

*Progetto Monitoraggio 2017*



*Emilia-Romagna*

## Attività 6

*La “sperimentazione” dell’impianto di  
monitoraggio e valutazione*

*Soggetti attuatori*

**Massimo Marcuccio**

*Dipartimento di Scienze dell’Educazione “G.M. Bertin”*



**Emilia-Romagna**

# Indice

Premessa	2
Note introduttive	2
Le scelte metodologiche della “sperimentazione”	5
Il primo momento della “sperimentazione” con i dati relativi ai Progetti operativi	8
Il secondo momento della “sperimentazione”: i verbali di condivisione sulla Linea 1	19
Alcune riflessioni provvisorie sulla “sperimentazione”	24
Riferimenti bibliografici	27

## Premessa

Il *Progetto Monitoraggio 2017* – articolato in sei Attività – è stato realizzato per rispondere a un’indicazione di Fondartigianato nazionale (Delibera del 12 ottobre 2016) che invita i Comitati paritetici a effettuare almeno ogni sei mesi un monitoraggio dell’attività realizzata o in corso di realizzazione.

L’Attività 5 del *Progetto Monitoraggio 2017* ha portato alla progettazione di un impianto di monitoraggio e valutazione di impatto delle attività formative di cui è gestore l’Articolazione regionale insieme alla definizione di *Linee guida* da proporre al sistema della formazione professionale del territorio e delle aziende.

Parallelamente alla predisposizione del documento progettuale relativo all’impianto di monitoraggio e valutazione (Azione 5) - e in stretta coerenza con esso - sono state realizzate l’Attività 2 (OsSIPER) e l’Attività 4 (*Piattaforma web*) che hanno portato alla creazione di alcuni degli strumenti funzionali all’attività di monitoraggio e valutazione.

L’Attività 6, nello specifico, prevedeva una “sperimentazione” da parte dell’Articolazione regionale dell’impianto di monitoraggio e valutazione e degli strumenti messi a punto durante l’Attività 5.

Nelle pagine seguenti presenteremo un resoconto di quanto realizzato in relazione all’Attività 6 a cui facciamo precedere alcune *Note introduttive*.

## Note introduttive

Per riuscire a comprendere il contesto della “sperimentazione” è necessario presentare la struttura complessiva dell’impianto di monitoraggio e valutazione dell’Articolazione così come delineato nell’ambito dell’Attività 5 al cui Report si rimanda per i dettagli.

Nella struttura dell’impianto ipotizzata (*Figura 1*), 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 strutture formative e alle imprese di raccogliere i dati “grezzi” e di consegnare loro le *Linee guida* 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* per l’analisi e l’elaborazione dei dati.

Ricevuta la richiesta di dati e le *Linee guida*, le strutture 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*.

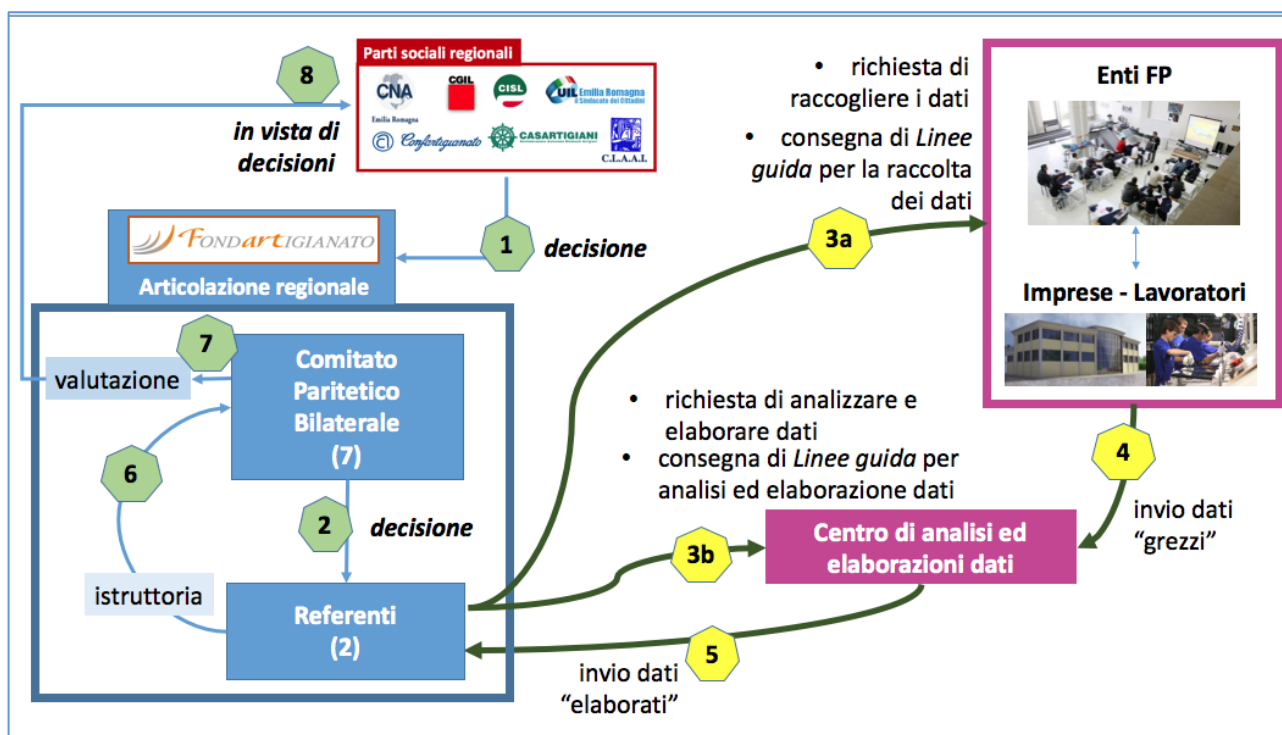
Il *Centro di analisi ed elaborazione dei dati*, ricevuto il mandato e le *Linee guida*, procede ad analizzare ed elaborare i dati “grezzi” ricevuti dalle Agenzie formative e dalle imprese e, successivamente, ad inviarli (**flusso 5**) all’Articolazione regionale, in particolare ai *Referenti*.

I *Referenti*, ricevuti i dati elaborati, procederanno, avvalendosi eventualmente anche del supporto di soggetti esterni appositamente *incaricati* di volta in volta, ad analizzarli e 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.

Figura 1 – La struttura complessiva dell’impianto di monitoraggio e valutazione



In questa cornice, la “sperimentazione” effettuata si colloca a *livello dei Referenti* e nel momento del passaggio dal **flusso 5** – ricezione dei dati – al **flusso 6** – invio dell’istruttoria al Comitato paritetico bilaterale (Figura 2).

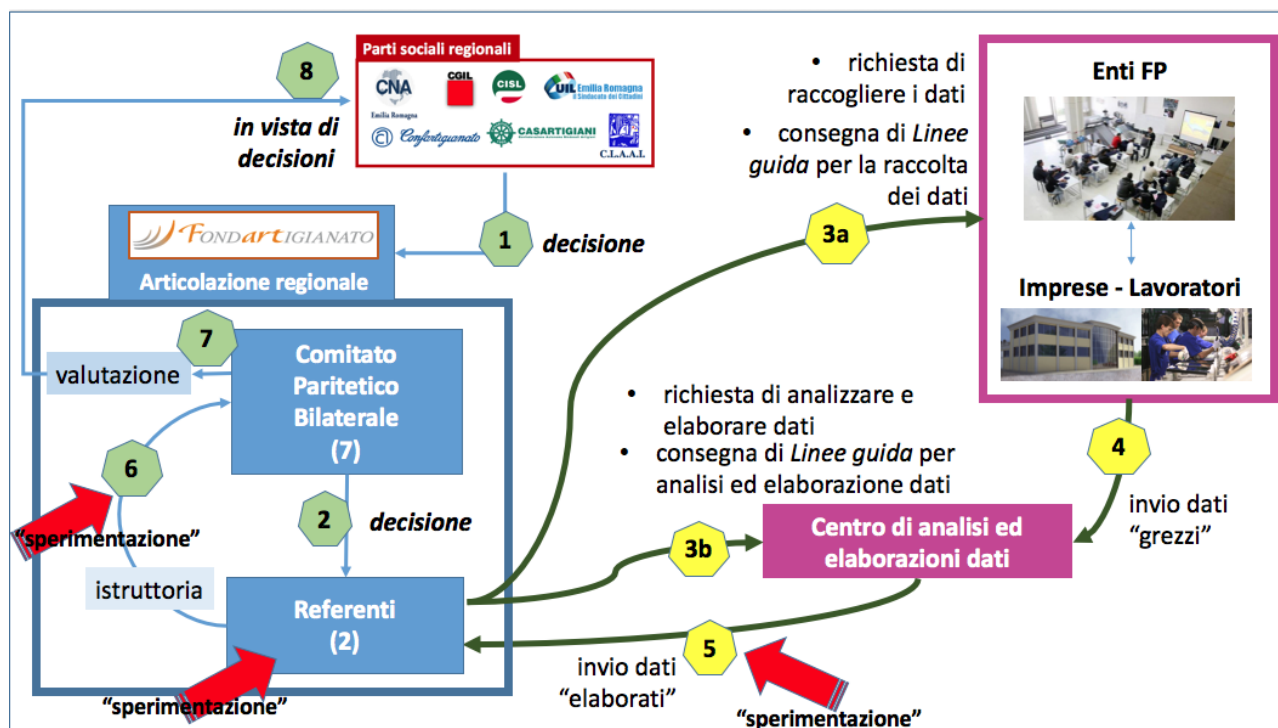
Nello specifico la “sperimentazione” a livello di Articolazione regionale ha avuto come oggetto di analisi le variabili in gioco durante le attività di: 1) ricezione, analisi e interpretazione dei dati; 2) elaborazioni di proposte di decisioni supportate dai dati elaborati istruite per essere sottoposte al Comitato paritetico bilaterale.

Nell’ambito dell’Articolazione sono state “sperimentate”, quindi, i seguenti elementi:

- alcuni aspetti del dispositivo e degli applicativi informatici attraverso cui vengono raccolti, analizzati ed elaborati i dati (**flusso 5**);
- i processi di analisi e interpretazione e valutazione dei dati;
- i processi decisionali messi in atto utilizzando i dati valutativi elaborati.

La fase di “sperimentazione” si è potuta realizzare nel momento in cui le Agenzie formative e le imprese sono state in grado di far pervenire all’Articolazione alcuni dei dati necessari affinché essa potesse assolvere alla propria funzione di monitoraggio e valutazione.

Figura 2 – La collocazione della “sperimentazione” (frecche rosse) nel contesto della struttura complessiva dell’impianto di monitoraggio e valutazione



Gli interrogativi che l’Articolazione regionale ha assunto come guida per la “sperimentazione”, quindi, sono stati i seguenti:

- Le modalità di raccolta dei dati sono adeguate alle esigenze dell’Articolazione?
- I dati raccolti sono adeguati – per tipo, numero e forma – per rispondere agli interrogativi valutativi?
- Le procedure di analisi e interpretazione dei dati previste sono adeguate alle esigenze valutative dell’Articolazione regionale?
- Da un punto di vista statistico è possibile individuare indici e/o associazioni particolari tra le diverse variabili?
- Le elaborazioni effettuate sono adeguate a supportare la presa di decisioni?
- Sono possibili o necessari altri tipi di analisi e interpretazioni dei dati?

Si tratta, in ogni caso, di processi che in una qualche misura devono essere già progettati – seppur *a maglie larghe* – a livello di Articolazione regionale prima ancora di avviare tutto il processo di raccolta dei dati.

È necessario – in una qualche misura – riuscire a decidere prima di avviare l’attività di raccolta dei dati quali siano i dati che necessitano all’Articolazione regionale e quali percorsi di elaborazione devono essere effettuati. Questo al fine di poter dare indicazioni chiare ai soggetti che sono incaricati di raccogliere ed elaborare i dati e per dare un’omogeneità nel tempo alle attività di elaborazione.

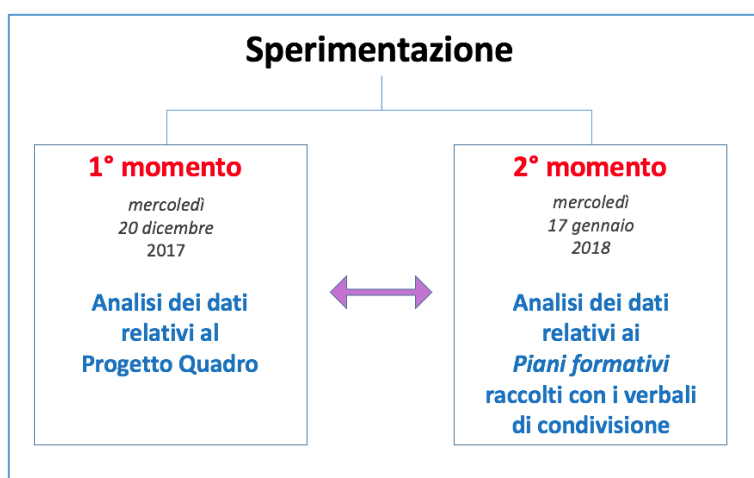
Sono tali processi che – attraverso *momenti di simulazione guidata* – sono stati in una qualche misura “sperimentati”: alcuni processi di analisi dei dati; alcuni interrogativi; alcune possibili risposte o ipotesi interpretative. Ecco gli oggetti sottoposti a “sperimentazione” prima di essere diffusi e messi a sistema.

Spetterà poi agli attuatori – cioè ai soggetti che sono stati incaricati delle varie operazioni – verificare se i dati richiesti possono essere raccolti; se possono essere costruiti strumenti per raccogliarli; se esistono le condizioni organizzative per poter utilizzare gli strumenti eventualmente costruiti per raccogliere quel determinato dato.

## Le scelte metodologiche della “sperimentazione”

La “sperimentazione” è stata realizzata in due momenti distinti svoltisi in due giornate separate (Figura 2).

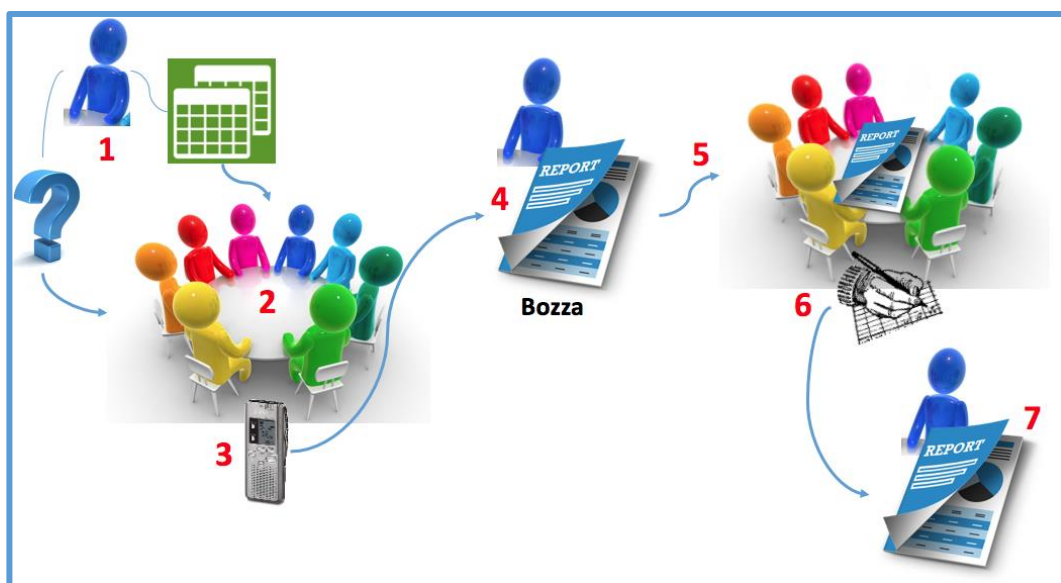
Figura 2 – La struttura complessiva della sperimentazione



L'approccio generale utilizzato per la raccolta dei dati è stato quello della *simulazione* (ad es., Andrews, 2004; Brandon & Fukunaga, 2014) di una *discussione di gruppo* (Maeder, 2013) durante la quale il ricercatore universitario ha assunto il ruolo di “regolatore” dei flussi comunicativi mediante l'introduzione di alcuni *reattivi* sotto forma di *tabelle di dati* e/o di *domande*. Questo approccio è stato integrato con un approccio *narrativo* (Costantino & Greene, 2003) utilizzato in una seconda macrofase della raccolta dei dati

Nella *Figura 3* abbiamo raffigurato l'impostazione generale delle diverse fasi della raccolta dei dati nell'ambito della “sperimentazione”. Essa è stata seguita – ad eccezione di una variante – in entrambi i due momenti della “sperimentazione”. In una prima fase (1) il ricercatore universitario ha introdotto nell'ambito del gruppo alcuni dati sotto forma di *tabelle* insieme ad alcuni *interrogativi* che avevano anche la funzione di regolare gli interventi dei partecipanti (2). Le interazioni verbali tra i partecipanti sono state audioregistrate (3) e trascritte a cura del ricercatore universitario e riorganizzate in un report (4) sotto forma di bozza. La bozza 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 definita del report (7)

Figura 3 – 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 *etica*<sup>1</sup>. 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; decisioni). La prospettiva etica, invece, è stata privilegiata nel momento di analisi delle dinamiche individuali e tra partecipanti.

*Il primo momento della sperimentazione.* Il primo momento della “sperimentazione” è stato realizzato il giorno *mercoledì 20 dicembre 2017* durante un incontro tenutosi presso la sede dell’Articolazione regionale a Bologna a cui erano presenti complessivamente: 2 Referenti dell’Articolazione regionale; 2 ricercatori; un rappresentante delle Parti Sociali; 4 testimoni privilegiati provenienti dal mondo della formazione; un ricercatore universitario oltre ai componenti del gruppo di ricerca.

L’ordine del giorno dell’incontro prevedeva due oggetti: *a)* la discussione circa la messa a punto dei verbali di condivisione; *b)* la possibilità di utilizzare le banche dati degli enti mandatarî per raccogliere dei dati; *c)* la discussione dei dati relativi ai progetti. I momenti di presentazione e di discussione dei dati si sono intrecciati in un continuo rimando.

Lo spazio riservato ai primi due punti dell’o.d.g. è stato di circa 20 minuti. Alla “sperimentazione” vera e propria è stata dedicata circa un’ora e trenta minuti ed è stata animata dalla presentazione dei dati effettuata dal ricercatore universitario e da alcune sue domande. La fase finale dell’incontro è stata riservata a un tema non previsto dall’ordine del giorno ma emerso durante la discussione e ritenuto di particolare rilevanza.

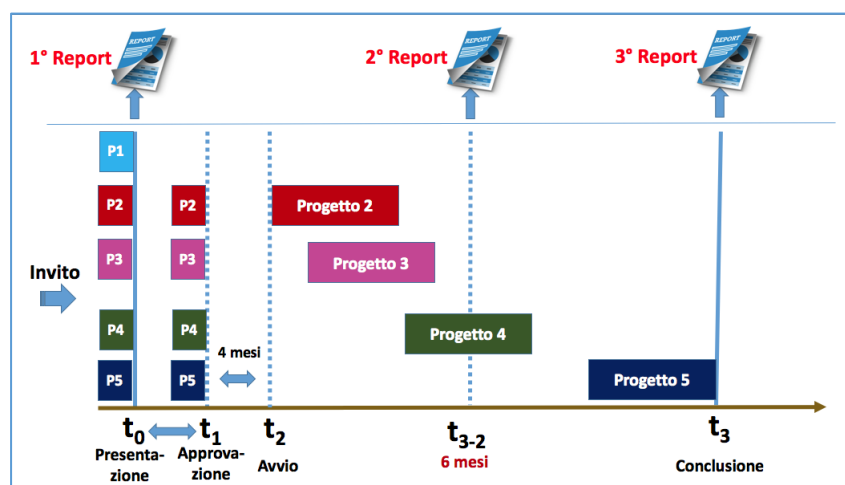
---

<sup>1</sup> 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*.

L'obiettivo dell'incontro era far emergere, utilizzando i dati rielaborati, possibili percorsi di interpretazione dei dati e - da essi - inferire possibili criteri di valutazione e verificare possibili decisioni da prendere.

Nel primo momento della "sperimentazione" è stata simulata la situazione **t<sub>3-2</sub>** (Figura 4) – che riportiamo di nuovo di seguito per facilitarne il richiamo – ossia in un momento in cui – avendo come riferimento il soggetto Articolazione regionale e rispetto ai progetti finanziati su uno specifico Invito relativo alla Linea 2 (Progetti Quadro) – sono stati realizzati e conclusi alcuni progetti, altri sono in essere mentre altri ancora devono ancora partire e che ha come prodotto il 2° report.

Fig. 4 – Numero e momenti di elaborazione dei rapporti di valutazione



*Il secondo momento della sperimentazione.* Il secondo momento della "sperimentazione" è stato realizzato il 17 gennaio 2018, quando sono stati resi disponibili i dati riportati nei verbali di condivisione che sono pervenuti all'Articolazione regionale in relazione alla scadenza del 12/12/2017 della Linea 1 dell'Invito 3 – 2017<sup>2</sup>.

Nel secondo momento della "sperimentazione" è stata invece simulata la situazione che nella Figura 4 viene definita **momento t<sub>0</sub> – Presentazione** che prevede come "prodotto" il **1° Report**. La simulazione, in questo caso, è connessa al primo invio di dati all'Articolazione che è stato effettuato dalle Agenzie formative mediante un **verbale di condivisione** relativo all'Invito 3 – 2017 - Linea 1.

I *tempi del processo complessivo* sono stati i seguenti: a) pubblicazione dell'Invito: 27 ottobre 2017; b) scadenza della presentazione della domanda: 12 dicembre 2017 (va tenuto presente che l'ultima commissione bilaterale di bacino per la formazione continua si è riunita il 6 dicembre); c)

<sup>2</sup> Questo mette in evidenza come il rapporto tra Invito e Linee di intervento può variare da Invito a Invito. Per questo motivo, nella costruzione dell'impianto di monitoraggio e valutazione è necessario tenere un livello di astrazione tale per cui una tale variabilità non possa inficiare il lavoro. L'impianto di monitoraggio e valutazione deve essere capace di ricomprendere questa variabilità. Anche i Piani formativi potranno cambiare nel tempo. Per esempio, potrà variare il fatto che vi siano 9 Piani in Emilia-Romagna così come è allo stato attuale.



approvazione: dopo 75 giorni (i progetti sono stati approvati dal CdA di Fondartigianato in data 23/03/2018).

Il secondo momento della “sperimentazione” ha avuto come oggetti generali di indagine:

- le *modalità (strumenti e procedure)* con cui le Agenzie formative/le aziende hanno raccolto i dati e li hanno inviati mediante i verbali di condivisione all’Articolazione regionale;
- le modalità con cui i dati presenti nei verbali di condivisione (variabili e indicatori), a distanza di due mesi e mezzo dalla scadenza e prima dell’avvio delle attività, sono stati sottoposti – orientativamente – alle *seguenti operazioni*: individuazione degli *oggetti da analizzare*; scelta delle variabili e degli indicatori; elaborazione dei dati; analisi e interpretazione dei dati; valutazioni; decisioni.

Il **verbale di condivisione** è stato inviato all’Articolazione regionale in formato .doc come un allegato a un messaggio di posta elettronica entro i termini previsti e indicati sul sito EBER<sup>3</sup>.

Il Gruppo di ricerca Monitoraggio 2017 ha raccolto i dati e li ha inseriti in un database per poi elaborarli. Al momento attuale, infatti, non è ancora presente una piattaforma che possa favorire la raccolta informatizzata dei dati.

Gli esiti dell’elaborazione sono stati presentati il giorno *mercoledì 17 gennaio 2018* in occasione dell’incontro tenutosi presso la sede dell’Articolazione regionale a Bologna.

## Il primo momento della “sperimentazione” con i dati relativi ai Progetti operativi

### *La fonte dei dati discussi*

Preliminarmente all’incontro, FORM.ART Soc. Cons. a r.l. in veste di mandatario del RTI Faber – un file che conteneva i dati – raccolti e utilizzati a fini gestionali – di 75 *Progetti operativi* approvati nel periodo settembre-dicembre 2017 in relazione al Progetto di Sviluppo *Orizzonti digitali*<sup>4</sup>.

Le 23 variabili presenti nel database sono riportate nella *Tabella 1*. Le variabili sono quelle previste nel gestionale dell’ente mandatario<sup>5</sup>. Infatti, era interessante verificare anche che cosa sarebbe stato scelto e, in secondo luogo, le reazioni dei soggetti per registrare eventuali esigenze di nuovi dati.

Utilizzando il file messo a disposizione, si è proceduto a una “pulizia” dei dati e a effettuare alcune elaborazioni che hanno portato alla costruzione di alcune tabelle che riportiamo di seguito e che sono state utilizzate come *reattivi* nell’ambito del gruppo di lavoro.

---

<sup>3</sup> All’Articolazione regionale non sono pervenuti tutti i verbali di condivisione dei progetti che sono stati presentati a Fondartigianato su questa scadenza in quanto in alcuni casi il verbale è stato sottoscritto dalla RSU e dal titolare/legale rappresentante dell’azienda. Di tali verbali non è stato possibile avere i dati al momento della restituzione. Alcuni verbali di condivisione che l’Articolazione regionale avrebbe dovuto ricevere, invece, non sono stati inviati.

<sup>4</sup> I *Progetti operativi* di riferimento afferiscono al *Progetto di sviluppo* denominato “Orizzonti digitali” a titolarità del RTI Faber con capofila FORM.ART Soc. Cons. a r.l.

<sup>5</sup> Va sottolineato che la costruzione e l’impostazione del software nonché l’individuazione delle procedure per utilizzare in dati in esso contenuti ai fini del monitoraggio sono state effettuate dai soggetti erogatori in assenza di indirizzi specifici provenienti dal Fondo nazionale.

Tabella 1 – Codici e descrizione delle variabili relative ai Progetti operativi

<b>Codice variabile*</b>	<b>Descrizione della variabile</b>
1. CODENTE	Codice dell'Ente di formazione
2. sede	Sigla della città Sede dell'Ente di formazione
3. Nprog	Numero progressivo progetti
4. CodProgettoOperativo	Codice del progetto operativo
5. TITOLOPROGETTO	Titolo del progetto
6. tipologia	Tipologia del progetto (monoaziendale, territoriale)
7. risorsa	Fonte delle risorse economiche (Innovazione, Industria4.0)
8. FORMALIZZAZIONE	Formalizzazione delle competenze
9. CODQUALIFICA	Codice della Qualifica di riferimento per la formalizzazione
10. NDipAzi	Numero di dipendenti dell'azienda
11. NumUte	Numero di utenti
12. Massimale	Massimale previsto in € (10.000)
13. IMPORTOVOUCHER	Importo dei voucher in €
14. OREAULA	Ore di attività d'aula
15. OREPW	Ore di Project Work
16. ORETOT	Ore totali
17. PercPW	Percentuale oraria di Project Work
18. CODREGIME	Codice del regime di aiuti di Stato ( <i>deminimis</i> , Aiuti_70/30, 50/50, 60/40)
19. CostoComple	Costo complessivo del progetto
20. COFINANZIAMENTO	Cofinanziamento erogato
21. FINANZIAMENTO	Finanziamento ottenuto
22. Dt_presentazione	Data di presentazione
23. dt_approvazione	Data di approvazione

### *La capacità di spesa (utilizzo) delle risorse economiche*

Il primo dato su cui è stata focalizzata l'attenzione dei partecipanti è stato l'importo del finanziamento erogato. Calcolando "in diretta durante l'incontro" la somma dei valori presenti nelle colonne in cui erano riportati i dati di tipo economico, questi sono stati gli esiti emersi al mese di dicembre 2017: a) totale complessivo del finanziamento erogato senza cofinanziamento € 473.490,74; b) con il cofinanziamento € 504.636,65.

È stato ricordato che il totale della «massa spendibile» sui Progetti Quadro è di € 1.047.000 e che cifra deve essere spesa e rendicontata – dopo la concessione di una proroga – entro il 21 novembre 2018. Si è proceduto, sempre durante l'incontro, a calcolare la «capacità di spesa» ossia la percentuale di finanziamento richiesto sulla massa spendibile: il valore è pari al 45,2%. Il che significa che sono da utilizzare ancora entro la scadenza prevista € 573.509,26 (Tabella 2).

L'attenzione, quindi, è caduta subito su uno degli indicatori che in letteratura sono considerati «indicatori di realizzazione finanziaria» ossia indicatori utilizzati per misurare l'avanzamento della spesa del soggetto finanziatore per la realizzazione degli obiettivi e degli interventi organizzativi<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Gli altri tipi di indicatori che troviamo utilizzati a livello nazionale (ad es., Franzoni, 2014) e internazionale (ad es., Bonifazi e Giannetti, 2014) e riportati anche in letteratura sono così denominati e definiti: a) *indicatori di realizzazione fisica* utilizzati per misurare l'entità dei prodotti e dei servizi erogati; b) *indicatori di risultato (output)* utilizzati per misurare gli esiti più immediati del programma di spesa; c) *indicatori di impatto (outcome)* utilizzati per misurare le conseguenze sulla società e l'ambiente. Una tale classificazione, ad esempio, è utilizzata dalla Ragioneria dello Stato

Tabella 2 – La capacità di spesa relativa ai Progetti operativi

Totale finanziamento erogato (al dicembre 2017)	Totale «massa spendibile»	Residuo da spendere e rendicontare (entro maggio 2018)	Capacità di spesa (al dicembre 2017)
€ 473.490,74	€ 1.047.000	€ 504.636,65	45,2%

Le considerazioni – *di tipo valutativo* – emerse a questo proposito sono state le seguenti: a) riconoscimento di un avanzamento della spesa sostanziale in media tenendo presente anche del fatto che l’avvio dei finanziamenti è avvenuto nel mese di luglio poco prima, cioè, della pausa estiva stante il fatto che l’arco di tempo in media di 12 mesi entro il quale devono/possono essere utilizzate le risorse; b) preoccupazione circa il fatto che, tenendo conto della durata media dei progetti, i tempi per riuscire a impiegare la cifra rimasta in relazione all’avvio dei progetti è di circa due mesi e mezzo – al massimo entro fine marzo – dal momento che la scadenza per la rendicontazione è maggio 2018.

Quali “valori in gioco” sono emersi dalla riflessione in gruppo? Per chi può essere interessante questo dato (sia per l’Articolazione sia per il RTI FABER)? A quale scopo?

Durante l’incontro non sono emersi ulteriori dati utili a rispondere in modo dettagliato a questi interrogativi.

### La durata dei progetti

Un ulteriore dato reso oggetto di attenzione nell’ambito dell’incontro è stato quello della durata complessiva dei progetti. Nella *Tabella 3*, son riportati i dati relativi al numero di progetti disaggregati per totale di ore del progetto. La media è di 47, 6 ore mentre la mediana è di 41 ore. La rilevanza di questo dato è emersa in relazione ai seguenti aspetti: a) la conoscenza della durata media dei progetti ai fini del calcolo del termine entro cui avviare i progetti per rispettare le scadenze dell’impegno e della rendicontazione delle risorse economiche. Tenendo conto della media della durata dei progetti, infatti, è possibile stimare entro quale termine è tendenzialmente necessario che siano avviati tutti i progetti; b) la durata media dei progetti viene considerata *alta*. Questo viene *interpretato* come una conferma dell’attuazione di un particolare *valore in gioco* fatto proprio dalle Parti Sociali in Emilia-Romagna: la “rilevanza” della formazione per *favorire lo sviluppo – intervenendo sulle infrastrutture* – delle aziende e non per rispondere in modo funzionale agli obblighi di legge; c) la *numerosità totale di ore* previste – in questo caso 3567 – è anche un indicatore di *realizzazione*, ossia ci offre una misura dell’entità del fenomeno “formazione” in relazione ai Progetti Quadro.

---

[[http://www.rgs.mef.gov.it/\\_Documenti/VERSIONE-I/Attivit--i/Bilancio\\_di\\_previsione/Note\\_integrative/Le-tipologie-di-indicatori.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/Attivit--i/Bilancio_di_previsione/Note_integrative/Le-tipologie-di-indicatori.pdf)] ai sensi del DPCM 18 settembre 2012 *Definizione delle linee guida generali per l’individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, ai sensi dell’articolo 23 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91. (12A10139)* (Art. 6 - Tipologia di classificazione degli indicatori).

Tabella 3 – Numero di progetti per durata complessiva

<i>Durata complessiva del progetto (in ore)</i>	<i>Numero progetti</i>	<i>Numero progetti Totali parziali</i>
16	2	
18	2	
22	1	
25	3	18
26	1	
33	6	
34	3	
41*	23	23
42	8	
61	4	
62	9	
66	2	34
68	2	
74	1	
81	3	
82	5	
<i>Totale complessivo</i>	<i>75</i>	<i>75</i>

Legenda: \* Valore mediano

Circa il secondo aspetto – ossia quello del *valore della formazione* – si è sviluppato una riflessione articolata. È stato sottolineato come il dato qui emerso trovi conferma anche nel rapporto di Monitoraggio realizzato da CGIL Regionale relativo all'*Invito 1* del 2011. In quel documento – che teneva conto di diverse linee – la durata media dei progetti è di 35 ore. È stata effettuata inoltre una comparazione con altri Fondi interprofessionali. Secondo l'ultimo rapporto ISFOL sulla formazione continua, la durata media dei progetti finanziati da altri Fondi è di 16/20 h; i contenuti, inoltre, riguardano prevalentemente progetti a sostegno della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Se ne evince, quindi, che i percorsi formativi finanziati da Fondartigianato hanno una durata maggiore rispetto a quella degli altri Fondi interprofessionali e sviluppano contenuti che riguardano un numero più elevato di ambiti e processi aziendali.

Il dato della durata acquista rilevanza, quindi, non solo in sé ma anche nel momento in cui viene inserito in un *processo comparativo* sia con il pregresso all'interno di Fondartigianato, sia con gli altri Fondi: anche questo è un aspetto da tenere molto attentamente in considerazione perché implica, in prima istanza, la necessità di entrare in possesso dei dati per effettuare la comparazione laddove la si voglia attuare.

Vengono avanzate dai partecipanti anche delle richieste – *fabbisogno di dati* – in relazione a questa “variabile”: a) sarebbe interessante incrociare la durata con i processi. Quali sono i processi e le aree coinvolti nei progetti che durano di più? b) Esiste una correlazione tra la durata del progetto e il numero dei dipendenti delle aziende? Le aziende più strutturate fanno percorsi “più lunghi”?

In relazione alla rilevanza e all'uso di questa variabile per l'Articolazione regionale possono essere avanzati i seguenti interrogativi: possono essere ricavate altre informazioni dall'analisi di questa variabile? In che momento è importante rilevare questo dato?

## Le “aree tematiche” / i macroprocessi aziendali

Un ulteriore tema affrontato è stato quello dei macroprocessi (“i contenuti”) su cui sono intervenuti gli interventi di formazione. Dalla matrice di dati messa a disposizione è possibile ottenere il dato presente nella *Tabella 4* ove è riportato il numero di progetti per Risorsa/ambito (*Industria4.0* e *Innovazione strategica*) del Progetto Quadro e per durata complessiva.

*Tabella 4 – Numero di progetti per durata complessiva e risorsa*

<i>Durata complessiva del progetto (in ore)</i>	<i>Numero di progetti per risorsa/ambito</i>		<i>Totale complessivo</i>
	<i>INDUSTRIA4.0</i>	<i>INNOVAZIONE STRATEGICA</i>	
16	2		2
18	1	1	2
22		1	1
25	1	2	3
26		1	1
33	3	3	6
34	2	1	3
41	13	10	23
42	5	3	8
61	4		4
62	6	3	9
66	2		2
68	1	1	2
74	1		1
81	3		3
82	2	3	5
<i>Totale complessivo</i>	<i>46</i>	<i>29</i>	<i>75</i>

Dai dati della *Tabella 4* si evince che sono stati scelti percorsi progettuali in cui sono stati privilegiati contenuti correlati alla “filosofia” dell’*Industria4.0* di tipo tecnico (ad es., gestionali, progettazione CAD). Inoltre la *Tabella 4* ci consente di vedere gli addensamenti in relazione alla durata complessiva del progetto.

Per riuscire a prestare attenzione agli ambiti aziendali su cui intervengono i progetti, è stato osservato che sarebbe opportuno avere a disposizione i dati relativi ai *macroprocessi* e alle *attività* con cui nei Piani Formativi e nei Progetti Quadro è stata strutturata la “rappresentazione” della realtà aziendale. Per avere tali dati a disposizione dell’Articolazione regionale si potrebbero inserire dei nuovi campi – macroprocessi e attività – anche nei verbali di condivisione relativi ai percorsi formativi dei Progetti di Sviluppo. Ciò potrà avvenire già a partire dai nuovi/prossimi Progetti di Sviluppo.

Il valore che sembra “in gioco” in questo caso – ossia il *criterio valutativo* utilizzato per comparare e valutare il dato – è quello della *rispondenza delle scelte progettuali* agli obiettivi dell’Articolazione. Il valore – nel dettaglio – riguarda in questo caso la *scelta innovativa e*

*strategica* dei progetti operativi avviati in relazione alla scelta strategica di innovazione presente nel Progetto Quadro.

Va sottolineato che – alla luce anche della relativamente ampia durata del dibattito – questa è stata un’area di discussione molto sentita. È stato messo in evidenza come l’associazione tra la variabile *durata* e la variabile *contenuti* possa far capire verso dove si sono indirizzate le aziende e, di conseguenza, possa fornire indicazioni circa le direzioni da dare al Progetto quadro successivo.

Resta sempre aperto, tuttavia, il problema di quale criterio utilizzare per valutare il dato qui in questione: partire dalla domanda o partire dall’offerta?

### *I “tempi” di avanzamento*

In relazione al Progetto Quadro deve esser comunicato al Fondo la data di avvio dei progetti operativi. Quindi le *variabili temporali* interessanti ai fini valutativi sono queste:

- data di presentazione (scadenza)
- data di approvazione
- data di avvio delle attività

a cui possiamo aggiungere anche la variabile – una volta conclusi i progetti – *data di conclusione* delle attività.

Il *valore in gioco* è quello della *prontezza* della risposta alle esigenze delle aziende, quello della *tempestività* con cui il bisogno manifestato dalle aziende viene soddisfatto. A questo proposito potrebbe essere costruito un *indice di velocità* – calcolando per esempio la differenza tra la data di approvazione e la data di avvio – e individuata una soglia di accettabilità – in questo caso per esempio di circa 15 giorni – tenendo in considerazione anche l’influenza che ha su questo aspetto il tempo impiegato dal Fondo per approvare i progetti. In tal modo potrebbero essere identificate le situazioni di “criticità”.

Durante il confronto nell’ambito del gruppo, vengono individuati una serie di fattori che possono giustificare eventuali ritardi nell’avvio dei progetti:

- i tempi di approvazione dei progetti da parte di Fondartigianato sono sempre stati un’area critica anche se negli ultimi tempi sembra essere stata molto ridimensionata. Infatti – in alcune Linee – sono state richieste modalità di presentazione che sembrano consentire di diminuire i tempi di approvazione;
- nei *Progetti operativi* è possibile prendere in esame questo indicatore. Non così però in relazione ai progetti esecutivi delle proposte formative (Linea dei Voucher formativi a progetto) che non sono presi in considerazione nei dati qui analizzati. Questi, infatti, hanno le stesse possibilità di celerità di approvazione dei progetti operativi.

### *La distribuzione territoriale*

Anche il dato relativo alla distribuzione territoriale dei progetti è stato reso oggetto particolare di attenzione e riflessione. Nella *Tabella 5* – già predisposta prima dell’incontro – sono stati riportati i dati complessivi del numero di progetti realizzati per area provinciale.

Durante la prima discussione è stato proposto – in prima istanza – di assumere come *prospettiva di interpretazione* quella dei territori su cui sono state individuate criticità particolari e

rispetto ai quali si è deciso di elaborare uno specifico Progetto formativo territoriale: Ferrara, Piacenza e Rimini.

Dalla *Tabella 5* emerge che in quelle aree provinciali – a cui si aggiunge la provincia di Parma – sono stati approvati il minor numero di progetti. quelle che hanno una percentuale più bassa di progetti. Va tenuto in considerazione, però, che le aziende presenti su questi tre territori trovano una maggiore rispondenza sulla *Linea 1* – ossia quella dei *Piani formativi* – dove vi è una differenziazione su base territoriale che nel *Progetto quadro* non è prevista.

*Tabella 5 – Numero di progetti per Provincia (v.a. e percentuale)*

<i>Province</i>	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
BO	16	21,3
FC	9	12,0
FE	2	2,7
MO	18	24,0
PC	5	6,7
PR	4	5,3
RA	10	13,3
RE	8	10,7
RN	3	4,0
<i>Totale complessivo</i>	<i>75</i>	<i>100,0</i>

Viene proposto di prendere in esame non tanto il numero dei progetti quanto il finanziamento erogato. Infatti vi potrebbero essere molti più progetti che hanno richiesto un basso finanziamento rispetto a pochi progetti finanziati ciascuno con ingenti risorse.

Per questo motivo è stata avanzata la richiesta di questo nuovo dato anche se è stato riconosciuto che il numero dei progetti dà il senso della numerosità delle aziende coinvolte. Si è quindi deciso di tenere insieme questi dati.

Durante l'incontro è stato possibile costruire in tempo reale ~~solo~~ la *Tabella 6*.

*Tabella 6 – Finanziamento erogato nei territori di Bologna e Modena (v.a. e percentuale)*

	<i>Territorio di Bologna</i>	<i>Territorio di Modena</i>
<i>Totale finanziamento erogato</i>	86874 (18,3%%)	129893 (27,4%)
<i>Numero progetti</i>	14 (18,6%)	18 (24,0%)

Dalla tabella emerge che sul totale complessivo del finanziamento già impegnato (€473.490,74), per esempio, la percentuale di risorse impegnate su Bologna è pari al 18,3% mentre il numero di progetti sul totale (75) è del 18,6%. Quindi in linea con la numerosità delle adesioni delle aziende nei diversi territori. Questo non lo è pienamente, invece, per quanto riguarda la provincia di Modena.

Di seguito presentiamo anche la *Tabella 7*. Analizzandone i dati, emerge, per esempio, che nella provincia di Modena si lavora maggiormente con progetti molto corposi dal punto di vista dei finanziamenti rispetto alle altre province.

Tabella 7 – Numero di progetti per fasce di finanziamento e per territorio (v.a.)

Fascia finanziamento	di Progetti per territorio											Totale complessivo
	BO	CE	FE	FO	IM	MO	PC	PR	RA	RE	RN	
2000-3999	3			2		3	2		2	1		13
4000-5999	5	2		2		3	1	3	6	5		27
6000-7999	2		1	1	2	4	1		1	1	1	14
8000-10000	4	1	1	1		8	1	1	1	1	2	21
<b>Totale complessivo</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>75</b>

Circa le *interpretazioni* che possono essere date di questi dati – incrocio tra variabile *territorio* e variabile *finanziamento* – sono stati puntualizzati i seguenti aspetti che riguardano tutti in una qualche misura la dimensione *istituzionale* delle Agenzie Formative. Infatti:

- i soggetti erogatori hanno effettuato la scelta circa come intervenire sui territori in base a criteri diversi;
- un primo criterio utilizzato è quello della “capacità di realizzazione” (risorse/competenze/relazioni con le aziende/ “mission” organizzativa). Da questo punto di vista esistono distribuzioni non omogenee sul territorio e questo si riverbera sulle scelte di investimenti nella progettazione su Fondartigianato. Due enti – IAL ed ENFAP – che fanno riferimento a organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori utilizzano in modo privilegiato questo criterio. Sono molto territorializzati e operano in modo privilegiato – anche se non esclusivo – in determinati territori rispetto ad altri. Ad esempio, IAL è molto radicata nei territori di Modena e Bologna, meno su Reggio Emilia; ENFAP, invece, su Ravenna e Forlì.

*Quali decisioni possono essere supportati da questi dati?* È difficile – in relazione ai dati presentati in precedenza – poter dire a quali processi decisionali possono fare da supporto. I dati sembrano essere in linea con le adesioni, però molto probabilmente quando si concluderanno tutti i progetti vi saranno alcuni territori che avranno molti più progetti realizzati rispetto all’andamento delle adesioni.

*Qual è il “valore in gioco” in relazione a questi dati?* Dalla discussione sembra essere quello della *equità nella distribuzione territoriale*, un’equità che deve tener conto anche della numerosità delle aziende aderenti presenti sul territorio ma anche delle necessità reali. Volendo tendere ad un *idealtipo* di equa distribuzione sarebbe ottimale che ci fosse un’omogeneità nelle distribuzioni mentre si rilevano delle concentrazioni. All’Articolazione certo preme che non vi siano territori scoperti. Tuttavia, viene proposto di prendere in considerazione anche un criterio di “solidarietà” tra territori. Tuttavia per poter utilizzare tale criterio sarebbero necessari dati sui finanziamenti complessivi su tutte le Linee di Fondartigianato.

### *La percentuale di partecipanti rispetto ai dipendenti*

Un’ultima informazione che è stata proposta alla riflessione del gruppo riguarda il rapporto partecipanti/dipendenti (*Tabella 8*). I progetti con le percentuali più basse circa il rapporto



utenti/dipendenti sono tendenzialmente quelle con maggiori dipendenti; e viceversa. Il dato ci rivela solo le dimensioni aziendali e non molto di più.

*Tabella 8 – Numero di progetti per rapporto utenti/dipendenti (quartili)*

<i>Quartile</i>	<i>Percentuale utenti/dipendenti</i>	<i>Totale progetti</i>
1° quartile	2,8 - 22,6 %	19
2° quartile	23,5- 36,4 %	19
3° quartile	37,5 - 66,7 %	18
4° quartile	75,0 – 100,0 %	19
<i>Totale complessivo</i>		<i>75</i>

Circa il calcolo di questi dati, tuttavia, è opportuno prestare attenzione al fatto che non sarà sempre possibile avere questo dato in modo semplice perché in presenza di progetti multiaziendali i destinatari della formazione non sono distinti tra “teste” – ossia singole persone fisiche – o “presenze” – ossia “partecipazione” a un percorso di formazione. In questi casi sarà necessario calcolare una percentuale. L’Invito 1-2016 prevedeva che al massimo nove persone – o meglio nove “sedie” e non “teste” – potevano essere messe in formazione. Nel file però il dato fa riferimento a “teste”.

La considerazione fondamentale che emerge durante il confronto in gruppo è che l’interpretazione dei dati richiede una conoscenza anche dei tecnicismi propri della tipologia di progetti. E questo è possibile solo grazie al diretto contatto con i soggetti erogatori. Per questo – in fase di analisi e interpretazione dei dati – è opportuno prevedere in un qualche momento una loro presenza.

### *Un tema “fuori programma”: l’andamento delle adesioni*

La visualizzazione del numero di dipendenti per ciascuna azienda ha aperto la discussione sul tema dell’andamento delle adesioni delle aziende a Fondartigianato, in particolare sulle *adesioni* delle *grandi imprese* rispetto alle quali si sta registrando un calo repentino.

Sono state proiettate alcune slide che contenevano i dati sugli andamenti delle adesioni e delle revoche nel periodo gennaio-luglio 2017. Tali dati provengono dal Fondo nazionale che fornisce il dato bi/trimestrale delle aziende che sono uscite insieme ai dati per addetti ossia per quote individuali perse dal Fondo.

I *principali risultati* delle elaborazioni dei dati sono i seguenti:

- le revoche sono state pari a 196 aziende per un totale di 3357 dipendenti;
- tra le aziende che hanno revocato la loro adesione a Fondartigianato ve ne sono 8 con più di 100 dipendenti;
- Bologna e Modena – le provincie in cui vi è una maggiore concentrazione di aziende e/o addetti – sono le provincie in cui si registra maggiormente la mancata compensazione delle uscite con le entrate. In quelle provincie sembra concentrarsi una forte concorrenza;
- il saldo complessivo in Emilia-Romagna è positivo negli ultimi due anni.

Allo scopo di definire meglio le *caratteristiche del fenomeno* e di individuare *alcuni fattori causali* sono state suggerite le *seguenti elaborazioni*:

- distribuzione temporale delle revoche poiché si ipotizza che siano stati fattori “storici” che abbiano favorito una iniziale adesione (appartenenza delle aziende alle associazioni di categoria) e una successiva revoca;
- ripartizione delle revoche per settore, per ambito territoriale, per comparto;
- esplicitazione della variabile *fondo interprofessionale di destinazione* delle aziende che hanno revocato l’adesione e del *comparto*;
- incrociare il dato delle revoche con quello dell’adesione alle associazioni (CNA e Confartigianato in particolare) dal momento che è possibile che un’azienda resti aderenti a un’associazione ma non aderisca a Fondartigianato;
- individuare quali siano le aziende con una segmentazione particolare;
- elaborare un *indice di attività* ossia un indice che indichi quante ore di formazione avevano realizzato con il Fondo per far emergere se un fattore della revoca sia la *disattenzione* del Fondo – per non aver risposto alle richieste di formazione – o l’*insoddisfazione* ossia l’aver ricevuto un servizio non sufficientemente adeguato.

*Circa l’analisi dei fattori causali* queste sono state le ipotesi avanzate:

- anche i manager desiderino fare formazione manifestando diverse esigenze e richiedendo metodologie formative diverse rispetto a quelle utilizzate con i lavoratori;
- nel CCNL dei metalmeccanici è presente un esplicito riferimento a *Fondimpresa* laddove si parla di formazione;
- in alcuni casi le approvazioni sono troppo lontane dalla presentazione del progetto. E questo impedisce di rispondere tempestivamente a un bisogno che probabilmente si è già dissolto nel momento in cui vi sono le condizioni per avviare le attività;
- le aziende si affidano ai consigli dei consulenti nel momento di decidere a quale Fondo aderire;
- il fatto che in Emilia-Romagna per scelta delle Parti Sociali Fondartigianato non proponga il finanziamento di formazione obbligatoria – bisogno a cui l’azienda deve dare una risposta immediata – o, per decisione del Fondo Nazionale, non sono possibili interventi consulenziali di là della sperimentazione dei Check up Aziendali che si realizza in Emilia-Romagna, può spingere le aziende a rivolgersi a Fondi che hanno fatto scelte diverse;
- esiste un *effetto trascinamento* nei territori di Ferrara, Modena e Bologna dove Confindustria ha creato un polo di attrazione per le aziende;
- le modalità con cui viene fatta formazione mancano di flessibilità in relazione a moduli, modulistica e piattaforma;
- le *modalità di finanziamento* sono ancora troppo legate al parametro ora/corso senza possibilità concrete di interventi *a servizio* o a percorsi *individualizzati* o ad attività non corsuali *a plafond*;
- può risultare anche “fisiologico” che la revoca sia arrivata da aziende che hanno aderito al 2004.

*Uso dei dati.* Alla luce delle considerazioni sopra sviluppate, l’Articolazione regionale individua nel maggior coinvolgimento delle medie/grandi imprese un problema da affrontare; una delle prossime sfide organizzative. I dati analizzati e le riflessioni sviluppate su di essi possono offrire alcuni suggerimenti per la stesura del prossimo Progetto quadro in cui si potrebbero sperimentare *anche* percorsi formativi progettati *per le medie imprese* in modo mirato ai fini di un trasferimento delle competenze in azienda.

Dalle riflessioni su questo tema, sembrano in sintesi emergere i seguenti aspetti:

- il *tema delle adesioni* – analizzato separatamente con una specifica analisi di dati provenienti da Fondartigianato – è stato connesso ai temi del monitoraggio e della valutazione;
- in tal modo, sembrano emergere tre macro ambiti di monitoraggio e valutazione nell'ambito dell'Articolazione regionale: 1) il primo ambito riguarda la *progettazione*: i Piani formativi e i Progetti Quadro; 2) il secondo ambito riguarda le *attività formative finanziate*; 3) il terzo ambito – più di tipo gestionale – riguarda le *adesioni* a Fondartigianato, che possiamo considerare uno dei presupposti dell'efficacia della progettazione e realizzazione degli interventi formativi.

## Il secondo momento della “sperimentazione”: i verbali di condivisione sulla Linea 1

### *Lo strumento di raccolta dei dati: il verbale di condivisione*

La novità dei verbali di condivisione che sono stati inviati consiste nel fatto che, in coerenza con quanto previsto durante le fasi di discussione nell’ambito del Progetto di Monitoraggio, il Comitato Paritetico ha deciso di inserire nuovi campi che possono fornire dati utili per dare una risposta ad alcuni interrogativi a cui il sistema di monitoraggio e valutazione intende rispondere.

I *nuovi campi*, qualora il percorso formativo faccia riferimento a uno degli attuali nove Piani Regionali dell’Emilia-Romagna, riguardano i seguenti aspetti: a) **macro processo aziendale**; b) **area di attività**. Tali campi sono stati inseriti nella sezione in cui viene chiesto di descrivere il Percorso formativo. Inoltre, è stato inserito il nuovo campo della **matricola INPS** dell’azienda – di fatto l’*identificativo* dell’azienda – che potrà consentire di collegare i dati del percorso formativo con quelli di tipo economico-aziendale presenti in altre banche dati, per esempio, la banca dati delle aziende aderenti a Fondartigianato.

Oltre ai dati relativi alle aziende, tramite il *verbale di condivisione* vengono indicati dati che riguardano anche *il soggetto che presenta, la struttura formativa, il progetto, i destinatari*. Nella *Figura 5* sono stati riportati la struttura, le variabili e gli indicatori presenti nel verbale di condivisione suddivisi per livello di specificità.

Per quanto riguarda le operazioni di analisi e uso delle variabili, è importante tenere distinti gli ambiti stessi delle variabili:

- un *primo ambito*: numerosità dei progetti/percorsi realizzati, in valore assoluto e in *relazione alle aziende aderenti a Fondartigianato*. In questo caso è possibile rispondere alla domanda: qual è l’entità del fenomeno? Ossia, quanti progetti sono stati presentati?
- un *secondo ambito*: le variabili “chiave” ossia quelle che rispondo all’interrogativo o agli interrogativi di ricerca principali: ad es., a quale dei piani regionali ha fatto riferimento il progetto presentato? I percorsi formativi intendono intervenire sui processi previsti dai Piani formativi?
- un *terzo ambito*: le variabili di sfondo, che possono aiutare a comprendere le possibili associazioni tra i fenomeni oggetto di indagine/valutazione ed eventuali “fattori influenti”.

Va ricordato che:

- le scelte “operative” relative agli *strumenti* e alle *modalità di raccolta* dei dati sono state effettuate in base ai criteri di: attendibilità dei dati; fattibilità e sostenibilità operativa per i soggetti coinvolti; tempestività;
- la scelta delle variabili e degli indicatori è stata effettuata in relazione a un’idea originaria degli oggetti che si intendevano indagare e – in particolare – in relazione agli interrogativi a cui si intendeva dare una risposta.

Figura 5 – La struttura del verbale di condivisione: variabili e indicatori per livello.

<b>Variabile</b>	<b>Indicatori di 1° livello</b>	<b>Indicatori di 2° livello</b>	<b>Indicatori di 3° livello</b>
<b>Ente presentante</b>	- Denominazione		
<b>Struttura formativa</b>	- Denominazione		
<b>Progetto</b>	- Piano formativo di riferimento - Titolo - Tipologia - Numero percorsi		
	- <b>Percorso</b>	- Titolo ( <i>qual</i> ) - Durata - <i>N. edizioni</i> - Finalità ( <i>qual</i> ) - Destinatari ( <i>qual</i> ) - Obiettivi ( <i>qual</i> )	-
	-	- N. unità formative	- Titolo ( <i>qual</i> ) - Contenuti ( <i>qual</i> ) - Durata
	-	- <b>Macro processo aziendale*</b> - <b>Area di attività*</b> - Modalità di realizzazione - Durata docenza sindacale	
	- <b>Costi</b>	- Finanziamento richiesto - Co-finanziamento aziendale - Co-finanziamento altro privato - Co-finanziamento pubblico - Co-finanziamento totale - Co-finanziamento per partecipazione imprenditore - Totale costi progetto	
<b>Aziende coinvolte</b>	- <b>Ragione Sociale/ Matricola INPS*</b> - Settore - CCNL applicato - N. addetti		
<b>Destinatari della formazione</b>	- numerosità - forma di contratto - sesso - livello organizzativo ( <i>inquadramento</i> )		

Legenda: \* I nuovi campi inseriti

La “sperimentazione” ha avuto – in generale – lo scopo di “verificare” empiricamente se le scelte operative e le corrispondenze contenutistiche – *variabili/oggetti* e *variabili/interrogativi* – hanno trovato un riscontro nella realtà dei processi organizzativi dell’Articolazione regionale<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Ad esempio, in fase di progettazione dell’impianto di valutazione un interrogativo a cui si è deciso di dare una risposta è stato il seguente: il processo di predisposizione dei Piani formativi ha effettivamente risposto alle esigenze

## La presentazione dei dati

La presentazione dei dati è stata effettuata da uno dei componenti il Gruppo di Ricerca proiettando alcune slide<sup>8</sup> di cui una versione cartacea era stata distribuita ai partecipanti. Sono stati presentati dati elaborati statisticamente privilegiando – in questa prima fase – analisi monovariante e bivariante i cui esiti sono stati visualizzati mediante tabelle, istogrammi e aerogrammi. Gli ambiti e le variabili analizzati sono stati i seguenti:

### *progetti*

- numerosità dei progetti e dei soggetti coinvolti (imprese, lavoratori, strutture formative);
- piani formativi di riferimento dei progetti;
- tipologia dei progetti (pluriaziendale, settoriale, territoriale, aziendale);

### *aziende*

- numero aziende coinvolte per progetto (dato assoluto e disaggregato per provincia);
- dimensione delle aziende coinvolte nei progetti (classi di addetti);
- addetti delle aziende coinvolte suddivisi per provincia;
- dimensione delle aziende coinvolte suddivise per provincia (media e mediana n. addetti);
- numero aziende coinvolte suddivise (per settore CSC e per classe CSC<sup>9</sup>);

### *percorsi formativi*

- numero percorsi formativi e ore di formazione;

### *destinatari*

- numero lavoratori destinatari della formazione (dato assoluto e disaggregato per provincia, sesso, tipo di contratto, professione);

### *finanziamenti*

- finanziamenti richiesti e costi dei progetti (dato assoluto e disaggregato per provincia).

## La “lettura” dei dati

A premessa delle considerazioni sviluppate durante la fase di “lettura” dei dati, va tenuto presente che:

- i dati qui presi in esame fanno riferimento *solo* all'*Invito 3 – 2017* della Linea 1. Ciò significa che non sono disponibili gli esiti dei due precedenti Inviti né i dati relativi alle altre Linee di Fondartigianato (Progetti quadro e Microimprese);

---

di formazione delle aziende del territorio? Nella fase di “sperimentazione” ci si prefigge di “sondare” se e in che modo **dalle scelte delle Agenzie formative e delle imprese è possibile “inferire” la “rispondenza” dei Piani formativi alle esigenze del territorio.** Ci si prefigge di “sondare” – per esempio – se il seguente *processo di inferenza* – relativo ai nove Piani formativi predisposti dall’Emilia-Romagna – può essere utilizzato per effettuare una valutazione dell’attività “progettuale” delle Parti Sociali: **Se nel Verbale di condivisione è stata dichiarata la scelta di un determinato Piano formativo allora il Piano formativo ha risposto a una esigenza dell’azienda e quindi è stato costruito in modo efficace.** La “sperimentazione” dovrà cercare di rispondere alla domanda se un tale procedimento inferenziale è legittimo.

<sup>8</sup> La presentazione completa sarà resa disponibile sul sito web dell’Articolazione regionale.

<sup>9</sup> Chi ha presentato i dati ha sottolineato l’impossibilità di poter utilizzare i codici ISTAT poiché quelli in possesso all’Articolazione regionale al momento della presentazione non erano corretti.

- il contenuto di quanto detto durante il confronto ha avuto sempre il carattere di *ipotesi interpretativa* con la consapevolezza – condivisa tra tutti i partecipanti – della necessità di ulteriori approfondimenti – non possibili in quella sede e con i dati a disposizione – per essere una loro verifica empirica.

Dal confronto seguito alla presentazione dei dati, sono state toccate tre macro aree tematiche: a) lo strumento (*il verbale di condivisione*) e le procedure di raccolta dei dati; b) le procedure di analisi e presentazione dei dati; c) le procedure di lettura e interpretazione dei dati<sup>10</sup>.

Circa il *primo aspetto*, sono emerse le seguenti considerazioni<sup>11</sup>:

- da un lato, la necessità di modalità di compilazione più strutturate per garantire un'omogeneità terminologica;
- dall'altro, l'avvio della costruzione di una piattaforma che ospita una versione informatizzata del verbale di condivisione per effettuare una compilazione online in cui sarà possibile compilare i vari campi (tra cui, per esempio, i *macroprocessi aziendali*<sup>12</sup> e le *attività*) avendo a disposizione le opzioni di scelta già precompilate.

Circa il secondo aspetto – *le procedure di analisi e presentazione dei dati* – sono stati sollevati alcuni “problemi” di lettura e interpretazione dei dati<sup>13</sup> presentati in relazione ai seguenti aspetti:

- la classificazione in base al codice CSC delle aziende: tale codice non ha reso immediatamente leggibile questo dato ai presenti abituati a una classificazione differente fatta in base ad altri criteri classificatori;
- la variabile *destinatari*: ha suscitato incertezze interpretative poiché non era stato esplicitato se si faceva riferimento alle «teste» – ossia al totale dei soggetti fisici coinvolti in attività di formazione – oppure alle «sedie» occupate, vale a dire al ruolo di *partecipante* a un corso. Infatti, un medesimo lavoratore (una «testa») può essere – per esempio – due volte partecipante poiché presente a due corsi e quindi sedere su due «sedie» diverse.

Circa il *terzo aspetto* – *le procedure di lettura e interpretazione dei dati* – i temi toccati sono stati molteplici. Quello che ha occupato gran parte dello “spazio” linguistico del confronto in gruppo è stato il tema della *rilevanza* dei *Piani formativi* e delle relative scelte fatte dalle Parti Sociali Regionali. Il dato che ha fatto emergere questo tema è stato il numero di progetti che si sono richiamati a uno specifico Piano formativo, come illustrato nella *Tabella 9*.

---

<sup>10</sup> In questa sede sono state isolate dal resto anche le procedure di analisi e presentazione dei dati poiché durante il confronto in gruppo anche questo momento del processo complessivo è risultato presentare alcuni elementi degni di sottolineatura.

<sup>11</sup> Una variabile del verbale di condivisione che può rivestire una certa rilevanza – in prospettiva – è quella relativa al tipo di contratto del destinatario dell'attività di formazione. Attualmente è possibile solo la distinzione tra apprendista o non apprendista e non per esempio, tra contratto a tempo determinato e indeterminato.

<sup>12</sup> Ricordiamo che i *macroprocessi aziendali* sono elencati nei Piani formativi.

<sup>13</sup> L'indicatore utilizzato per individuare questi problemi interpretativi è stata la *domanda* posta da uno dei partecipanti per chiedere chiarimenti circa uno o più dati presentati.

Tabella 9 - Numero di progetti per Piano formativo di riferimento

<i>Piano formativo di riferimento</i>	<i>Numero di progetti</i>
Generale regionale	69
Settoriale: Benessere	1
Settoriale: Tessile, abbigliamento, calzature	1
Territoriale: Piacenza	4
Territoriale: Rimini	3
Territoriale: Ferrara	3
Nazionale: Settore meccanica	2
Nazionale: Settore trasporto	1
Settoriale: Packaging	0
Settoriale: Filiera dell'abitare	0
Settoriale: Trasformazione alimentare	0
<i>Totale complessivo</i>	<i>84</i>

L'82% dei progetti presentati (N=69) ha fatto riferimento al *Piano formativo generale* dell'Emilia-Romagna. Tre sono i Piani formativi (tutti settoriali) a cui non fa riferimento nessun progetto presentato. Tre progetti hanno fatto riferimento a Piani nazionali.

Durante la discussione dei dati, è stato proposto di confrontare il *numero di progetti relativo ai Piani formativi di riferimento* con il dato che emerge dalla *Figura 6*<sup>14</sup> in cui è riportato il *numero delle aziende coinvolte nei progetti suddivise per classe del Codice statistico contributivo (CSC)*<sup>15</sup>.

Dall'analisi della *Figura 6* emerge come siano 46 i progetti presentati nel settore della meccanica sebbene non esista in Emilia-Romagna né un Piano sulla meccanica né un Piano sul terziario e sul commercio, ambiti che raccolgono complessivamente 39 progetti tra le diverse classi.

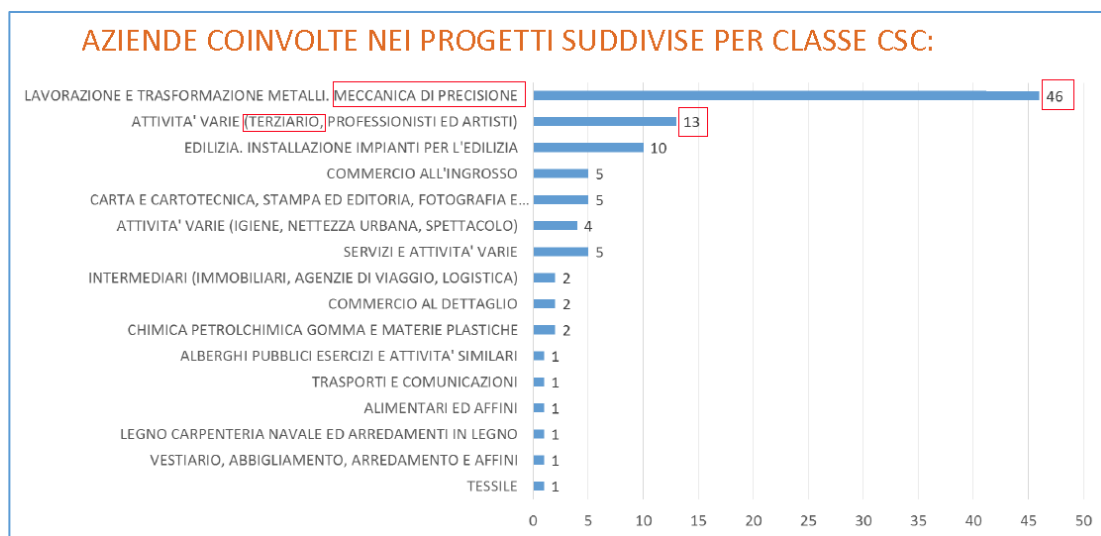
I partecipanti al confronto hanno cercato di spiegare il "perché" di tali dati avviando un processo di interpretazione dei fattori che hanno favorito il verificarsi del fenomeno. In questa situazione è stato proposto di sospendere per un attimo tale tipo di riflessione per interrogarsi sul fatto che il dato "*numero dei progetti per Piano formativo di riferimento*" potesse essere assunto o meno come *indicatore* della qualità delle scelte fatte dalle Parti Sociali in fase di predisposizione dei Piani formativi. È prevalsa, in ogni caso, la ricerca delle ragioni dei dati da cui si era partiti.

<sup>14</sup> Riporto qui una riproduzione della diapositiva mostrata durante l'incontro con l'aggiunta personale di alcuni riquadri per rendere più immediata la lettura di alcuni dati "critici".

<sup>15</sup> Il *Codice statistico contributivo (CSC)* è utilizzato dall'INPS per l'inquadramento aziendale nei diversi settori di attività. È composto da cinque caratteri numerici: il primo indica il *settore* di attività; il secondo e terzo indicano la *classe*, che rappresenta il raggruppamento di attività della stessa natura in cui è possibile suddividere il settore (es. trasporti, meccanica, tessile, edilizia ecc.); il quarto e quinto carattere indicano la *categoria* che individua la singola attività. [Cfr. <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=43421>].



Figura 6 – Numero di aziende coinvolte nei progetti per classe CSC



Le varie ipotesi interpretative hanno fatto emergere, con diverse sfaccettature, due aspetti fondamentali che possono così essere sintetizzati:

- la necessità di “relativizzare” i dati presentati poiché riferiti a una sola scadenza di un *Invito*;
- l’opportunità per riflettere e re-interrogarsi sulle scelte “a monte”, sulle procedure e sugli strumenti relativi alla stesura dei Piani formativi.

## Alcune riflessioni provvisorie sulla “sperimentazione”

Quali considerazioni possono essere avanzate a proposito della “sperimentazione” dell’impianto di monitoraggio e valutazione a livello di Articolazione regionale? Eccone di seguito alcune – tra quelle possibili – qui presentate *con il solo intento di promuovere il dibattito* tra coloro che hanno partecipato al confronto in gruppo e tra coloro che leggeranno queste pagine.

**1.** Una prima serie di riflessioni devono essere fatte in modo specifico in relazione all’*impianto di monitoraggio e valutazione*. Una sopra tutte le altre: colpisce come un solo dato “incrociato” con un altro abbia fatto scaturire una riflessione così articolata sebbene toccasse uno degli interrogativi valutativi fondamentali dell’Articolazione regionale. Da un lato questo fenomeno fa sorgere il “dubbio” circa la necessità di dati *numerosi* per riuscire a effettuare una valutazione. Dall’altro, solleva l’interrogativo circa la necessità – di fronte a un interrogativo fondamentale quale quello della rilevanza della progettazione delle Parti Sociali – di individuare anche altri dati/indicatori critici per rispondere in modo soddisfacente.

Aggiungiamo che il confronto in gruppo ha confermato come la riflessione sugli aspetti valutativi della formazione apra inevitabilmente un varco verso tutti gli altri aspetti dell’azione formativa – in primis la progettazione – a tutti i diversi livelli organizzativi.

**2.** Una seconda serie di riflessioni riguarda, invece, le *possibili linee di intervento* per far fronte alle criticità sottolineate nelle pagine precedenti.

A proposito delle distorsioni introdotte in fase di scrittura dei verbali di condivisione, è emerso un approccio risolutivo che privilegiava l'intervento tecnico-informatico. Per esempio, si è fatto riferimento a tendine a comparsa o a controlli incrociati dei dati inseriti in una piattaforma. Va tuttavia sottolineato che, anche in relazione a questo aspetto, diventa strategico promuovere – anche con micro interventi – un'adeguata *cultura del dato e della valutazione* andando al di là di una preminenza della dimensione tecnica. E, nel contempo, può risultare ancor più strategico investire anche nello sviluppo di una più articolata cultura aziendale.

In relazione alla futura piattaforma su cui potranno essere caricati i dati dei verbali di condivisione, sarà necessario fare delle simulazioni di inserimento. Questo a conferma del fatto che l'interazione uomo-macchina va *costruita* e non va data per scontata.

**3. La novità del processo.** Il primissimo dato che emerge è che il momento di confronto è stato riconosciuto come caratterizzato da una forte componente di *novità* da parte di tutti i partecipanti all'incontro. Non era stato effettuato in precedenza un momento simile dedicato alla discussione dei dati che rimanevano solo nell'ambito dei processi gestionali delle Agenzie formative.

Il Gruppo di ricerca e i componenti del Comitato Paritetico presenti si sono trovati in una delle primissime occasioni ad analizzare, interpretare e utilizzare dati. Questo momento può essere interpretato come un momento del processo di assunzione del nuovo ruolo di "valutatore" da parte dell'Articolazione.

**4. Il valore dei dati, della reportistica e del confronto in gruppo.** È stato riconosciuto l'enorme vantaggio di aver previsto – entro l'impianto di monitoraggio e valutazione – un *report* di valutazione sia all'inizio che in itinere che alla fine. Il vantaggio oltre a quello di averlo a disposizione è quello di "costringere" i diversi soggetti coinvolti nelle attività di formazione a fare i conti con determinati dati e parametri. E questo induce a porre delle domande. Guardano i dati, infatti, coloro che sono sul campo immediatamente hanno una percezione di che cosa succede, di che cosa devono presidiare.

**5. La condivisione delle informazioni.** È emerso come la presenza di alcuni tecnicismi – ad esempio i dispositivi tecnici che regolano il numero di partecipanti massimi ai percorsi e il rapporto tra finanziamento massimo e valore massimo per un voucher – non erano chiari ad alcuni componenti del gruppo di partecipanti alla discussione. L'incontro è servito anche a condividere questi aspetti che possono aiutare a comprendere anche i dati. Infatti, il possesso di alcune informazioni di tipo tecnico è necessario per riuscire a interpretare in modo adeguato i dati elaborati. Per esempio: a) nei Progetti operativi dei *Progetti Quadro* può esserci *solo* un unico percorso che si articola almeno in 2 unità formative; b) l'orientamento a privilegiare le piccole imprese<sup>16</sup>. Quindi questa

---

<sup>16</sup> Va ricordato che in base al Decreto ministeriale del 18 aprile 2005 la classificazione delle imprese è effettuata in base a due criteri che «sono cumulativi, nel senso che tutti e due devono sussistere»: a) il numero di occupati; b) fatturato o bilancio annuo. Utilizzando questi due criteri vengono definite: a) *l'impresa micro* ha le seguenti caratteristiche: numero di occupati inferiore a 10; fatturato o bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro; b) *l'impresa piccola* ha e le seguenti caratteristiche: numero di occupati da 10 a 49; fatturato o bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro; 3) *l'impresa media* ha le seguenti caratteristiche: numero di occupati da 50 a 249; fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro e un bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro; 4) *l'Impresa grande* ha le seguenti caratteristiche: numero di occupati oltre 249; fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro, bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro.

informazione, da un lato, giustifica il perché nel database troviamo aziende con un numero limitato di addetti; dall'altro, il dato conferma la coerenza tra le scelte effettuate e i vincoli progettuali.

**6. Alcune scelte per la gestione della restituzione.** Dal punto di vista metodologico, è risultato utile avere a disposizione – nel momento della presentazione dei dati – anche un file che consentisse una elaborazione in diretta dei dati in modo da rispondere a interrogativi emersi durante la discussione. Questo è un dato importante da tenere in considerazione laddove si volesse impostare l'organizzazione di momenti per l'analisi e interpretazione dei dati.

**7. La scelta dei dati da analizzare.** Sono state individuate alcune tabelle non hanno fornito dati ritenuti di particolare rilievo. Va da sé che la logica di analisi da seguire deve essere una via di mezzo tra la logica "casuale" e la logica "mirata" a cercare predeterminati tipi di informazione.

**8. Le banche dati dei soggetti erogatori.** Ai fini di un'attività di monitoraggio va tenuta presente l'opportunità di valorizzare anche i dati presenti nelle piattaforme gestionali dei soggetti erogatori.

**9.** I dati sono costruiti con una duplice modalità: a priori o in relazione agli interrogativi a cui si vuole dare una risposta. I dati, infatti, non solo sono "dati" – cioè offerti agli altri – da parte di chi li raccoglie e li elabora ma sono *anche* "costruiti" dai diversi attori in interazione con gli interrogativi a cui si vuole rispondere. Esiste cioè anche il fenomeno della elaborazione in itinere dei dati. È in queste situazioni che talvolta ci si accorge della *necessità di altri dati*. Questo aspetto è emerso in modo particolare in relazione alle due modalità diverse di presentazione dei dati: la prima in forma dinamica/interattiva; la seconda, volutamente in forma statica ossia già predefinita.

**10.** Va sottolineato, infine, il tema della *trasferibilità* dell'impianto di monitoraggio e valutazione dal territorio emiliano-romagnolo ad altre regioni. Dovrà essere attentamente analizzato – in una qualche misura – anche il livello di "comunicabilità" in altri contesti dell'impianto di monitoraggio e valutazione una volta che l'impianto sarà messo a punto.

## Riferimenti bibliografici

Andrews, A. B. (2004). Start at the end: Empowerment evaluation product planning. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 275-285.

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.

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.