di tale relazione di pertinenza possono essere assunti gli obiettivi dei percorsi di formazione presentati dalle aziende. In altri termini, può essere assunto come **indicatore** della rilevanza il livello di **coerenza** tra gli obiettivi dei documenti progettuali elaborati dalle Parti sociali e gli obiettivi dei progetti elaborati dalle Agenzie Formative in collaborazione con le aziende. In questo senso, quindi, un progetto formativo potrebbe – paradossalmente – essere realizzato perfettamente (rispondendo a un criterio di efficienza), potrebbe aver raggiunto i risultati attesi (rispondendo a un criterio di efficacia) ma essere completamente "fuori target" – non coerente – rispetto alle *politiche formative* delineate dalle Parti sociali nei Piani formativi o nel Progetto Quadro²⁸.

²⁸ Si tratta evidentemente di un paradosso retorico poiché la **coerenza** tra documenti progettuali delle Parti Sociali e i progetti di intervento formativo presentati dalle Agenzie Formative per l'approvazione viene valutata ex ante in fase di selezione delle candidature.

Fig. 8 – I criteri di valutazione di un processo formativo con richiesta di finanziamento



Qual è, quindi, l'interesse conoscitivo delle Parti sociali? Se quello che è stato deciso e inserito nei *Piani formativi*, per esempio, è ciò che serve al sistema delle imprese; ossia sapere se è stato individuato in modo adeguato, centrato. L'interesse delle Parti sociali non è tanto verificare se l'Agenzia Formativa «ha fatto bene o ha fatto male». Interessa, invece, sapere se si devono cambiare aspetti e contenuti nei documenti progettuali – ad esempio nel *Piano formativo* – oppure no; se sono necessari degli aggiustamenti o degli stravolgimenti. Quindi l'ambito di interesse è quello della *progettazione*; è quello dei processi che le Parti Sociali devono attuare per progettare in modo sempre più efficace.

In questa prospettiva si potrebbe “leggere”, per esempio, il *Piano formativo regionale* come la formulazione di un'ipotesi generale di un particolare “nesso causale”: se vengono fatti investimenti in *tale* direzione le imprese risponderanno agli Inviti. Ciò che le Parti sociali affidano all'impianto di monitoraggio e valutazione di impatto è la verifica di tutto ciò al fine di rimettere mano al progetto per migliorarlo ulteriormente.

Circa la **fattibilità** di un tale percorso valutativo (*valutabilità*), vanno fatte alcune considerazioni. Emerge, in primo luogo, la necessità di una particolare attenzione nel **processo di interpretazione** dei dati che dovranno essere raccolti; interpretazione che dovrà in primo luogo consistere in una attenta **contestualizzazione delle scelte** effettuate a livello di progetto formativo aziendale.

Una seconda considerazione riguarda le **caratteristiche dei documenti progettuali**. Va infatti considerato che i *Piani formativi* sono stati volutamente costruiti a maglie larghe. Da questo ne deriva che risulta difficile rilevare un *ambito di miglioramento*. Nel *Piano formativo regionale*, per esempio, sono contemplati come possibili ambiti di intervento formativo tutti i processi aziendali e tutti i settori economici.

In terzo luogo, va tenuto presente che sta emergendo in modo sempre più stringente l'inadeguatezza del *format* che viene proposto dal Fondo nazionale per stendere il *Piano formativo*. Infatti, si tratta di un *format* che spinge ad elaborare più uno scenario socio-economico che a entrare nel dettaglio di altri aspetti di tipo formativo (ad es. le metodologie didattiche) così come hanno scelto di fare, invece, le Parti Sociali Regionali.

Un ulteriore interesse manifestato dalle Parti sociali è quello di raccogliere informazioni per **conoscere meglio il sistema delle imprese e i suoi bisogni formativi**. In particolare, le Parti sociali hanno manifestato l'interesse a raccogliere dati qualitativi sulla vita e lo sviluppo delle imprese e, in relazione ad essi, sui loro bisogni formativi. L'interrogativo alla base di tale interesse è il seguente: «**Come è possibile rilevare la situazione e l'andamento delle imprese?**»²⁹.

Una proposta avanzata durante le discussioni di gruppo è stata quella di inserire nelle *Linee guida* indicazioni per gli operatori delle Agenzie formative affinché negli strumenti da utilizzare per l'analisi dei bisogni formativi in azienda siano previste domande per raccogliere alcune informazioni simili a quelle raccolte all'interno dei progetti di *Check-up*: a) tipi di investimenti economici tecnologici che le aziende fanno a cui, potenzialmente è legato un fabbisogno formativo; b) recenti assunzioni in azienda; c) introduzione di innovazioni; d) sistema di gestione della qualità. In questa prospettiva, per esempio, l'informazione dell'entità del bilancio aziendale – chiesta nell'ambito del progetto *Check-up* – non sarebbe rilevante.

Queste informazioni potrebbero essere certamente interessanti. Tuttavia, l'importante è individuare modalità adeguate affinché esse possano essere effettivamente raccolte. Anche in questo caso, un criterio da seguire è quello della fattibilità operativa a livello organizzativo e individuale. Questo significa, infatti, che un tale tipo di intervento non sempre può essere fattibile in tutti i casi.

Va sottolineato che nei documenti progettuali che elaborano le Agenzie formative sono già contenuti molti dati relativamente alla descrizione delle aziende e ai loro bisogni formativi che, tuttavia, non vengono fatti confluire al Comitato Paritetico dell'Articolazione regionale. Questi dati, pertanto, sono attualmente inutilizzabili anche perché raccolti in forma non omogenea e qualitativa.

Anche a proposito dei dati relativi al mondo delle imprese, l'attenzione va posta, inoltre, al "cosa" viene chiesto; al "come" viene chiesto; ma, soprattutto, al "come utilizziamo" le informazioni raccolte dal momento che il loro utilizzo potrebbe essere duplice: tali dati, infatti, potrebbero essere utili, da un lato, alle Agenzie formative per sviluppare un progetto di formazione più adeguato, più rispondente ai bisogni, etc.; dall'altro, alle Parti sociali tali dati potrebbero offrire informazioni utili a individuare priorità per le future programmazioni.

Deve essere tuttavia chiaro che **l'attività di valutazione è distinta dall'attività di analisi aziendale**. I rischi a questo proposito sono i seguenti:

- raccogliere una massa di dati che non vengono utilizzati o che non si è in grado di gestire;
- richiedere dati che le aziende non sono in grado di fornire. In tal modo si rischia di far perdere valore ai dati valutativi raccolti in quell'azienda poiché non potranno essere incrociati con i dati del contesto aziendale;
- richiedere dati che sono utili sono a fini conoscitivi ma non a fini valutativi.

²⁹ A questo riguardo, può rivelarsi utile prendere in esame l'impostazione dei progetti *Check-up* che proponevano la fase di raccolta dei dati come una raccolta di dati che accompagnava – sotto forma di storyboard – l'evoluzione dell'impresa.

In questo caso *l'esigenza conoscitiva emersa sembra configurarsi solo in parte come un interrogativo di tipo valutativo.*

Quarta area di interesse/indagine: l'impatto sul sistema della formazione professionale

Una quarta area di interesse per le Parti sociali potrebbe essere la rilevazione dell'impatto sulle organizzazioni e sulle figure professionali del sistema della formazione professionale dell'impianto di monitoraggio e valutazione dal momento che la sua attuazione provocherà una maggiore responsabilizzazione nel rapporto tra enti e imprese che – sebbene faticosa – sembra risultare gratificante.

Si tratta di dati importanti per le Parti sociali che per il momento si è deciso di non prendere in considerazione nell'ambito dell'impianto di monitoraggio e valutazione.

Quinta area di interesse/indagine: l'impatto in azienda degli apprendimenti

Un ambito di elevato interesse per le Parti sociali è *l'impatto* in azienda degli apprendimenti appresi in formazione dal momento che l'impatto – inteso in tal senso – è *anche* una conseguenza di almeno due elementi: a) ciò che il partecipante ha sviluppato in formazione; b) le condizioni aziendali che favoriscono l'utilizzo nei contesti di lavoro delle competenze sviluppate.

Le Parti sociali attribuiscono un particolare interesse all'impatto dal momento che viene dato «quasi per scontato» che un apprendimento avvenga durante la partecipazione alle attività di formazione. Non è un obiettivo, quindi, delle Parti sociali quello di valutare il *processo* ossia la prestazione della singola Agenzia formativa, del singolo percorso formativo – che può avere una serie di sue specificità o particolarità – quanto piuttosto capire se quello che è stato messo in campo dalle Parti sociali nella sua programmazione – sia come obiettivo sia come ambito di intervento – è servito in quanto ha avuto un impatto tale da provocare un miglioramento, per esempio, dei processi aziendali, etc.

Non va tuttavia dimenticato che – e l'esperienza di tutti noi come soggetti in apprendimento ce lo conferma – durante le attività di formazione si sviluppano più apprendimenti di quelli che vengono successivamente effettivamente utilizzati e/o richiesti in azienda. Questo dato viene qui preso in esame perché risulta utile – in una qualche misura – a ridimensionare l'assolutezza del valore attribuito all'impatto.

La struttura e organizzazione complessiva dell'impianto di monitoraggio e valutazione

Le discussioni in gruppo hanno consentito la messa a punto di una struttura e una dinamica organizzativa dell'impianto di monitoraggio e valutazione che si articola su tre livelli:

- il primo livello è quello delle **Parti sociali regionali** che hanno in capo le *decisioni* circa l'investimento delle risorse economiche che sono a disposizione dell'Articolazione regionale grazie all'entrata della quota di spettanza sulle attività formative finanziate e in relazione alle linee strategiche di intervento;
- il secondo livello è quello dell'**Articolazione regionale**. L'Articolazione regionale – nelle rispettive competenze del *Comitato paritetico* e dei *Referenti* – opera come soggetto “fulcro”

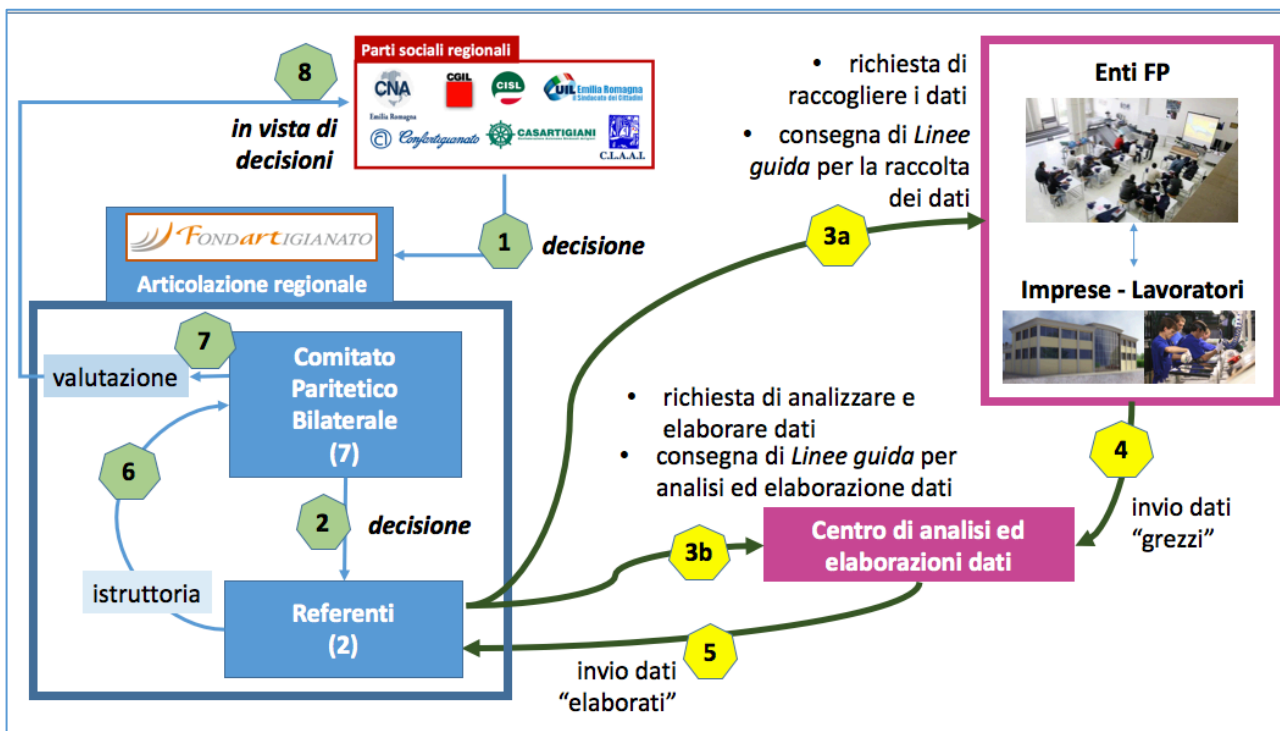
dell'impianto che esplica molteplici ma specifiche funzioni che possono così essere sintetizzate: decidere come impostare la raccolta e l'elaborazione dei dati; analizzare e interpretare i dati elaborati; prendere decisioni sulla base dei dati elaborati. Risulta evidente che l'Articolazione regionale è il luogo in cui: a) arrivano i dati raccolti ed elaborati da "fonti" esterne; b) si analizzano e interpretano i dati elaborati; c) vengono effettuate valutazioni; d) sono assunte decisioni sulla base dei dati elaborati. All'interno dell'Articolazione regionale tali attività vengono realizzate nella dinamica tra *Comitato paritetico* e *Referenti*, con il supporto eventuale di soggetti esterni incaricati, in funzione delle Parti sociali regionali;

- il terzo livello è quello dei **soggetti esterni** all'Articolazione regionale, vale a dire i soggetti che vengono investiti della raccolta dei dati e della loro analisi ed elaborazione. Si tratta, per quanto riguarda la raccolta dei dati, delle Agenzie Formative e delle imprese; per quanto riguarda l'elaborazione dei dati, di un soggetto che denominiamo "*Centro di analisi ed elaborazione dati*". L'Articolazione regionale, infatti, in quanto soggetto organizzativo, non mette in atto direttamente attività di raccolta, analisi ed elaborazione dei dati. Per questo la scelta è quella di affidare l'attività di raccolta dei dati alle Agenzie Formative e alle imprese mentre l'attività di analisi ed elaborazione dei dati al "*Centro di analisi ed elaborazione dati*" che può essere anche un "soggetto diffuso" ossia fisicamente composto da soggetti diversi che si coordinano per raggiungere il medesimo scopo.

Dato lo stretto legame tra tutte le diverse attività sopra delineate, si rende necessaria l'elaborazione di un documento scritto che contenga *Linee guida* circa le modalità con cui svolgere le attività di raccolta, invio, analisi ed elaborazione dei dati da consegnare ai soggetti che dovranno realizzare tali attività.

Nella Fig. 9 è stata sintetizzata la struttura complessiva dell'impianto di monitoraggio e valutazione con la specificazione dei soggetti e dei flussi di comunicazione.

Fig. 9 – La struttura complessiva dell'impianto di monitoraggio e valutazione



In premessa va precisato che nella descrizione che segue è stata presa in esame solo la dinamica a livello locale. Sono stati esclusi, solo per motivi di leggibilità del grafico, i flussi di dati che potrebbero intercorrere tra il *Centro di analisi ed elaborazione dati* e il Fondo nazionale.

Nella struttura ipotizzata, le *Parti sociali regionali* manifestano la decisione (**flusso 1**) di affidare all'Articolazione regionale – nello specifico al *Comitato paritetico* – la gestione del monitoraggio e valutazione delle attività di formazione relative al Piano formativo regionale e al Progetto Quadro.

Il *Comitato paritetico* affida ai *Referenti* (**flusso 2**) il mandato di chiedere (**flusso 3a**) alle Agenzie Formative e alle imprese di raccogliere i dati “grezzi” e di consegnare loro le *Linee guida*³⁰ per la raccolta dei dati; nel contempo dà mandato di chiedere (**flusso 3b**) al *Centro di analisi ed elaborazione dati* di analizzare ed elaborare i dati “grezzi” e di consegnare ad esso le *Linee guida*³¹ per l'analisi e l'elaborazione dei dati.

Ricevuta la richiesta e le *Linee guida*, le Agenzie Formative e le imprese – laddove gestiscano in prima persona la formazione – raccolgono i dati “grezzi” e li inviano (**flusso 4**) al *Centro di analisi ed elaborazione dati*.

Il *Centro di analisi ed elaborazione dei dati*, ricevuto il mandato e le *Linee guida*, procede ad analizzare ed elaborare i dati “grezzi” ricevuti dalle Agenzie Formative e dalle imprese e, successivamente, ad inviarli (**flusso 5**) all'Articolazione regionale, in particolare ai *Referenti*³².

I *Referenti*, ricevuti i dati elaborati, procederanno, avvalendosi eventualmente anche del supporto di soggetti esterni appositamente *incaricati* di volta in volta, ad analizzarli, interpretarli e a utilizzarli per elaborare un'*istruttoria* i cui esiti vengono inviati (**flusso 6**) al *Comitato paritetico* che procederà a elaborare la *valutazione* delle attività formative (**flusso 7**).

Il *Comitato paritetico* invierà successivamente (**flusso 8**) tale valutazione alle Parti sociali affinché queste possano prendere le decisioni finali circa i possibili interventi in materia di politiche regionali sulla formazione continua ossia su come migliorare i successivi strumenti di programmazione.

In questa struttura, gli enti di formazione, le imprese e il *Centro di analisi ed elaborazione dati* fungono da “agenzie di servizio” rispetto all'Articolazione regionale la quale, per assolvere alla propria funzione di soggetto valutatore e decisore, necessita di dati adeguatamente raccolti ed elaborati.

L'Articolazione regionale – che ha un livello di complessità organizzativa da gestire diversa da quello della singola Agenzia Formativa – richiederà alle Agenzie Formative di raccogliere alcuni

³⁰ In queste *Linee guida* saranno precisati i seguenti elementi: a) i tipi di dati di cui l'Articolazione regionale necessita; b) le indicazioni per garantire l'attendibilità dei dati; c) le indicazioni per l'invio dei dati.

³¹ In queste *Linee guida*, invece, saranno precisati i seguenti elementi: a) i tipi di analisi di cui l'Articolazione regionale necessita; b) i tipi di elaborazione attese; c) le modalità per effettuare l'invio all'Articolazione regionale (*rapporto*) rendendo esplicite alcune linee orientative circa le possibili decisioni che potrebbero essere prese a livello di Articolazione regionale.

³² In questo schema non sono stati riportati i flussi di comunicazione che dal Centro di analisi ed elaborazione dei dati vanno verso le Agenzie Formative e le imprese per la restituzione dei dati sotto forma di “rapporti”. Questa dimensione dell'impianto viene invece approfondita in un successivo paragrafo di questo documento.

dati che molto probabilmente non interesseranno direttamente e nell'immediato le Agenzie Formative e le imprese. Il mandato alle Agenzie Formative e alle imprese di raccogliere i dati implica anche questo tipo di situazione. Nel fare questo, però, bisogna tenere presente due aspetti: 1) la motivazione dei soggetti – tra cui i tutor/coordinatori delle Agenzie Formative– che dovranno raccogliere concretamente i dati³³; 2) l'impatto che potrebbe esserci nelle relazioni tra Agenzie Formative ed aziende se e come alcuni dati dovessero essere divulgati e non restituiti.

Così configurata, tuttavia, la struttura dell'impianto di monitoraggio e valutazione fa emergere alcune aree potenzialmente problematiche.

La prima riguarda la raccolta dei dati da parte delle Agenzie Formative e delle imprese: con quali strumenti le Agenzie Formative e le imprese raccolgono i dati? Chi deve costruire e mettere a punto gli strumenti per la raccolta dei dati? Quale grado di omogeneità deve essere raggiunti tra gli strumenti elaborati dalle diverse Agenzie Formative?

La seconda area problematica riguarda, invece, l'invio dei dati "grezzi" (**flusso 4**) al *Centro di analisi ed elaborazione dati*: esiste un supporto informatico (piattaforma) da utilizzare per immettere e inviare i dati "grezzi"?

La terza area problematica riguarda il *Centro di analisi ed elaborazione dati*: esiste l'applicativo per procedere all'analisi ed elaborazione dei dati "grezzi"? Esiste un supporto informatico (piattaforma) per inviare i dati elaborati all'Articolazione regionale? Esiste la possibilità di un collegamento con le banche dati di Fondartigianato? E con quelle delle Agenzie Formative?

Infine, il problema della *capitalizzazione degli investimenti*. Una delle proposte che dovranno emergere dalla sperimentazione sarà anche quella di una sostenibilità futura di un tale impianto di monitoraggio e valutazione.

L'oggetto della valutazione

La scelta del Gruppo di progetto Monitoraggio 2017 dell'Emilia-Romagna è stata quella di rendere oggetto di valutazione il **Piano formativo regionale** e il **Progetto Quadro** poiché si tratta degli strumenti attraverso cui le Parti Sociali Regionali hanno la possibilità di formulare scelte strategiche di indirizzo per la progettazione degli interventi formativi. Di entrambi questi strumenti/documenti è necessario richiamare in sintesi alcuni elementi caratterizzanti al fine di favorire, attraverso la ricerca delle specificità, il processo di individuazione di altri aspetti dell'impianto di monitoraggio e valutazione.

³³ Per motivare i tutor/coordinatori – ed eventualmente prevenire possibili loro legittime resistenze – potrebbe essere utile: a) "far vedere" certi processi decisionali che vengono messi in atto a livello di Articolazione regionale; b) esplicitare che i dati sono richiesti per prendere certi tipi di decisione e non per sanzionare; c) dichiarare che i dati raccolti sono organizzati non per singolo percorso o per singola Agenzia ma aggregati a livelli superiori.

Nell'edizione di ottobre 2017 del *Regolamento generale degli inviti*³⁴, il **Piano formativo** viene descritto un *documento scritto*³⁵ con le seguenti caratteristiche (p. 5)³⁶:

- **autori:** le Parti Sociali supportate dall'Articolazione regionale;
- **processo di elaborazione:** condivisione/accordo;
- **funzione:** *orientare*³⁷ la *programmazione*³⁸ *formativa* affinché essa – mediante la realizzazione di **interventi formativi** contestualmente situati – possa raggiungere le *finalità generali* e gli *obiettivi previsti dagli inviti*;
- **contenuto:** a) analisi condivisa della situazione del contesto (territorio, settore, azienda); b) previsioni delle evoluzioni prevedibili a medio termine; c) priorità d'intervento da realizzarsi in un arco temporale definito³⁹;
- **destinatari:** progettisti di interventi formativi.

Viene inoltre specificato che il *Piano formativo* «è interessato al **monitoraggio** da parte degli estensori nel suo svolgersi ed è soggetto a **valutazione** e ad **eventuali modifiche** convenute tra i soggetti titolari e comunicate tempestivamente al Fondo» (ibidem; il grassetto è nostro).

In relazione al **Progetto Quadro**, invece, nel Regolamento generale degli inviti (Edizione ottobre 2017)⁴⁰, si precisa che esso viene redatto e presentato dalle Parti Sociali Regionali «in ragione degli ambiti e degli obiettivi previsti dall'Invito».

Al di là delle specificità definite a livello nazionale, le Parti Sociali regionali hanno proceduto all'elaborazione dei Piani formativi regionali in modo differenziato rispetto a quanto è avvenuto, per esempio, con i Piani nazionali. In questi ultimi, infatti, nel momento in cui si è proceduto a descrivere i potenziali ambiti di intervento degli interventi formativi, sono stati inseriti i

³⁴ Il documento è scaricabile dal seguente indirizzo web:

<http://www.fondartigianato.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/8%252F0%252F0%252FD.ef97406beecca9028a01/P/BLOB%3AID%3D1695/E/pdf>.

³⁵ Questa espressione è stata introdotta per riuscire a far meglio comprendere la “concretezza” dell’oggetto di cui stiamo parlando.

³⁶ Va sottolineato che la *comprensibilità* dei diversi aspetti del *Piano formativo* potrebbe essere migliorata soprattutto in ragione del fatto che i potenziali lettori possono essere soggetti non esperti di formazione continua o contrattazione sindacale.

³⁷ Il termine *orientare*, anche in questo caso, è stato introdotto da noi per rendere maggiormente comprensibile la realtà in esame.

³⁸ La scelta di utilizzare il concetto di *programmazione*, fa pensare all'elaborazione di documenti “progettuali” a un livello di maggior dettaglio rispetto a documenti “progettuali” che contengono orientamenti più generali come quelli, appunto, del *Piano formativo*. Il termine *Piano formativo* potrebbe essere sostituito da quello inglese di *policy*, ossia un «piano di azione per guidare le decisioni e raggiungere esiti razionali» (*EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development*, p. 108).

³⁹ Nella realtà, il Piano formativo contiene molti più aspetti definiti da Fondartigianato nazionale mediante un “indice” comune utilizzato in tutte le articolazioni regionali: Priorità - Ambiti di intervento - Obiettivi – Finalità; Descrizione contesto e sua evoluzione; Descrizione processi e loro evoluzione; Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione; Descrizione fabbisogni formativi; Descrizione processi di apprendimento; Contenuti formativi da sviluppare; Monitoraggio e valutazione del raggiungimento delle finalità del piano; Monitoraggio in itinere e valutazione speditiva del percorso formativo; Valutazione speditiva in esito del monitoraggio in itinere delle attività formative sviluppate; Priorità di intervento; Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione.

⁴⁰ Il documento è scaricabile dal seguente indirizzo web:

<http://www.fondartigianato.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/8%252F0%252F0%252FD.ef97406beecca9028a01/P/BLOB%3AID%3D1695/E/pdf>.

“contenuti” mentre nel Piano formativo dell’Emilia-Romagna sono stati inseriti i processi aziendali e le relative aree di attività quali strumenti per guidare la progettazione degli interventi formativi in una forma più aperta e rispondente ai fabbisogni specifici di ciascuna azienda. In questo senso il Piano formativo dell’Emilia-Romagna è un Piano “inclusivo” nel senso che consente di coprire tutti gli ambiti aziendali a livello macro lasciando però aperta la possibilità di una progettazione specifica fortemente contestualizzata a livello di singola azienda.

Il **Progetto Quadro**, invece, è stato costruito in un’ottica “di sfida”. Nel *Progetto Quadro* le Parti sociali intendono “sperimentare” e – in questa prospettiva – gli imprevisti sono sempre possibili. Va inoltre ricordato che in relazione ai Progetti Quadro è già previsto un monitoraggio da parte di IRES che fa parte del RTI Faber.

La diversità dei due documenti/dispositivi progettuali – e degli interventi formativi connessi – richiede di prendere in considerazione l’eventualità di una differenziazione a livello di impianto di valutazione. Dall’analisi e valutazione del *Progetto Quadro*, per esempio, potrebbero emergere elementi diversi da quelli che ci si aspettava proprio in ragione del fatto che l’ambito di intervento è innovativo. Inoltre vanno tenute presenti le differenze anche tra i diversi Progetti quadro elaborati dalle Parti Sociali. Il Progetto Quadro ITACA, per esempio, relativo all’adesione delle nuove imprese intende intervenire in una situazione diversa rispetto ad altri progetti quadro.

L’impatto atteso circa il *Progetto Quadro* sarà diverso, quindi, da quello relativo al *Piano formativo*. Tuttavia, l’obiettivo del *Progetto Monitoraggio 2017* è quello di mettere a punto un impianto che cerchi essere utilizzabile – nel suo complesso – sia per i *Piani formativi* sia per il *Progetto Quadro*. Tuttavia, nel momento in cui si dovranno individuare i criteri per valutare e interpretare le valutazioni in vista di una decisione, sarà necessario tenere conto di questi aspetti. La *natura* sperimentale del *Progetto Quadro*, infatti, ha inevitabili ricadute anche sul come analizzare e valutare i risultati delle attività e sul come, soprattutto, prendere le decisioni in base ad essi. Per esempio, un dato valutato negativamente può condurre alla decisione di voler continuare egualmente in una determinata direzione poiché è quella verso cui si vuole spingere le aziende ad andare. Si tratterebbe, in questo caso, di una chiave interpretativa diversa della negatività.

In questa cornice di riferimento, vengono posti i seguenti interrogativi: *quali aspetti vanno tenuti sotto controllo in un Progetto Quadro, un documento programmatico di tipo sperimentale? In base a che cosa è possibile decidere se riproporlo, come riproporlo, come eventualmente modificarlo?*

Gli strumenti e le procedure di valutazione (come si valuta?)

In ragione di quanto emerso nei punti precedenti, è possibile avanzare una particolare interpretazione degli obiettivi dell’Attività 5 del *Progetto Monitoraggio 2017*, laddove si parla di «adeguamento degli strumenti di monitoraggio e di verifica di impatto dell’attività formativa». Infatti, sembra che la situazione dell’Articolazione regionale richieda più che un adeguamento di

strumenti – che presuppone il fatto che tali strumenti esistano – la “messa a punto”⁴¹ di “nuovi” strumenti di monitoraggio e di valutazione di impatto specifici dell’Articolazione regionale *in sé*. Infatti l’Articolazione regionale non dovrà gestire gli strumenti di raccolta dei dati “grezzi”, non dovrà gestire le procedure messe in atto per raccogliarli, per informatizzarli, per analizzarli, per elaborarli, ma si troverà di fronte solo a dei “dati elaborati” – siano essi numeri oppure parole – che, una volta fatti pervenire all’Articolazione regionale, dovranno essere in primo luogo *interpretati* e successivamente sottoposti ai seguenti processi elaborativi: a) individuazione delle informazioni specifiche tramite processi di inferenza; b) formulazione di giudizi di valore, esito finale del processo di valutazione; c) assunzione di decisioni utilizzando i dati elaborati quale supporto argomentativo.

Si tratta quindi di *processi cognitivo-mentali* (interpretazione, inferenza, valutazione, decisione) che devono essere anch’essi sperimentati, analizzati e sottoposti a verifica empirica circa la loro efficacia, efficienza e fattibilità in relazione alla disponibilità e qualità di dati raccolti ed elaborati. In tal modo sarà possibile indagare le potenzialità di un decisore e il valore aggiunto di una decisione *basata* su dati e *guidata* da principi di carattere sociale, politico e valoriale⁴². Tali processi cognitivo-mentali – nonché affettivi – vengono messi in atto nella fase successiva alla raccolta ed elaborazione statistica dei dati e sono funzionali a ricavare elementi utili per l’Articolazione regionale.

Questo è un punto fondamentale dell’impianto di monitoraggio e valutazione che qui si sta progettando: il valutatore/decisore – l’Articolazione regionale – deve mettere a punto degli “strumenti” valoriali e logici – euristiche e algoritmi – che gli consentano di leggere e interpretare i dati e di elaborare giudizi di valore da utilizzare in un processo decisionale. In tal senso, è da evitare il fenomeno di attribuzione di un “potere magico” al dato, soprattutto se statistico: credere, cioè, che da solo il “numero” possa risolvere i problemi senza tenere in considerazione il processo di lettura/interpretazione del dato.

I destinatari/utilizzatori della valutazione (*per chi si valuta?*)

Il destinatario principale degli esiti dell’attività di valutazione sono l’Articolazione Regionale dell’Emilia Romagna e le Parti Sociali. Tuttavia, nell’ottica di promuovere e attivare un proficuo migliore coinvolgimento degli attori che partecipano alla raccolta dei dati, diventa strategico agire

⁴¹ Utilizziamo l’espressione *messa a punto* per sottolineare soprattutto il far emergere a livello di consapevolezza – mediante processi riflessivi – delle pratiche valutative già agite che, successivamente, sono state analizzate e sviluppate.

⁴² In questo contesto si sostiene una concezione del processo decisionale basata non in modo esclusivo sui dati. A parte il fatto che il “dato” non è “dato” da qualcuno già “impacchettato” e confezionato. Anche il dato è “costruito” e quindi esito di un processo decisionale precedente. Inoltre – anche se fosse già “impacchettato” – il dato deve essere letto e interpretato e per fare questo è necessario possedere valori e modelli teorici di riferimento. Quindi un approccio *evidence based decision making* – come dicono gli inglesi – o meglio un processo decisionale basato su evidenze è valido solo in parte. Nei processi decisionali non vi sono automatismi: da certi dati non ne deriva necessariamente una specifica decisione. Vi è il filtro dell’interpretazione. E in questo momento che emerge il valore dei presupposti di tipo teorico e valoriale (ad esempio, la concezione della società).

sulla motivazione di tali attori, attraverso un processo di condivisione rispetto al *senso della valutazione* e al *valore/significato dei dati raccolti*.

Potrebbe essere opportuno, a tal proposito, contemplare la possibilità di restituire alcune informazioni e analisi ricavati dal monitoraggio anche ai diversi soggetti coinvolti nei diversi momenti dell'intero processo valutativo. Non solo: nella progettazione degli strumenti di raccolta dei dati a livello di agenzie e imprese, andrà messo a punto un impianto che contempli la raccolta di dati che contemporaneamente siano utilizzabili immediatamente sia dai coordinatori/tutor delle diverse Agenzie Formative ed imprese, sia dall'Articolazione regionale.

La scelta dei dati da raccogliere

Un *obiettivo del nuovo impianto* di monitoraggio e valutazione è che tutti i dati "grezzi" raccolti dalle Agenzie e dalle imprese e poi rielaborati dal *Centro di analisi ed elaborazione dati* vengano inviati all'Articolazione regionale – nonché in diversa forma anche al sistema delle Agenzie Formative e alle imprese – affinché questa, dopo averli utilizzati ai propri fini, li invii alle Parti Sociali regionali e al Fondo nazionale. A tal fine, l'Articolazione deve esplicitare sin dalla fase progettuale quali sono i dati che le servono.

A questo proposito bisogna evitare il rischio del sovraccarico di dati; è necessario evitare di avere una miriade di dati che - in un processo decisionale - fanno solamente *rumore* ma che in una prospettiva di ricerca – è vero – possono essere utili. Bisogna, detto in altre parole, evitare il rischio del fenomeno del "fumo negli occhi" dei numeri: infatti, molte volte la gran mole di numeri diviene una "coltre fumogena" che impedisce di vedere la realtà che interessa. Una gran mole di dati "inebria" quasi. Questo non implica che si debba limitare l'afflusso di dati a quelli strettamente ritenuti a oggi necessari. Tuttavia deve essere esplicitato già dall'inizio che alcuni processi decisionali – e i dati ad essi funzionali – devono essere perlomeno in parte codificati. Se, per esempio, si sa già che si vorrà prendere la *decisione X* deve essere stabilito subito che serviranno alcuni specifici dati mentre altri potranno essere ridondanti e quindi in grado di fare "rumore".

In ogni caso, un certo numero di dati aggiuntivi può essere utile per eventuali approfondimenti: ma è chiaro che tali dati "aggiuntivi" devono essere in una prima fase archiviati per essere utilizzati solo successivamente. Ci deve essere un tentativo di "pulizia", di chiarezza del processo decisionale "a priori" – per quanto è possibile – almeno su alcuni punti fondamentali. In questo consiste la difficoltà della progettazione dei sistemi di monitoraggio e valutazione: *pensare* adesso – in fase progettuale – a quello che *tendenzialmente* vorremo "decidere" *dopo*⁴³.

Se l'Articolazione regionale vuole riconosce all'impianto di monitoraggio e valutazione anche una prospettiva di ricerca, questo va deciso in fase progettuale. E questo implicherà che certi tipi di dati, sebbene raccolti insieme agli altri, verranno presi in considerazione solo in una seconda fase dell'analisi e dell'elaborazione per risultare funzionali ad altri obiettivi.

⁴³ È emerso in modo chiaro dalla discussione, come sia presente una prospettiva progettuale che si mantiene a un livello per così dire "strategico" mentre è in fase di costruzione una raffigurazione più precisa e dettagliata di una "intenzionalità" generale. Si tratta di un processo di precisazione pratico-operativa.

Occorre quindi individuare funzioni diverse (valutazione, ricerca) all'attività di raccolta ed elaborazione dei dati; individuare priorità tra le funzioni e, in base alle priorità, procedere alla raccolta e analisi dei dati.

Connesso al tema dei tipi di dati da raccogliere, vi è la scelta delle indicazioni da proporre nelle *Linee guida* sia alle Agenzie Formative e alle imprese, sia al *Centro di analisi ed elaborazione dei dati*. All'Articolazione regionale occorrono certi specifici dati? Per poterli raccogliere ed elaborare l'Articolazione chiede il rispetto di alcuni principi (in primo luogo validità e attendibilità) e di alcune procedure che se non rispettate rischiano di compromettere inevitabilmente la qualità dei dati stessi. Effettuare valutazioni e decisioni basandosi su dati *distorti* risulta un'attività inutile.

Spetterà alle Agenzie Formative e alle imprese, da un lato, e al Centro di analisi ed elaborazione dati individuare le soluzioni tecniche e pratico-operative coerenti con tali principi e procedure.

Le variabili da indagare

Nella Fig. 10 sono state sintetizzate alcune delle macro-variabili – e delle relative dimensioni – i cui dati possono essere raccolti dalle Agenzie Formative e dalle imprese e fatti pervenire all'Articolazione regionale dopo essere stati raccolti ed elaborati dal *Centro di analisi ed elaborazione dati*.

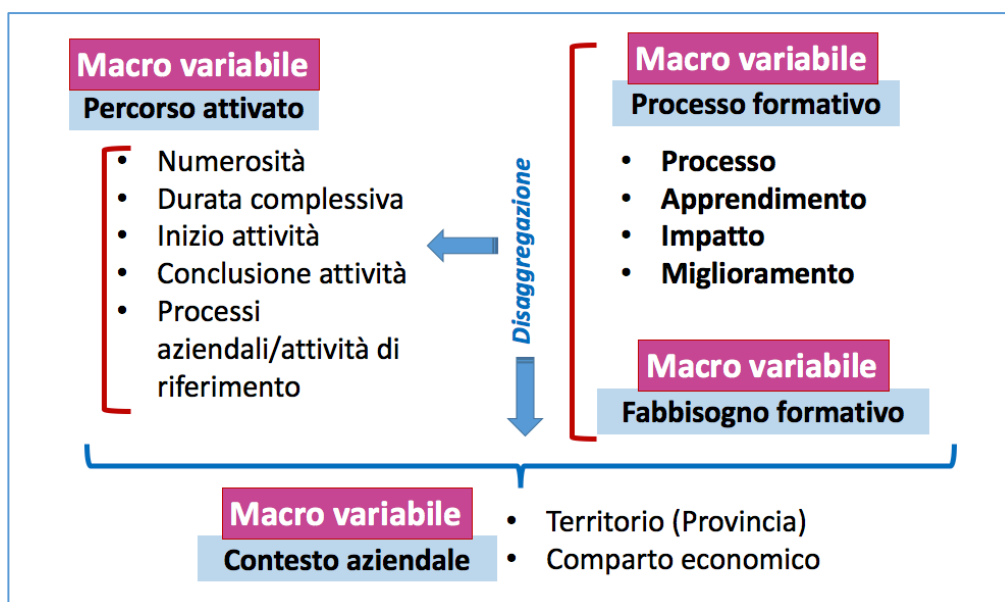
Si tratta, in primo luogo, di due macrovariabili relative a:

- il **processo formativo** articolato nelle sue dimensioni: processo organizzativo, apprendimento, impatto, proposte di miglioramento;
- il **fabbisogno formativo** manifestato dalle aziende.

Una seconda serie di macrovariabili riguarda invece aspetti di sfondo di tipo “quantitativo” – i cosiddetti *dati fisici* – relativi a:

- il **percorso attivato**
- il **contesto aziendale**.

Fig. 10 – Le macrovariabili – e relative dimensioni – che possono essere rese oggetto di indagine.



Va tenuto presente che a livello di *Centro di analisi ed elaborazione dati*, le dimensioni che riguardano il Processo formativo possono sempre essere **disaggregate** in base alle variabili del Percorso attivato e del Contesto aziendale. La disaggregazione dei dati può consentire di individuare eventualmente gli ambiti/contesti in cui si manifesta un determinato fenomeno. Si tratta di un lavoro di analisi che permette di comprendere – in via del tutto ipotetica – quali possono essere alcuni fattori che hanno potuto “causare” un tale risultato⁴⁴.

Quindi va precisato che le riflessioni a proposito dei dati possono essere effettuate in relazione a dati sia in forma aggregata sia in forma disaggregata. In molti casi, infatti, durante le discussioni di gruppo è stato messo in evidenza che molti interessi sono relativi a specifici dati connessi ad alcune variabili di contesto (area geografica, comparto economico, dimensioni dell’azienda, etc.). L’interesse per gli aspetti di contesto, però, non deve portarci a “velare” il significato che la “variabile” in sé possiede. Ossia, se viene rilevata – per esempio – la percezione di impatto attuale dei lavoratori devo chiedermi in primo luogo che cosa mi dice “in sé” tale dato *indipendentemente* dal fatto che questo dato venga rilevato nelle aziende di una zona geografica piuttosto che in quelle di un’altra. Al di là di tutto ciò, va mantenuta una precisa distinzione tra variabili del Percorso formativo e la loro disaggregazione in base alle variabili del Percorso attivato e del Contesto. Questo al fine di focalizzare l’attenzione e la riflessione dell’Articolazione regionale sulle variabili del Processo formativo. Sono infatti quest’ultime che devono essere rese oggetto di scelta al fine di essere elaborate, interpretate, valutate e utilizzate nei processi decisionali.

Circa le variabili del *Percorso attivato* e del *Contesto* (ad esempio, settore di appartenenza dell’azienda, CCNL applicato, numero di dipendenti dell’azienda; numero di lavoratori/lavoratrici/determinato/apprendisti dell’azienda, numero di operai/impiegati/quadri dell’azienda) è stato evidenziato come allo stato attuale non siano disponibili dati relativi alle

⁴⁴ Va precisato, però, che il processo di ipotetica attribuzione causale – o meglio di elaborazione di ipotesi esplicative di un fenomeno – viene effettuato a partire da presupposti teorici elaborati sulla base di una specifica conoscenza di quel determinato ambito/settore di interesse da parte dei soggetti coinvolti nei processi valutativi.

variabili dei **Processi aziendali** e delle corrispondenti **Aree di attività** così come declinate nel *Piano formativo regionale* o nel *Progetto Quadro* e a cui fanno riferimento i singoli percorsi formativi. A tal fine queste variabili sono state integrate, durante la fase sperimentale, nei verbali di condivisione. In tal modo, contestualmente alla scadenza di presentazione, l'Articolazione Regionale ha avuto a disposizione una mappatura quanti/qualitativa dei percorsi formativi presentati, delle aziende e dei lavoratori coinvolti.

Rispetto all'intera gamma di variabili che possono essere indagate, ce ne sono probabilmente alcune che risultano più funzionali ai processi valutativi e decisionali dell'Articolazione relative alla valutazione dei Piani formativi e del Progetto Quadro. Per esempio, alle Parti sociali regionali interessa, ovviamente, se il processo formativo è stato efficace a livello di sviluppo di apprendimenti. Tuttavia, in relazione a tale variabile vi è *quasi* la sicurezza che un tale risultato sia raggiunto perché le attività formative sono realizzate tutte da enti accreditati. Risulta *forse* più interessante conoscere l'**impatto** che l'attività formativa ha avuto sull'impresa, le **proposte di miglioramento** del processo formativo, gli ulteriori **fabbisogni formativi** espressi dai diversi attori coinvolti.

La variabile del "nuovo fabbisogno", per esempio, può risultare fondamentale nella prospettiva di una riprogettazione del *Piano formativo*. Tecnicamente si potrebbe addirittura giungere a costruire un quesito – da inserire in uno strumento per la raccolta dei dati rivolto ai lavoratori e al datore di lavoro – in modo tale da ottenere una risposta strutturata – con riferimento, ad esempio, al "settori di riferimento" o al tipo di formazione (trasversale, tecnica, etc.) – lasciando anche la possibilità di una risposta "aperta". Per riuscire ad avere una possibile interpretazione della variabile fabbisogno, potrebbe essere utile procedere a una classificazione delle aziende in base al loro **posizionamento rispetto all'innovazione**. In questo modo si potrebbe effettuare la valutazione utilizzando come riferimento il dato sul posizionamento e non un'idea "generica" di azienda.

È necessario, in ogni caso, che le Parti sociali esplicitino su quali variabili intendono focalizzare la propria attenzione valutativa. Anche perché, successivamente, dovranno rispondere ai seguenti interrogativi: come può essere interpretato questo specifico dato? Quali inferenze possono essere fatte a partire da quel dato?

Sempre in relazione ai dati, va sottolineato che un momento importante per procedere a una valutazione delle attività di formazione, sarà l'individuazione di **valori soglia** – o di **intervalli soglia** – attraverso processi di "negoiazione" tra i diversi attori coinvolti nel processo di costruzione dell'impianto di monitoraggio e valutazione.

La riflessione sulla variabile impatto e l'effetto fascinazione

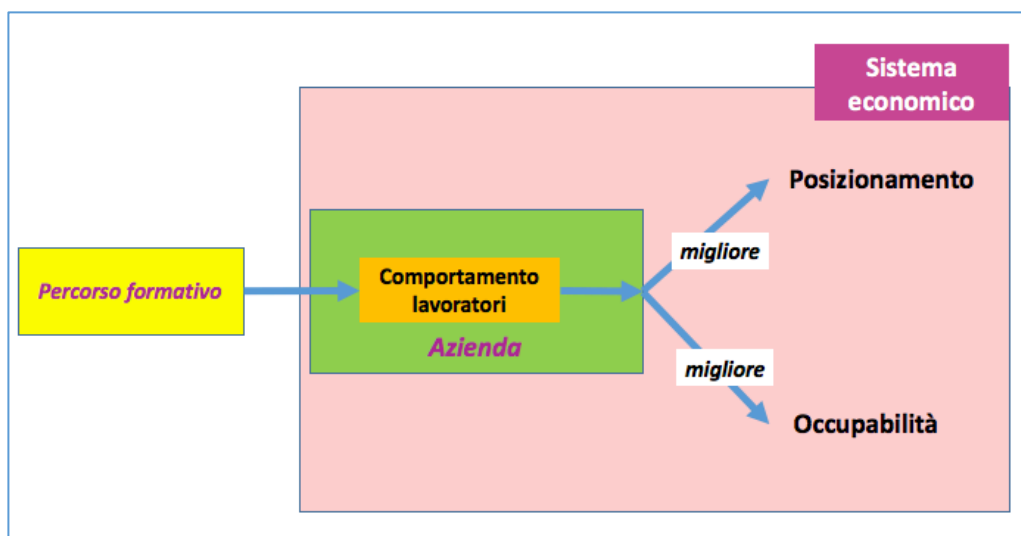
Durante quasi tutte le discussioni di gruppo, una particolare attenzione è stata dedicata alla riflessione sul tema dell'**impatto**. Sullo sfondo di molte considerazioni è sempre stata presente la richiesta implicita di rilevare una qualche forma trasformazione della realtà che andasse ben oltre l'"uso" in aziende delle competenze sviluppate durante le attività di formazione. Infatti, le linee di indirizzo e gli obiettivi che le Parti sociali dichiarano nei vari documenti programmatici (*Piani formativi* e *Progetti quadro*) hanno come riferimento la promozione delle condizioni affinché le aziende e i lavoratori possano affrontare sfide che riguardano livelli del sistema economico e occupazionale che vanno ben oltre la dimensione "micro" della singola azienda.

In relazione a ciò, l'interrogativo fondamentale che emerge dalle Parti sociali è il seguente: *gli obiettivi dichiarati nei documenti programmatori sono stati raggiunti?* che articolato in modo più specifico può essere formulato in questo modo: *l'attività di formazione finanziata contribuisce al mantenimento e al miglioramento della competitività delle aziende? Contribuisce a al mantenimento e miglioramento dell'occupazione?*

Nella Fig. 11 abbiamo cercato di rappresentare la complessa "catena" causale presente all'interno dei documenti programmatori: finanziare la realizzazione di *percorsi formativi* favorisce lo sviluppo degli apprendimenti dei lavoratori; questi, a loro volta, agendo in azienda i *comportamenti appresi* durante la formazione, promuovono un cambiamento all'interno dei processi aziendali in modo tale da favorire il miglioramento del posizionamento competitivo dell'azienda e, nel contempo, dei livelli di occupabilità dei lavoratori.

Tuttavia, rispondere all'interrogativo circa l'*efficacia* della programmazione avendo come riferimento l'intera "catena causale", implica raccogliere dati che oltrepassano non solo quelli di tipo quantitativo legati alla realizzazione delle attività formative progettate e realizzate ma anche quelli relativi ai nuovi comportamenti in azienda da parte dei lavoratori a seguito delle attività di formazione. La raccolta di dati, infatti, dovrebbe riguardare, anche dati di tipo socio-econometrico (ad es., livello di occupazione, livello di competitività, numero di contratti nuovi, numero di contratti all'estero, etc.)⁴⁵. Questo però non rientra tra le finalità e gli ambiti di competenza dell'Articolazione regionale⁴⁶.

Fig. 11 – I diversi livelli di impatto "connessi" alle attività formative



⁴⁵ Va sottolineato, tuttavia, che anche laddove questi dati fossero chiesti all'impresa, sussistono forti dubbi – come dimostra l'esperienza del progetto Check-up – circa la possibilità di reperirli con facilità. Questo va attentamente considerato soprattutto nell'ottica di una fattibilità dell'impianto di valutazione.

⁴⁶ Premesso che un obiettivo dovrebbe essere misurabile, nei documenti programmatori elaborati dalle Parti sociali non è presente una definizione precisa di quanto ci si aspetta circa – per esempio – il miglioramento della competitività delle aziende. In tal modo, diventa ancor più difficile – anche nel caso in cui vi fossero tutte le condizioni per farlo in modo ottimale – poter misurare l'*efficacia*.

A questo proposito, però, si evidenzia un potenziale *rischio*: porsi un interrogativo valutativo in assenza delle condizioni per raccogliere i dati per rispondervi. È opportuno quindi spendere alcune parole per chiarire meglio il *concetto di impatto* affinché esso possa ridimensionare l'*effetto fascinazione* che – in modo fondato – riesce a suscitare in molti soggetti coinvolti nelle attività di formazione continua.

Una distinzione preliminare tra i diversi tipi di impatto può essere utile a tale scopo. È possibile, infatti, distinguere tre forme di impatto: 1) un ***impatto della programmazione sul sistema della formazione e delle aziende***, ossia il “cambiamento” provocato nel sistema della formazione e delle aziende dovuto alla sola emanazione di un Invito: ad es., il numero di aziende che presentano n progetto, il numero di Agenzie Formative coinvolte, etc.; 2) un ***impatto del processo formativo sul lavoratore*** ossia il cambiamento avvenuto *nel* lavoratore a seguito delle attività di formazione⁴⁷: ad es., lo sviluppo di competenze⁴⁸. A questo proposito si potrebbe parlare di *impatto potenziale* del processo di formazione sull'azienda; 3) un ***impatto degli apprendimenti del lavoratore sull'azienda***, ossia la messa in pratica in azienda degli apprendimenti da parte del lavoratore. In altre parole, l'agire nuovi comportamenti lavorativi in azienda coerenti con gli apprendimenti sviluppati durante le attività di formazione.

Quando si affronta il tema dell'impatto, quindi, conviene aver chiari preliminarmente questi due aspetti: impatto “*di che cosa?*” e impatto “*su che cosa?*”. Anche nel significato 1) (*impatto della programmazione sul sistema formativo e delle aziende*) possiamo infatti parlare di impatto. Questo deve essere assolutamente messo in evidenza e riconosciuto. A questo proposito, infatti, un primo rapporto sull'“impatto” potrebbe essere elaborato a partire, per esempio, dal numero di progetti presentati, avviati e conclusi. Tali dati, infatti, sarebbero un'evidenza che in una qualche misura le Parti sociali hanno “toccato” la realtà e – già solo per questo – l'hanno modificata.

La rilevazione dell'impatto, però, resta un ambito altamente problematico soprattutto in relazione al significato 3) sopra presentato: *l'impatto degli apprendimenti del lavoratore sull'azienda*. A questo proposito sono emerse le seguenti considerazioni:

- il “senso di impotenza” delle Agenzie Formative rispetto a tale dimensione dell'impatto è molto forte⁴⁹. Infatti, una volta che il lavoratore è rientrato definitivamente in azienda dopo le attività di formazione, il suo comportamento è sottoposto all'influenza di molteplici variabili organizzative – su cui le Agenzie Formative non hanno alcun controllo – che possono favorire o meno la manifestazione del nuovo comportamento appreso durante le attività di formazione;
- nonostante le Agenzie Formative non abbiano la possibilità di controllare e intervenire sui cambiamenti che avvengono nel contesto aziendale durante tutto il percorso formativo – cioè dal primo contatto per l'analisi dei bisogni formativi sino alla conclusione delle attività formative – né tanto meno su quello che avviene in azienda dopo la conclusione delle attività

⁴⁷ Questo significato del termine impatto è coerente con la definizione proposta dalla Guida EVALSED: «L'impatto è il cambiamento che può essere attribuito credibilmente a un intervento. In passato, c'è stata una certa confusione nel dibattito sulla valutazione: "l'impatto" è stato anche usato (e in alcuni casi lo è ancora) per indicare effetti a più lungo termine, compresi quelli che sono indiretti e non intenzionali» (European Commission, 2013, p. 34-35). In tal senso, quindi, anche lo sviluppo di apprendimenti può essere considerato un *impatto* dell'intervento di formazione.

⁴⁸ La rilevazione dei dati di input e di processo vanno nella direzione di tenere sotto controllo il processo che porta allo sviluppo degli apprendimenti (esito del processo).

⁴⁹ Sul tema dell'impatto è emerso con sempre più chiarezza durante i vari incontri come vi sia stato un processo di “ridimensionamento” del suo “fascino” iniziale.

di formazione, Fondartigianato chiede di rilevare l'impatto dopo trenta giorni dalla conclusione delle attività di formazione. In questa situazione, in che misura le Agenzie Formative possono essere considerate responsabili dell'*impatto* ossia dell'attuazione o meno nel contesto lavorativo degli apprendimenti appresi dai lavoratori?⁵⁰

In ogni caso, il "limite" oltre il quale sembra non potersi spingere la rilevazione dell'Articolazione regionale circa *l'impatto degli apprendimenti del lavoratore sull'azienda* è quello della *percezione dell'impatto attuale* ossia la percezione del cambiamento del "comportamento" del lavoratore in contesto di lavoro. Non è possibile, infatti, *verificare* – con dati empirici – l'effettiva realizzazione dell'intera "catena causale" degli impatti – ammesso che ciò possa essere effettuato – poiché manca sia l'intenzionalità di farlo sia i dati per effettuarla⁵¹.

Una considerazione a parte è stata riservata alla rilevazione – in fase preliminare e iniziale del percorso formativo – dell'***impatto atteso*** dai lavoratori circa le attività di formazione sui processi aziendali. A tale proposito è emerso come un tale ambito di indagine sia strettamente interconnesso con le relazioni tra datore di lavoro e lavoratori. Infatti, indagare l'impatto atteso significa indagare in che misura l'attività di formazione sia stata "concertata" tra lavoratori e datore di lavoro. In ragione di ciò ci si è chiesti se in fase di valutazione dei percorsi formativi sia opportuno o meno porre domande a tal proposito consapevoli del rischio di creare condizioni per attivare e alimentare dinamiche conflittuali all'interno dell'azienda e tra i componenti del gruppo in formazione.

In sintesi possiamo affermare che la manifestazione d'interesse circa il tema dell'impatto deve andare di pari passo con la consapevolezza delle possibili implicazioni su vari livelli. In modo particolare è necessario prendere in esame gli "ambiti di responsabilità" dei diversi soggetti ma nel contempo analizzare attentamente le diverse variabili che influiscono su un determinato fenomeno.

L'interpretazione e l'uso dei dati

⁵⁰ Durante una discussione di gruppo è stato riportato questo esempio. Un' Agenzia Formativa durante una visita in azienda rileva questo fabbisogno: la formazione di alcuni lavoratori a seguito dell'intenzione di acquistare un software gestionale. Per questo motivo viene avviata la progettazione di un intervento formativo. Il datore di lavoro nel frattempo procede all'acquisto di una licenza dichiarando che ne comprerà in totale venti. Successivamente il datore di lavoro sospende l'acquisto delle ulteriori licenze. Di conseguenza non è più possibile lavorare in azienda su venti computer ma su uno solo. Nel frattempo – però – sono state messe in formazione sei persone che concludono il percorso formativo. Un solo lavoratore lavorerà con il computer mentre gli altri cinque saranno sicuramente a "impatto zero". In questa situazione, l'Agenzia Formativa come può intervenire in relazione all'azienda? Quindi il parlare di *impatto potenziale* al termine del percorso formativo potrebbe essere una soluzione non solo retorica. Infatti con tale espressione si afferma che l'"impatto" è presente "in potenza" ed è sempre pronto ad essere "messo in atto" qualora vi siano le condizioni organizzative affinché esso possa emergere.

⁵¹ Assumendo la prospettiva dell'Articolazione regionale – che guarda l'impresa nell'interazione con l'intero sistema economico – possiamo affermare che l'impatto percepito attuale in impresa può essere assunto – con tutte le necessarie cautele – come un "*indice*" dell'"impatto potenziale" nei confronti dell'organizzazione aziendale.

Un ulteriore elemento fondamentale dell'impianto di monitoraggio e valutazione è costituito dal *processo di interpretazione* dei dati raccolti – ossia dal significato che viene attribuito ai dati – e dall'*uso* che ne viene fatto. *Gli interrogativi* che stanno alla base di questi due momenti del processo valutativo sono i seguenti:

- una volta raccolto un dato particolare (ad es., la *percezione di impatto del lavoratore*) come è possibile interpretare tale dato?⁵² Quali sono i fattori che possono aver condizionato l'emergere di tale dato? Per esempio, se la percezione media di impatto di un gruppo di lavoratori risulta "bassa" – rispetto a una soglia individuata in modo concertato tra i diversi attori coinvolti – questo dato valutativo come deve essere interpretato dal "valutatore" e/o dal "soggetto decisore"? *Perché l'impatto percepito ha un valore così basso? Quali ne sono le cause?*
- Quale tipo di inferenza è possibile effettuare a partire da questo dato *interpretato* e valutato? Quale decisione può essere presa a partire dall'interpretazione e dalla valutazione che viene data del dato raccolto?

Rispondere a tali interrogativi all'interno di un impianto di valutazione significa:

- stipulare un patto di chiarezza e di trasparenza con chi ha fornito e raccolto il dato. Chiunque, nel momento in cui riceve e risponde a un questionario, desidera conoscere come vengono "lette" e come vengono utilizzate le risposte date. Ancor più questo avviene nel momento in cui nella rilevazione dei dati sono coinvolti soggetti portatori di interessi distinti;
- rispondere a un criterio *qualità* dell'impianto di valutazione;
- prevenire fattori di distorsione dei dati. Le precisazioni circa l'uso dei dati e delle valutazioni si rendono necessarie, infatti, soprattutto in ragione delle dinamiche e reazioni di tipo psicologico che possono scattare nei confronti della valutazione. Molte resistenze nei confronti della valutazione, infatti, nascono dalla *paura* che i dati raccolti possano essere letti e utilizzati per "reprimere" o "sanzionare". E se la paura della valutazione emerge viene compromessa anche l'attendibilità/veridicità dei dati poiché chi fornisce i dati sarà soggetto al fenomeno di *desiderabilità sociale*.

Il dispositivo informatico e la sua gestione

Anche la *dimensione informatica* (piattaforma e applicativi) della gestione dei dati costituisce un aspetto fondamentale da prendere in considerazione in fase di progettazione di un impianto di valutazione. Con il termine *gestione* qui si intende l'insieme di tutte le operazioni coinvolte nella raccolta, costruzione, trasformazione e invio dei dati.

Un primo elemento a riguardo è la necessaria presenza di un tale dispositivo dal momento che senza di esso tutto l'impianto di valutazione non potrebbe essere attuato.

Un secondo elemento importante a questo riguardo è il tema dell'"automatismo". Una concezione "ingenua" dei sistemi informatici potrebbe portare a concepire i dispositivi informatici come entità

⁵² Come interpretare, per esempio, la variabile fabbisogno? Se in fase di analisi dei dati raccolti si verifica che il fabbisogno non si discosta molto da quanto previsto dal Piano formativo o dal Progetto Quadro possiamo affermare che il Piano sostanzialmente "ha tenuto"? Quindi la valutazione è sostanzialmente positiva? Un possibile percorso per interpretare il dato dell'impatto, per esempio, è quello di incrociarlo con il fabbisogno.

dotate di un'autonomia assoluta nel compiere tutte le operazioni necessarie a gestire i dati. Tale concezione "ingenua" non prende in considerazione che la *dimensione umana* è sempre parte integrante di qualsiasi dispositivo di tipo informatico. In primo luogo, perché il dispositivo deve essere progettato e "costruito" anche nelle parti che possono operativamente essere automatizzate. In secondo luogo, perché i processi di automatizzazione, anche se progettati e costruiti, devono essere *gestiti* da "qualcuno". Infine, perché certe operazioni non possono essere automatizzate soprattutto laddove si intenda procedere in vista di una personalizzazione della restituzione dei dati.

Questo significa che, oltre agli aspetti informatici e statistici (ad es., modelli di analisi, algoritmi, ecc.) dovrà essere prestata molta attenzione alle competenze delle risorse umane da coinvolgere nella gestione delle attività complessive di questa area dell'impianto di valutazione.

La restituzione dei dati

Un momento dell'impianto di valutazione strettamente interconnesso con il dispositivo informatico di gestione dei dati è la *restituzione dei dati* attraverso l'attività di elaborazione di una *reportistica*.

Dal punto di vista operativo, sviluppare questo aspetto nell'ambito di un impianto di valutazione significa cercare di dare una risposta in primo luogo alla domanda: Va effettuata una restituzione?

Nella Fig. 12 è stata ipotizzata una possibile soluzione circa il problema della restituzione. L'ipotesi prevede il coinvolgimento di due attori fondamentali (1) l'Articolazione regionale; 2) un "centro di attività" denominato per ora con l'espressione "Centro di raccolta ed elaborazione dati"⁵³) e la predisposizione di quattro diversi Rapporti:

- un **Rapporto 1** – con un *indice*⁵⁴ che va attentamente strutturato – può essere pensato per essere inviato all'Articolazione regionale;
- un **Rapporto 2** che l'Articolazione regionale procederà, in un secondo momento, a inviare alle Parti Sociali e al Fondo nazionale cercando di trovare un equilibrio tra la valorizzazione del livello territoriale e la prospettiva nazionale del Fondo;
- un **Rapporto 3**, da inviare alle Agenzie Formative;
- un **Rapporto 4** da restituire alle aziende.

Nel caso del **Rapporto 3** e del **Rapporto 4** si potrebbe anche parlare di **Scheda** per sottolineare la forma sintetica di tali Rapporti⁵⁵. Si dovrebbe trattare, infatti, di una forma di restituzione snella, con pochi dati e con elementi di riferimento chiari che possa fornire però informazioni utili, rilevanti e con possibili ricadute positive per l'Agenzia Formativa e l'impresa.

L'elaborazione di tutti i rapporti dovrà essere guidata – indicativamente – dai seguenti interrogativi:

- Qual è la "funzione" del rapporto?
-

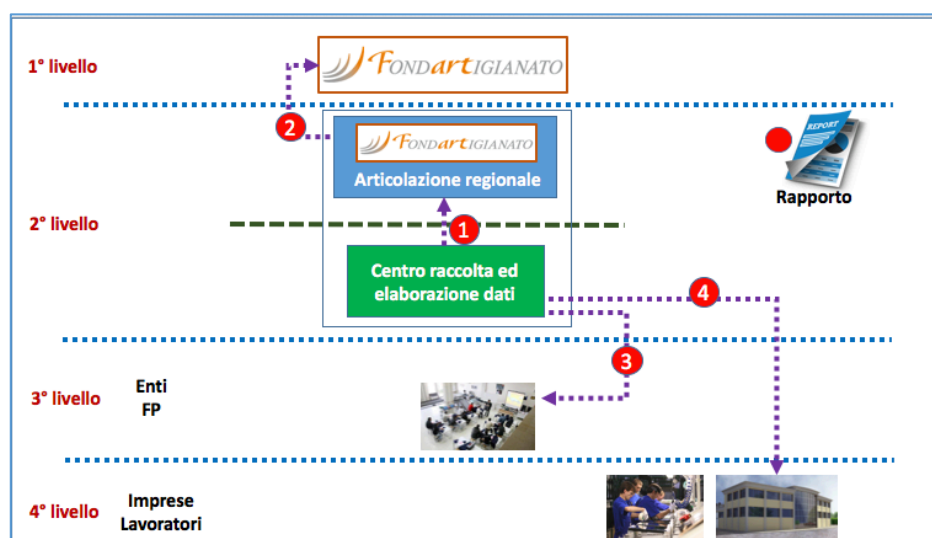
⁵³ Andrà definito successivamente, anche su un piano "politico", i soggetti che concretamente ricopriranno tale funzione.

⁵⁴ Parlare di un *indice* significa specificare i contenuti da inserire nel rapporto. Tali contenuti possono essere interpretati come "risposte" agli interrogativi sollevati dai potenziali destinatari dei Rapporti.

⁵⁵ Dovrà essere prestata una particolare attenzione ai Rapporti 3 e 4 perché si tratta di un'*innovazione* nel sistema delle restituzioni nell'ambito dell'Articolazione regionale.

- Quali contenuti si vogliono far confluire nel rapporto?
- Quando andrebbe inviato il rapporto?
- A chi va inviato il rapporto?
- Con quale modalità va inviato?

Fig. 12 – La struttura complessiva delle restituzioni delle valutazioni



Nell'elaborazione del sistema di restituzione dei dati, ovviamente, si terrà conto dei seguenti aspetti:

- le diverse forme di restituzione che già sono presenti all'interno del sistema di Fondartigianato;
- la competenza comunicativa e valutativa di chi curerà, in particolare, la restituzione alle imprese;
- la preliminare concertazione della restituzione con tutti i potenziali destinatari;
- la necessità di restituire dati aggregati in modo da garantire l'anonimato di chi ha fornito i dati e da prevenire interferenze nelle relazioni di lavoro all'interno dell'impresa.

Una particolare attenzione sarà prestata all'elaborazione del *Rapporto 3* e del *Rapporto 4*. Infatti, *anche un'adeguata* restituzione potrà favorire il fatto che le persone che operano all'interno delle Agenzie Formative e delle imprese riconoscano un "senso" al loro coinvolgimento nelle attività di valutazione e trovino in ciò una motivazione a coinvolgersi in esse. Solo in questo modo, infatti, riteniamo sia possibile "chiedere" ai singoli coordinatori/tutor delle Agenzie Formative e delle imprese di essere coinvolti in attività di rilevazione di dati che non sempre riguardano direttamente l'Agenzia Formativa o l'impresa.

La realizzazione del **Rapporto 3** sembra non sollevare aspetti problematici di rilievo. In questo Rapporto potranno confluire i seguenti elementi:

- rielaborazioni di dati relativi al singolo percorso formativo che le singole Agenzie Formative non sono in grado di realizzare in modo autonomo;
- dati relativi a tutti i percorsi formativi realizzati dall' Agenzia Formativa anche comparati con i dati di altri enti e/o dell'intero sistema formativo nel suo complesso.

Maggiori perplessità, invece, si registrano in relazione al **Rapporto 4** destinato alle imprese:

- innanzi tutto ci si interroga sull'opportunità o meno di un tale rapporto. I motivi a favore del Rapporto sono i seguenti: a) consentirebbe all'impresa – molto spesso immersa nelle proprie preoccupazioni – di leggere i fenomeni interni e le criticità connesse alla formazione in cui è stata coinvolta; b) contribuirebbe alla promozione del Fondo; c) costituirebbe un incentivo all'adesione a Fondartigianato;
- in secondo luogo, si dibatte sulle modalità di restituzione: a) una restituzione *diretta* all'azienda laddove quest'ultima è titolare del percorso formativo; b) una restituzione alle imprese *mediata* dell' Agenzia Formativa laddove, invece, la titolarità è dell' Agenzia Formativa. In tal caso, questa sarebbe un'occasione per cementare ulteriormente il rapporto tra agenzia e impresa e, nel contempo, per favorire la rilevazione di un futuro fabbisogno.

I tempi della valutazione e la loro influenza

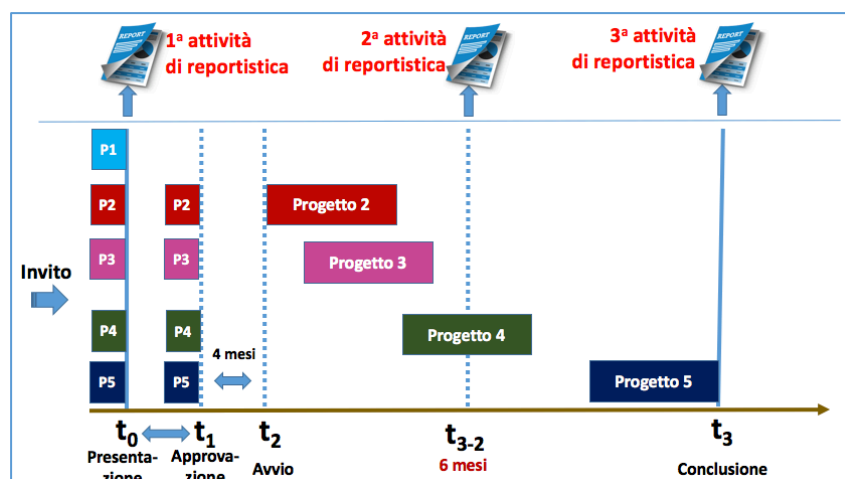
Le riflessioni che si sono sviluppate all'interno del Gruppo di ricerca del progetto Monitoraggio 2017 hanno spesso portato il discorso sull'influenza che la variabile tempo ha sul processo di valutazione soprattutto in relazione al rapporto tra i tempi degli Inviti e quelli degli interventi formativi. Il fattore tempo, infatti, condiziona in modo rilevante tutto il processo: presentazione del progetto; approvazione; avvio; fine delle attività.

Come strutturare l'organizzazione dell'impianto di valutazione in relazione a questa variabile? In modo particolare, come organizzare le attività di elaborazione dei Rapporto di restituzione dei dati?

Un primo criterio individuato è stato quello della *adeguatezza* dell'attività di reportistica alla tempistica di ogni singolo Invito. Nella Fig. 13 è stata rappresentata la pianificazione temporale "tipo" delle restituzioni dei rapporti di valutazione in relazione a un Invito. Come si vede, sono previsti tre momenti di restituzione:

- una restituzione *ex-ante*, in cui vengono restituite le analisi e le rielaborazioni effettuate utilizzando i dati contenuti nei **verbali di condivisione**;
- una restituzione in itinere (a circa sei mesi dalla data di avvio del primo progetto) che racchiude i dati raccolti dalle Agenzie Formative e dalle imprese relativi ai progetti conclusi in quell'arco di tempo;
- una restituzione finale in cui confluiscono i dati – raccolti delle Agenzie Formative e dalle imprese – relativi a *tutti* i progetti conclusi.

Fig. 13 – Numero e momenti di elaborazione dei rapporti di valutazione.



Considerazioni di “apertura”

La proposta di impianto di valutazione qui presentata si configura complessivamente come un’*ipotesi* – in alcune sue parti ancora “aperta” e in via di definizione – da sottoporre a sperimentazione.

Una tale *ipotesi* si caratterizza per alcuni aspetti di cui ne è stato riconosciuto il valore da parte di tutti i partecipanti alle discussioni di gruppo e del Gruppo di ricerca del progetto Monitoraggio 2017:

- la *funzionalità culturale*: l’Articolazione regionale e le Parti Sociali Regionali potranno utilizzare il progetto di impianto di valutazione come *strumento* per alimentare un dibattito – sia a livello di Fondo nazionale sia all’intero del sistema di imprese e delle Agenzie Formative che gravitano attorno a Fondartigianato – circa le scelte da adottare per strutturare un impianto di valutazione;
- la *formalizzazione*: l’impianto di valutazione si presenta sotto forma scritta divenendo in tal modo *comunicabile* ai diversi portatori di interessi nella realizzazione delle attività di formazione;
- la *scientificità*: le scelte alla base dell’impostazione data all’impianto scaturiscono dall’interazione tra esperienze ed esigenze dei diversi portatori di interesse, da un lato, e gli apporti del dibattito scientifico sui temi della valutazione;
- la “*sperimentabilità*”: la natura ipotetica dell’impianto di valutazione “apre” inevitabilmente la strada alla necessità di sottoporre l’impianto a una “sperimentazione” da condurre anch’essa secondo i criteri di scientificità adeguati alla specifica situazione di ricerca.

Riferimenti bibliografici

- Andrews, A. B. (2004). Start at the end: Empowerment evaluation product planning. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 275-285.
- Beeby C. E. (1977), The meaning of evaluation, *Current Issues in Education. Evaluation*, 4, Department of Education, Wellington, pp. 68-78.
- Bonifazi, A., & Giannetti, A. (2014). *Finanziare l'impresa con i fondi europei*. Milanofiori Assago: Wolters Kluwer Italia.
- Brandon, P. R., & Fukunaga, L. L. (2014). The state of the empirical research literature on stakeholder involvement in program evaluation. *American Journal of Evaluation*, 35(1), 26-44.
- Costantino, T. E., & Greene, J. C. (2003). Reflections on the use of narrative in evaluation. *The American Journal of Evaluation*, 24(1), 35-49.
- Cousins J. B., Earl L. M. (Eds.) (1995). *Participatory Evaluation in Education: Studies in Evaluation Use and Organizational Learning*. London: Falmer Press.
- Franzoni S. (2014). Il sistema di controllo della gestione nelle aziende pubbliche locali. In S. Franzoni, & D. Salvioni (2014). *Governance e controllo della gestione aziendale* (pp. 235-286). Torino: G Giappichelli Editore.
- Maeder, S. (2013). Group discussion as an evaluation method. Development, potentials and models. *Zeitschrift fur evaluation*, 12(1), 23-51.
- McDonald, B., Rogers, P., & Kefford, B. (2003). Teaching people to fish? Building the evaluation capability of public sector organisations. *Evaluation*, 9(1), 9-29.
- Milstein, B., & Cotton, D. (2000). *Defining concepts for the presidential strand on building evaluation capacity*. Fairhaven, MA: American Evaluation Association.
- Naccarella, L., Pirkis, J., Kohn, F., Morley, B., Burgess, P., & Blashki, G. (2007). Building evaluation capacity: Definitional and practical implications from an Australian case study. *Evaluation and Program Planning*, 30(3), 231-236.
- Patton M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Preskill, H., & Boyle, S. (2008). A multidisciplinary model of evaluation capacity building. *American journal of evaluation*, 29(4), 443-459.
- Stame, N. (1998). *L'esperienza della valutazione*. Roma: Seam.
- Tripodina C. (2008). Articolo 35. In S. Bartole - R. Bin (a cura di). *Commentario breve alla Costituzione* (pp. 346-351). Padova: Cedam.