



LA VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI DELLA FORMAZIONE. APPROCCI TEORICI E PRASSI AZIENDALI

*SIC – Sistema Italia Calzatura
AVS 4/2012 II*

Promosso da



Finanziato da



Realizzato da



Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l.

A cura di

Pierpaolo Letizia, Luca Salmieri

**Indagine realizzata nell'ambito del Piano Fondimpresa
"SIC - Sistema Italia Calzatura"
a valere sull'AVS 4/2012 II.**

Indice

PREMESSA.....	7
Capitolo 1.....	10
PROBLEMATICHE E OBIETTIVI DELLA RICERCA.....	10
1.1 Definizione delle problematiche	10
1.2 Rassegna della letteratura esistente.....	17
1.3 Rassegna delle esperienze esistenti/rilevanti.....	22
1.4 Gli obiettivi della ricerca.....	27
1.5 La metodologia.....	28
Capitolo 2.....	31
GLI STUDI DI CASO.....	31
2.1 Fare i conti con il passato.....	31
Valbrenta.....	31
Gianmarco Lorenzi	34
Dema	38
Zanzani.....	40
2.2 Rilevare il fabbisogno di formazione	42
Valbrenta.....	43
Gianmarco Lorenzi	44
Dema	47
Zanzani.....	48
2.3 Fare formazione.....	51
Valbrenta.....	51
Gianmarco Lorenzi	53
Dema	54
Zanzani.....	55
2.4 Valutare gli impatti della formazione	58
Valbrenta.....	59
Gianmarco Lorenzi	60
Dema	61
Zanzani.....	62
Capitolo 3.....	64
SPUNTI DI RIFLESSIONE.....	64
Bibliografia	70

PREMESSA

Qualche anno fa insieme a un caro amico e collega ironizzavamo sul fatto che la Formazione Continua (l'insieme degli interventi formativi rivolti ai lavoratori) non servisse a nulla. Ovviamente eravamo assolutamente consapevoli di quanto tale affermazione fosse semplicistica e anche facilmente contestabile dai sostenitori dell'investimento in formazione i quali, tuttavia, a nostro avviso mostravano a loro volta il fianco a critiche. Affermare l'utilità della formazione, infatti, era per noi un esercizio legato alla possibilità di avere informazioni su quelli che sono gli impatti che la formazione ha prodotto. Pertanto, nel caso specifico della Formazione Continua è necessario valutare che cosa ha significato e comportato per i lavoratori beneficiari, per le loro imprese d'appartenenza e, non da ultimo, per i territori e i settori di riferimento. Ma questo tipo di informazioni erano, e rimangono, molto scarse nell'ampio panorama degli studi in materia e, soprattutto, sono raramente raccolte su base sistematica.

Passando in rassegna gli studi sulla valutazione della formazione continua, infatti, si ottengono soprattutto informazioni legate a quattro aspetti della faccenda: quelli che potremmo chiamare i numeri della formazione, vale a dire quanti corsi sono stati finanziati, per quante persone, in che periodo e quante sono state le aziende interessate; e quelli che indagano in modo più qualitativo che cosa è stato finanziato, quale tipo di corsi, che contenuti, ecc. Il grosso di queste ricerche attingono dai dati dei monitoraggi e consentono di ripercorrere l'evoluzione dei periodi di programmazione fornendo una fotografia di ciò che è accaduto a seguito dei finanziamenti e al termine dei periodi di programmazione. I loro risultati offrono informazioni utili per valutare la coerenza tra programmato e attuato. Poco ci dicono, però, sugli impatti della formazione, vale a dire, su che cosa è accaduto ai beneficiari delle attività, ai lavoratori, alle loro imprese, ai territori e ai settori di riferimento. Altri studi, invece, restituiscono valutazioni dei corsi sulla base del punto di vista dei beneficiari diretti e indiretti. Si tratta delle valutazioni effettuate attraverso i dati rilevati a completamento dei corsi e riguardano, da un lato, le percezioni di utilità e, dall'altro, le valutazioni delle conoscenze/competenze in uscita. Le prime sono basate su standard di rilevazione consolidati, quali ad esempio i questionari di gradimento che possono raggiungere diversi livelli di dettaglio. Sul piano della valutazione delle conoscenze/competenze invece la situazione è più complessa e presenta un'elevata eterogeneità di approcci. Dal test di verifica finale, sicuramente più adatto a rilevare le conoscenze acquisite durante il corso, alle prove e simulazioni utili per rilevare le competenze, di sicuro approcci che occorrono molto più raramente data la complessità delle rilevazioni sul piano metodologico. Pochissimi, infine, sono i lavori che affrontano il tema degli impatti attraverso valutazioni ex post condotte sui beneficiari diretti e, possibilmente, nelle loro aziende di appartenenza per capire che cosa è accaduto al lavoratore che ha beneficiato della formazione in termini di crescita delle competenze, di miglioramento delle proprie condizioni lavorative sia sul piano operativo (attuazione del proprio ruolo), sia delle

condizioni economiche e, più in generale, di mobilità interna o esterna all'azienda.

Da questo scenario, quindi, il nostro interesse si spostò dalla riflessione generale sulla formazione e la sua utilità alla riflessione specifica sui criteri per la sua valutazione. In particolar modo ci interessava approfondire il tema della valutazione degli impatti, la strada meno battuta, ma di sicuro quella fondamentale per attribuire un valore alla formazione. E in tale ambito ci interessava esplorare soprattutto il punto di vista dell'imprenditore attraverso alcuni interrogativi. Quando si fa formazione? Quali sono le principali ragioni che spingono l'impresa ad investire in formazione? Quali le principali strategie? E soprattutto, una volta conclusa la formazione, in che modo è possibile valutarne gli esiti?

Avviammo perciò alcune piccole ricerche nella sfera della bilateralità e in tre settori, l'agro alimentare, il tessile e moda, e il calzaturiero. L'impianto teorico e metodologico utilizzato era quello della social survey, fondata il più possibile su una triangolazione tra metodi: indagine desk per arricchire il quadro teorico di riferimento, ma anche per valutare studi già condotti sul tema, affiancato da indagine di campo attraverso l'uso di questionari strutturati e, quando possibile, focus group e interviste qualitative. In questo modo è stata raccolta un'ampia mole di informazioni teoriche, soprattutto dalla letteratura scientifica sul tema, e di opinioni/atteggiamenti, dalle imprese di volta in volta coinvolte nelle ricerche.

Tutte queste ricerche se, da un lato, restituivano risultati sempre arricchiti da diverse sfumature, conseguenza delle caratteristiche dei contesti, delle imprese e dei lavoratori di volta in volta coinvolti, dall'altro contribuivano a confermare e a rendere sempre più evidente una forte contrapposizione. Sul piano teorico il dibattito sulla valutazione degli impatti è ricco di approcci, anche complessi e articolati; si pensi ad esempio al modello di Kirkpatrick e all'uso del ROI¹ della formazione. Sul piano pratico, al contrario, scarseggiano le esperienze di attuazione di tali approcci, soprattutto in contesti imprenditoriali di medio piccole dimensioni.

Ma è possibile che un imprenditore investa in qualche cosa di cui non è in grado di capire l'utilità? Sicuramente anche questo è un comportamento possibile. In ogni settore e riguardo alle diverse sollecitazioni possibili esistono operatori che reagiscono in modo attento e pianificato così come altri in modo meccanico e passivo, assecondando le tendenze del momento. E proprio l'eterogeneità dei modi di reagire agli stimoli del sistema contribuisce a creare la grande varietà di esiti che caratterizzano la vita delle imprese tra successi e fallimenti. Il fenomeno però non poteva essere così esteso. Tanto più che molte imprese si mostravano consapevoli dell'importanza di valutare, benché dichiarassero di provvedervi facendo ricorso ad approcci semplici e più idonei alla valutazione di gradimento che non d'impatto la quale, invece, sembrava essere gestita attraverso approcci informali.

¹ Ritorno dell'investimento in formazione

Soprattutto nell'ultima ricerca condotta in occasione del Piano Protodesign è emersa in modo evidente questa tensione tra quelli che potremmo definire i repertori della valutazione degli impatti "da manuale" e le pratiche informali di valutazione utilizzate dalle imprese. Il dibattito teorico e la pratica aziendale sembrano essere due mondi che non comunicano se non in modo parziale o, meglio ancora, attraverso linguaggi diversi. Molte imprese sono dotate di strategie accurate di gestione del processo formativo, dall'analisi dei fabbisogni ex ante fino alla valutazione degli impatti ex post, le quali tuttavia non sono formalizzate in modelli e protocolli specifici. Al contrario, tali strategie sono integrate nella pratica organizzativa quotidiana e profondamente radicate in un modo di vivere l'impresa improntato a uno scambio costante tra i suoi elementi costitutivi (lavoratori, reparti e funzioni).

Il carattere informale, spesso implicito nelle prassi organizzative, rende questi approcci alla valutazione non solo complessi da comunicare (nei modi e nei risultati), ma anche da studiare e rilevare. Per questo motivo in occasione del presente Piano SIC si è deciso di ricorrere a una strategia di ricerca di tipo qualitativo fondata su quattro studi di caso. A partire da un quadro teorico molto strutturato, riproposto nei primi capitoli del Rapporto, l'obiettivo è stato di riflettere su alcuni meccanismi tipo che entrano in gioco nella gestione del processo formativo al fine di restituire al lettore resoconti utili a comprenderne le peculiarità. I risultati proposti non ambiscono a generalizzare su tendenze e prassi settoriali in materia di valutazione, bensì descrivono alcuni aspetti minimi a nostro avviso utili per accrescere la capacità dell'impresa di gestire la formazione e di leggerne gli impatti. Spunti di riflessione che possono essere utili sia a livello imprenditoriale per riflettere sul proprio modo di far formazione e valutarla, sia a livello di sistema per quanti siano interessati a costruire strategie di valutazione macro che inevitabilmente debbono conciliare l'informalità dei sistemi di valutazione imprenditoriali con la formalità e il rigore dei modelli di valutazione istituzionali.

Questa ricerca è stata possibile grazie al supporto di tutti gli enti che hanno partecipato all'attuazione del Piano. In particolar modo si ringrazia Siav Veneto per il coordinamento generale e per il costante supporto fornito nel fronteggiare le diverse criticità che inevitabilmente caratterizzano l'attività di ricerca; il Politecnico Calzaturiero, Assindustria Macerata, il Cercal, Form Retail, per la selezione delle imprese per gli studi di caso e per la risoluzione di problemi organizzativi e logistici. Infine un ringraziamento particolare va alle quattro imprese che hanno dato la disponibilità ad attuare gli studi di caso: Calzaturificio Valbrenta, Gianmarco Lorenzi, Dema e Tacchificio Zanzani.

Pierpaolo Letizia

Capitolo 1

PROBLEMATICHE E OBIETTIVI DELLA RICERCA

1.1 Definizione delle problematiche

Per almeno un ventennio, diverse indagini hanno attestato come le imprese italiane facessero poca formazione continua. Ad esempio, nel 2013 il Rapporto dell'ISFOL (2013) sottolineava come il nostro paese risultasse ancora al terzultimo posto per il numero di imprese che hanno realizzato attività formative per i propri addetti nel 2010. Nel corso del tempo, tuttavia, le imprese italiane si sono mosse sempre più verso le esigenze di aggiornamento del personale, con un incremento della formazione in cinque anni del 75%, a fronte di un incremento medio europeo del 10%. Insomma, il dato italiano, che è frutto di una tendenza di lungo periodo, mostra una crescita che, per quanto consistente, non consente tuttavia ancora di raggiungere in pieno una posizione centrale nella graduatoria europea.

Ma se è probabile e auspicabile che nel corso dei prossimi anni le aziende italiane aumentino il ricorso alla formazione all'interno delle loro strategie di riorganizzazione, competitività e crescita, non è del tutto scontato che la formazione, di per sé, produca sempre forti benefici. Si è osservato che negli ultimi anni le imprese che sono riuscite a reagire alla crisi sono quelle che hanno provveduto, da un lato, ad innovare secondo una logica non solo incrementale bensì focalizzata sullo sviluppo di nuovi prodotti maggiormente rispondenti alle necessità di mercati non confinati all'ambito domestico ma globali, e dall'altro ad accompagnare l'innovazione con coerenti azioni e programmi di formazione aziendale. Purtuttavia ciò non significa che sia sufficiente investire in formazione e innovazione per generare automaticamente performance di sviluppo.

Sorge dunque un aspetto rilevante della formazione aziendale: fermo restando le variabili che incidono sulla sua efficacia, sulla sua efficienza organizzativa, sulla sua economicità, quanto e come impatta sullo sviluppo e sulle performance di un'azienda? Non porsi questo interrogativo significa dare per scontato che qualsiasi attività formativa, in qualsiasi ambito aziendale e con qualsiasi obiettivo specifico, produca comunque benefici (e probabilmente in linea di massima vi è sempre un qualche beneficio diretto o indiretto). Porsi, invece, questo interrogativo implica tutta una serie di difficoltà metodologiche e operative per giungere ad una risposta minimamente attendibile. Non stiamo tanto ponendo in dubbio se la formazione convenga o meno. Siamo infatti convinti che in linea del tutto generale fare formazione aziendale convenga e rappresenti sempre un'opportunità di crescita. Ma proprio per tale motivo, è evidente come a qualsiasi attività formativa debba necessariamente seguire una valutazione che ne evidenzii gli impatti in modo da orientare la programmazione degli interventi successivi.

Nondimeno è risaputo che di solito buona parte delle attività formative organizzate dalle aziende è realizzata partendo dal presupposto che non

potranno esserci che effetti positivi per l'azienda e per il personale. Oppure si parte dall'individuazione di problemi, lacune, fabbisogni specifici rispetto ai quali, nella fase post-formativa, si tenta, attraverso l'osservazione pratica, informale e diretta, di verificare se tali problemi persistono oppure scompaiono o almeno si riducono.

In effetti, la valutazione degli impatti della formazione sulle performance aziendali ingloba in sé una serie molto complessa di problematiche. Nonostante la sua centralità teorica, la valutazione degli impatti è ancora un tema controverso. Sul piano teorico e a certi livelli del dibattito politico istituzionale è ritenuta una pratica strategica e dotata di finalità tendenzialmente chiare; dispone di diversi approcci metodologici e di un ampio repertorio di tecniche di rilevazione. Ma sul piano pratico e attuativo presenta e riproduce innumerevoli ostacoli: essa è infatti ancora attuata in modo spesso incoerente o parziale; molti studi valutativi si limitano all'esame delle attività a completamento della formazione aziendale (ciò che si è realizzato al termine dell'attività, il numero di partecipanti che hanno completato il percorso, il totale ore erogate, le discipline trattate, le conoscenze acquisite e verificate con test, il grado di soddisfazione dei partecipanti, ecc.). I casi di studio che indagano in modo più approfondito gli impatti, rivolgendo lo sguardo e l'analisi all'azienda o almeno a parti o processi che ne sostanziano l'organizzazione e le attività, spesso utilizzano la dimensione percettiva, valoriale e di opinione (Come pensate la formazione abbia contribuito al miglioramento della qualità dei prodotti? Alla produttività dei processi produttivi? Quanto ritenute che la formazione sia stata utile per il miglioramento della qualità dei servizi?, etc, etc).

Le ragioni alla base di questa condizione sono molteplici, ma sicuramente un ruolo significativo è giocato dalla complessità che contraddistingue in generale il processo di valutazione degli impatti. Le numerosissime esperienze condotte nell'ultimo decennio nell'ambito della valutazione delle politiche formative hanno aperto numerose questioni di merito, di metodo e di fattibilità e tra queste esperienze quelle che più lasciano aperte questioni di affidabilità ed efficacia della valutazione riguardano gli impatti effettivi della formazione sulle *performance* aziendali. La valutazione degli impatti in termini di ottica aziendale dovrebbe andare oltre sia la misurazione delle reazioni dei partecipanti al percorso formativo, sia la quantificazione dell'apprendimento.

In moltissimi casi le aziende che fanno formazione continua si accontentano dei metodi utilizzati nell'ambito della formazione extra-aziendale quando si misurano la conformità dei risultati di una politica formativa alla soddisfazione dei beneficiari e dei loro fabbisogni. È senz'altro importante per le aziende verificare che i propri dipendenti siano soddisfatti della formazione cui hanno preso parte. Tuttavia, una cosa è la necessaria verifica delle conoscenze acquisite e della soddisfazione dei partecipanti, altra è la valutazione degli impatti di tali competenze e della soddisfazione dei lavoratori sulle performance di vario tipo dell'azienda.

Il problema ancora aperto è legato al fatto che, spesso, l'apprendimento si risolve in competenza, ovvero conoscenza in azione, la cui acquisizione

effettiva va verificata nel contesto del suo impiego reale ed in questo contesto andrebbe compreso quali benefici sorgono per l'intera organizzazione aziendale. Vi sono dunque diversi ordini di problemi teorici, metodologici e operativi rispetto all'adozione di sistemi e strumenti di valutazione degli impatti della formazione in azienda.

Nel novero di questi problemi, particolarmente rilevanti sono quelli relativi alla misurazione degli impatti. Questa pratica valutativa, infatti, è direttamente legata al tipo e alla quantità di impatti che si intende misurare in azienda. E la cura con la quale gli impatti sono definibili discende, a sua volta, dalla chiarezza della vision aziendale e degli obiettivi di sviluppo programmati. Per esaminare tale complessità si può ricorrere, quindi, a una tipologia di finalità formative.

- Se la formazione aziendale punta al *miglioramento della produttività*, gli impatti possono essere solitamente misurati attraverso gli scostamenti negli indicatori di produttività a seguito delle attività formative. Tuttavia una molteplicità di fattori influiscono sulla variazione della produttività. Diversi contributi sottolineano l'esistenza di una complementarità tra processi di innovazione tecnologica ed organizzativa, miglioramento della produttività e innalzamento delle competenze richieste ai lavoratori, investimenti sul capitale umano. La complessità data dall'interazione tra questi fattori necessiterebbe di strategie di analisi complesse, spesso onerose da attuare in ambito aziendale (soprattutto se non supportate da specialisti della materia). Pertanto molte strategie di analisi si limitano a rilevare l'impatto della formazione attraverso correlazioni positive tra l'investimento formativo per addetto e la produttività per addetto, sempre che questi due oggetti di analisi risultino misurabili nel tempo. Questo genere di analisi non è in grado però di rispondere in maniera stringente a domande circa il verso della relazione causale tra investimenti in formazione e performance produttiva di impresa, poiché resta sempre il problema di isolare e separare il peso della formazione rispetto alle altre numerose variabili di contesto. Dato che la ricerca dell'aumento della produttività non avviene quasi mai solo per mezzo della formazione, ma quasi sempre attraverso diversi tipi di interventi più o meno tra loro integrati, e dato che la stessa formazione difficilmente punta soltanto all'aumento della produttività, è problematico isolare le variabili in gioco. Paradossalmente, il miglioramento della produttività è l'ambito su cui è più facile formulare indicatori di impatto. A tale semplicità nella descrizione dell'oggetto di valutazione, tuttavia, si affianca un'elevata complessità dei criteri di rilevazione e analisi dei dati che spesso non consente all'impresa di effettuare misurazioni puntuali degli impatti.
- Quando invece la formazione punta al *miglioramento della qualità dei processi e o dei prodotti*, è per lo più inserita in una più ampia strategia di cambiamento organizzativo. In questo ambito, ciò che in realtà viene valutato in termini di impatti è l'aspetto organizzativo ovvero in che modo la formazione che viene effettuata prima, durante o dopo una serie di processi di miglioramento organizzativo, riesce ad impattare

positivamente sulla riuscita del cambiamento organizzativo. La qualità dei processi e dei prodotti diviene l'indicatore di valutazione. In generale misurare quantitativamente o anche valutare qualitativamente l'apporto della formazione formale al cambiamento organizzativo è un esercizio complesso per due motivi: come nel caso precedente (miglioramento della produttività) anche in questo è arduo isolare gli effetti diretti delle attività formative da quelli diretti e indiretti delle pratiche informali che lo hanno alimentato. Rispetto al precedente caso, però, la complessità è anche accresciuta dall'oggetto di valutazione stesso che presenta più sfumature sul piano delle sue manifestazioni rendendo in tal modo più complesso definire degli indicatori per misurarlo. Nella maggior parte dei casi, l'impatto della formazione formale viene concepito in termini di contributo che è servito o meno a completare il cambiamento organizzativo, a sostituire un processo con un altro, ad integrare un processo ad altri, etc.

- Nel caso della formazione espressamente mirata al *miglioramento delle vendite*, ritroviamo le problematiche che sono paradigmatiche della valutazione degli impatti formativi. Se da un lato vi è la possibilità di misurare e apprezzare gli eventuali incrementi nelle vendite di determinati prodotti o di servizi ed inoltre la formazione è stata indirizzata in modo specifico ad un gruppo di risorse professionali, poniamo gli agenti commerciali, dall'altro, resta evidente la difficoltà di isolare gli effetti della formazione rispetto ad altre variabili intervenienti di tipo endogeno (ad esempio, il livello della qualità dei prodotti e dei servizi venduti nel tempo) ed esogeno (ad esempio, trasformazioni nella composizione della concorrenza o cambiamenti quantitativi e qualitativi sul lato della domanda).
- Il campo formativo che in assoluto più esprime la difficoltà di valutare gli impatti è quello relativo all'immagine aziendale, proprio perché il *miglioramento dell'immagine aziendale* è qualcosa che si può certamente misurare basandosi sul rilevamento delle opinioni, dei giudizi e delle percezioni di clienti, consumatori, partner, istituzioni che costituiscono di per sé delle entità completamente esterne all'azienda. Quello che invece è impossibile determinare è quanto del miglioramento dipenda da fattori interni all'organizzazione e alle politiche di marketing di un'azienda e quanto invece dipenda da mutamenti nella percezione dell'azienda da parte di consumatori, stakeholder o altre aziende. Anche ammettendo di riuscire a distinguere l'operato dell'azienda dalle interpretazioni, dai gusti e dalla percezione del mondo esterno, resta apertissima la questione di circoscrivere quanto possa aver inciso, tra i fattori interni, quello relativo allo svolgimento di determinate e specifiche attività formative.
- Se le attività formative attuate hanno come obiettivo principale la *riduzione dei costi*, gli indicatori che possono essere presi in considerazione riguardano, ad esempio, l'indice medio dei costi suddivisi per lavoratore oppure l'apporto di ciascun lavoratore in termini di riduzione dei costi su base longitudinale. Tuttavia, problemi metodologici

sorgono anche in questo caso per quanto riguarda la quantificazione di eventuali riduzioni di costi diretti ed indiretti come effetto di attività formative: ad esempio, la funzione di costo delle imprese va al di là dei costi tangibili effettivamente registrati. Inoltre, possono esistere fenomeni di polarizzazione interna secondo i quali la formazione viene erogata ad un numero limitato di addetti invece di essere 'pervasiva'. In questo caso, possono contribuire alla riduzione dei costi atteggiamenti, comportamenti e strategie organizzative che riguardano tanto coloro che hanno preso parte alla formazione, tanto coloro che non vi hanno partecipato. La metodologia inoltre deve prevedere un complicato processo di individuazione delle variabili esogene alla formazione che possono influire sulla variazione dei costi. Queste variabili sono teoricamente infinite.

- Nel caso della formazione mirata al *miglioramento del clima aziendale*, ci troviamo di fronte ad un problema insormontabile dato che il concetto di clima, o quello più ampio di cultura aziendale, rimanda a dimensioni simboliche e pratiche che non possono essere trasferite in indicatori quantitativi. Inoltre, le controversie puramente tecniche sul problema della formazione del clima aziendale sono legate all'assenza di un'adeguata composizione teorica.
- Nel caso della formazione tesa a *migliorare* le capacità e le attitudini favorevoli per il *cambiamento continuo*, gli impatti possono essere valutati in termini di *assessment* dei lavoratori prima e dopo la formazione. Esistono numerosissimi strumenti e sistemi di *assessment* sviluppati ad uso delle aziende di svariati settori. Tuttavia, in generale il problema delle tecniche di *assessment* è che se risultano capaci per determinare il miglioramento delle competenze a seguito della formazione, non sono in grado di determinare quanto e come queste competenze incidano sul cambiamento continuo, anche perché lo stesso cambiamento continuo incide di per sé sulla variazione delle competenze in possesso di chi vi partecipa. Non è un caso che le metodologie di *assessment* stiano sempre più prendendo in considerazione le dinamiche esperienziali, piuttosto che la formazione formale: Nel corso del processo di *assessment* esperienziale, rispetto a quello formativo, si osservano i partecipanti e si lascia a loro stessi il commento di ogni prova. Tale modalità consente così di osservare la capacità di autovalutazione ed analisi della persona, nonché le modalità di dare e ricevere *feedback*. Un altro aspetto molto caratteristico di tale approccio è che fa emergere la capacità di una persona di imparare dai propri errori e sviluppare le proprie potenzialità. Tuttavia, l'*assessment* consente di valutare gli impatti della formazione o meglio delle attività di simulazione esperienziale sui singoli lavoratori o sul gruppo, ma non di valutare l'effetto di tali impatti sulla predisposizione dell'intera azienda al cambiamento continuo. Le procedure di *assessment* riposano su modelli comportamentali, somministrazione di questionari, analisi delle tendenze delle competenze ed individuazione dei costi per l'incremento dei valori della popolazione aziendale. Tali metodologie non risolvono il problema di valutare gli

impatti della formazione sulle opportunità di cambiamento continuo come valore intrinseco della crescita aziendale. Esse rilevano eventuali miglioramenti delle competenze tra un prima e un dopo della formazione formale, ma non sono in grado di assestare in che modo e in che misura queste possano favorire il cambiamento. Semmai questi risultati, piuttosto che essere l'oggetto della valutazione delle attività formative, ne sono il presupposto di partenza.

- Infine, nell'ambito dello sviluppo di obiettivi di *ri-organizzazione* aziendale, la trasformazione dei modelli è tale che l'applicazione nell'ambiente di lavoro di abilità e competenze da parte di coloro che hanno partecipato alla formazione aziendale può verificarsi ed essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (alcuni mesi), ma poi successivamente il contributo dell'intervento formativo si va mescolando con quello delle altre esperienze continuamente realizzate dalle persone. Diverse ricerche giungono alla conclusione che gli aspetti formalizzati dell'organizzazione, ossia la struttura con i relativi organici e le procedure, possono richiedere tempi di cambiamento più lunghi e che tali cambiamenti sono previsti non come diretta conseguenza della formazione, ma nell'ambito di progetti di intervento più articolati che includono azioni formative: è importante considerare che la formazione di tipo formale, non costituisce mai l'unico strumento di apprendimento da parte dell'impresa, poiché le competenze del cambiamento continuo sono profondamente intrise di elementi di *cooperative learning* che derivano dall'apprendimento informale in ambiti aziendali ed extra-aziendali.

Vi sono naturalmente molti altri tipi di obiettivi specifici che un'azienda può voler raggiungere attraverso la formazione: ad esempio migliorare la sicurezza sul lavoro oppure ridurre i rischi di inquinamento. Tuttavia, anche obiettivi del genere possono essere ricondotti ad uno o più degli obiettivi generali che abbiamo richiamato.

Alla luce delle diverse considerazioni sugli aspetti che possono essere oggetto della valutazione degli impatti della formazione aziendale possiamo in primo luogo riassumere che esiste sempre un problema di carattere generale: la difficoltà di distinguere il peso dei processi che attengono a fattori di cambiamento esogeni all'azienda dall'impatto derivante da processi che derivano invece da fattori endogeni all'azienda. A questa difficoltà vi si aggiunge quella ulteriore di riuscire ad isolare e misurare tra i fattori endogeni lo specifico impatto determinato dagli esiti dell'attività formativa. Non va sottovalutata inoltre la diffusa difficoltà nel quantificare e calcolare in tempi distanziati la performance aziendale sulla quale la formazione dovrebbe aver prodotto impatti di un certo tipo.

Infine, rispetto ai casi che abbiamo preso citato vi è da considerare che anche la parametrizzazione tra fattori endogeni ed esogeni che incidono sugli obiettivi aziendali non è affatto semplice: se ad esempio a distanza di un anno dalla realizzazione di un piano formativo destinato ai venditori con l'obiettivo di aumentare le vendite di ciascun venditore, e quindi complessivamente

quelle dell'azienda, si riscontra un effettivo aumento delle vendite, non solo risulta impossibile quantificare la proporzione dell'aumento riconducibile alla formazione, ma è prima ancora complicato separare gli eventuali effetti di un miglioramento dei propri prodotti rispetto a quelli della concorrenza dagli eventuali effetti ascrivibili a variazioni interne alla domanda.

Nello schema successivo ripercorriamo sinteticamente le questioni affrontate, tenendo conto anche dell'aspetto appena richiamato, desumibile nello schema per le celle con lo sfondo grigio.

1. Tipologia dei fattori intervenienti di sovrapposizione sulla valutazione degli impatti di formazione aziendale.

Area di impatto	Fattori endogeni	Fattori esogeni	Altri ostacoli
Produttività	<i>Difficoltà di isolare formazione rispetto altre variabili della produttività</i>	<i>Variabili economiche esterne</i>	
Qualità prodotti e processi	<i>Difficoltà di isolare formazione rispetto altre variabili della qualità di prodotti e processi Difficoltà nell'elaborare indicatori di misurazione della qualità</i>	<i>Variabili economiche esterne Difficoltà nel separare l'apprendimento informale dalla formazione formale</i>	
Vendite	<i>Difficoltà di isolare formazione rispetto altri cambiamenti interni</i>	<i>Variabili ambientali Variabili legate alla domanda</i>	
Costi	<i>Variabili di produzione e o organizzazione</i>	<i>Variabili ambientali Variabili economiche esterne</i>	<i>Difficoltà nell'individuazione di costi intangibili</i>
Riorganizzazione	<i>Indistinguibilità tra effetti della formazione e processi di riorganizzazione</i>	<i>Variabili ambientali Variabili esterne di natura organizzativa ed economica</i>	<i>Difficoltà nella quantificazione dei benefici (a cosa è finalizzata la riorganizzazione?)</i>
Cambiamento continuo	<i>Indistinguibilità tra effetti della formazione e processi di riorganizzazione</i>	<i>Variabili esterne di natura organizzativa ed economica</i>	<i>Difficoltà nella quantificazione dei benefici (perché il cambiamento continuo è benefico a priori?)</i>
Clima aziendale	<i>Difficoltà di traduzione delle competenze in clima aziendale</i>	<i>Variabili ambientali</i>	<i>Difficoltà nel valutare il clima aziendale di per sé</i>
Immagine	<i>Indistinguibilità tra componenti della formazione e processi che incidono sull'immagine aziendale</i>	<i>Variabili legate alla percezione esterna</i>	<i>Difficoltà nel valutare l'immagine aziendale di per sé</i>

Le situazioni in cui la valutazione degli impatti della formazione aziendale appare senz'altro meno complessa sono quelle riconducibili all'individuazione o al fronteggiamento di esigenze e fabbisogni specifici, dettati per esempio da mutamenti normativi (necessità di adeguamenti ad obblighi di legge) o da richieste di partner aziendali o ancora da problemi operativi palesi, facilmente circoscrivibili. Tuttavia, deve essere sottolineato che in questi casi la valutazione dell'impatto formativo è anch'essa strettamente circoscritta al problema specifico in questione.

1.2 Rassegna della letteratura esistente

Il caposaldo della valutazione della formazione aziendale è stato per diversi anni il contributo seminale di Donald Kirkpatrick (1960). La prima formulazione del modello di Kirkpatrick (1960) è stata poi ripresa e approfondita da Hamblin (1974), secondo il quale la verifica dei risultati dell'attività formativa sugli uomini e sulle strutture deve essere, insieme all'analisi dei bisogni, parte integrante del processo di formazione.

A partire dagli anni Novanta, diversi filoni di ricerca guardano alla formazione come ad un fattore che, insieme ai fattori classici quali il capitale ed il lavoro, influenza la produttività aziendale. Si tratta di una letteratura di stampo soprattutto nordamericano ed inglese, in cui si utilizzano dati aziendali. Di recente, alcuni autori hanno messo in luce come la formazione, messa in relazione con altre variabili esprimenti il grado di innovazione nella gestione delle risorse umane, possa avere un ruolo importante per la produttività e la profittabilità. Negli ultimi anni, la progressiva combinazione di innovazioni tecnologiche ed organizzative ha indubbiamente richiesto uno spostamento di prospettiva verso una formazione intesa come riqualificazione e come strumento per gestire processi produttivi più complessi. Soprattutto la formazione aziendale è stata finalizzata alla riorganizzazione, al cambiamento continuo e al rafforzamento delle competenze il tutto nella più ampia cornice della valorizzazione del capitale intangibile delle imprese. Questo connubio se da un lato ha senz'altro rafforzato l'idea che la formazione aziendale costituisca un beneficio per lo sviluppo continuo del potenziale inespresso delle aziende, dall'altro e in parte per questo stesso motivo, ha reso ancora più difficile valutare gli impatti della formazione su i diversi tipi di performance aziendale.

Al contempo nel corso degli anni è diventata centrale la questione del calcolo del ROI (ritorno sugli investimenti) della formazione, soprattutto come processo teso a valutare l'apporto della qualificazione del 'capitale umano' sull'indice generale di redditività del capitale investito, appunto ROI. Il ROI può assumere diverse connotazioni a seconda delle percezioni e delle motivazioni degli analisti, poiché rappresenta una misurazione del valore percepito. Proprio per questo motivo, è necessario operare una distinzione a seconda del tipo di stakeholder di riferimento. Freeman (1984) definisce lo stakeholder un individuo o un gruppo di individui che possono influenzare o sono influenzati dal raggiungimento di determinati obiettivi organizzativi. Ad esempio, l'interesse di un'organizzazione che implementa un percorso di formazione per un gruppo di partecipanti sarà conoscere il livello di soddisfazione dei partecipanti stessi; ma se è un manager di una *business unit* a programmare una precisa formazione ad alcuni dei suoi collaboratori, il suo interesse non coinciderà più con quello dell'organizzazione, ma sarà invece quello di constatare l'impatto che la formazione ha avuto concretamente sulle metodologie di lavoro di tali soggetti e quindi, di conseguenza, sull'incremento di fatturato; diverso ancora sarà l'interesse di un Senior Manager per il quale l'unità di misura della performance coincide con gli obiettivi di business raggiunti. In questo caso, infatti, la sua priorità sarà conoscere il grado di

incidenza della formazione al raggiungimento degli obiettivi di business prefissati.

Alla formulazione del modello dei quattro livelli di valutazione di Kirkpatrick, Phillips aggiunse un quinto livello definito proprio dalla valutazione del ROI della formazione. Phillips riteneva che un numero crescente di dirigenti e amministratori di aziende considerasse la formazione ad hoc come un elemento indispensabile per le fasi di cambiamento e di maggiore competizione dei mercati. In tali contesti, la formazione sarebbe alla base delle performance delle risorse umane, permettendo un rapido adattamento delle competenze in relazione alle nuove esigenze (Phillips, 1997). La convinzione di Phillips era che il management avesse sempre l'esigenza di far emergere il valore della formazione in termini di maggiore produttività, accrescimento del livello qualitativo, riduzione dei costi e risparmio del fattore tempo (Phillips, 1997). Alla base del calcolo del ritorno dell'investimento della formazione, Phillips individua la conversione dei dati delineati in valori monetari, al fine di compararli con i costi sostenuti. Il presupposto di questo step è individuare un valore per ciascun tipo di dati. Phillips (1996) individua dieci modalità disponibili per convertire i dati in valori monetari, affermando che la miglior strategia varia a seconda del contesto e del tipo di dati presenti in azienda: 1) I dati di output possono essere convertiti in contribuzione di profitto o risparmio di costi. In tale valutazione, gli incrementi di output sono convertiti in valori monetari fondati sul loro valore unitario di contribuzione ai profitti o alla riduzione dei costi. Tali valori sono spesso disponibili all'interno delle organizzazioni; 2) Il calcolo del costo della qualità e l'incremento qualitativo può essere direttamente convertito in risparmio sui costi. Anche questo valore può essere disponibile nelle organizzazioni; 3) Per i programmi formativi che comportano un risparmio di tempo, gli stipendi e i benefici dei partecipanti sono utilizzati come valore di tempo. 4) Spesso è possibile utilizzare il costo storico per una specifica variabile. In questo caso, i dati organizzativi di costo vengono utilizzati per definire specifici valori di miglioramento. 5) Se disponibili, esperti interni e/o esterni all'organizzazione possono essere utilizzati per stimare il valore del miglioramento. In tal caso la credibilità della stima è condizionata dall'esperienza e dalla reputazione dell'analista. 6) In alcuni casi è anche possibile ricorrere a database esterni contenenti parametri che possono facilitare le stime di conversione dei dati in valori monetari; le difficoltà maggiori risiedono nell'individuare dei parametri sufficientemente personalizzati al caso in oggetto. 7) La stima di conversione dei partecipanti al programma formativo è utilizzabile solo se i partecipanti sono in grado di fornire indicazioni credibili sui valori di miglioramento. 8) La stima di conversione da parte di supervisor esterni al programma formativo è utilizzabile solo se tali figure sono in grado di elaborare valori monetari credibili sui valori di miglioramento realizzati dai partecipanti al processo formativo. 9) La stima di conversione monetaria da parte del senior manager è altresì utilizzabile solo se i manager sono in grado di fornire valori monetari credibili sui valori di miglioramento realizzati dai partecipanti al processo formativo. 10) Infine, stime di conversione da parte dello staff dei responsabili

delle risorse umane nella definizione di benefici monetari possono essere la base per impostare il calcolo degli impatti derivanti dal programma formativo. Ma in tal caso le stime devono essere effettuate attraverso basi scientifiche solide.

Come si può facilmente intuire, tutte le attività di calcolo, conversione, traduzione di stime e valutazioni in dati monetari producono quasi sempre valori non del tutto affidabili. Inoltre, oltre ai benefici monetari apportati dalla formazione è necessario individuare correttamente anche i relativi costi, diretti e indiretti, da imputare nella formulazione del ROI. Alcuni di questi possono essere complessi da stimare: i costi di ricerca e sviluppo del programma formativo in un'ottica di medio e lungo termine; i costi dei materiali destinati all'esecuzione del programma formativo per ciascun singolo partecipante; i costi di struttura dei programmi formativi; i costi indiretti relativi ad eventuali assenze dovute alla formazione, i costi amministrativi e di gestione della funzione formativa. In aggiunta, per il principio di completezza, dovrebbero essere valutati caso per caso i relativi costi delle attività di allineamento e raccolta dati-misurazione del programma formativo.

Solo a seguito delle varie stime, il calcolo del ROI della formazione avviene utilizzando i benefici monetari e i costi individuati negli step precedenti. Phillips (1997) individua due indici di calcolo che esplicano due differenti valori: il BCR (Benefit Cost Ratio) e il ROI. Il primo è:

$$\text{BCR} = \frac{\text{Benefici monetari del programma}}{\text{Costi del programma}}$$

Il Benefit Cost Ratio calcola, prendendo come riferimento un'unità monetaria, quale sia stato il ritorno sull'investimento del programma formativo². Il ROI, invece, misura il ritorno dell'investimento al netto dei costi totali sostenuti per implementare il programma formativo.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefici monetari del programma} - \text{Costi del programma}}{\text{Costi del programma}}$$

L'indice ROI è misurato in ugual modo per tutti i tipi di investimento, sottraendo ai guadagni ottenuti i costi sostenuti per effettuare l'investimento in questione.

Sia nella sua primissima fase di diffuso successo che in seguito, l'approccio al ROI della formazione è stato più volte criticato. In primo luogo perché la quasi totalità dei programmi formativi aziendali può realizzare oltre a benefici monetari tangibili, anche benefici intangibili che sarà difficile tradurre in valori monetari. Il problema principale della valutazione degli impatti della formazione aziendale è che vi sono molti benefici che per loro natura sono

²Ad esempio, se i benefici monetari ottenuti dal programma formativo sono pari a 1.000.000 € e i costi complessivi del programma sono 400.000 €, il BCR è uguale a 2,5 che significa che ad ogni euro investito, il ritorno del programma formativo è di 2,5 €.

impossibili da convertire in valori monetari. A questo dobbiamo aggiungere l'altro importante problema metodologico che abbiamo più volte descritto in precedenza, ovvero il fatto che oltre alla formazione, sugli impatti finali agiscono altre variabili che è molto difficile isolare e tenere separate dalla formazione.

Il consenso teorico guadagnato nel tempo dal ROI della formazione – cui però pare non corrispondere altrettanta applicazione pratica – deriva da quei processi di finanziarizzazione e messa a valore delle risorse intangibili che ha avuto inizio con lo sviluppo del paradigma della massimizzazione del valore per l'azionista e dell'*accountability* finanziaria. Un collegamento è rinvenibile persino a partire dagli accordi sul capitale, BASILEA II e BASILEA III, che codificano il ruolo dei cosiddetti soft facts ai fini del calcolo del rating e, pertanto, consolidano la centralità della componente intangibile nella costruzione delle valutazioni necessarie per rispondere al principio di prudenza cui sono chiamate le banche nelle loro attività creditizie e cui sono chiamate, per estensione, le imprese nella valutazione del loro operato finanziario.

Ancora più in generale si può sostenere che molto spesso le principali motivazioni e i principali obiettivi della formazione aziendale investono proprio quei fenomeni e quegli aspetti non direttamente assoggettabili alla disciplina econometrica: l'incremento della *job satisfaction*; l'incremento dell'impegno organizzativo; l'incremento del *teamworking*; l'adozione di nuove tecnologie di informazione e comunicazione; l'incremento della qualità del *customer service*; la riduzione del numero di conflitti interni e quindi il miglioramento del clima aziendale; la qualità dei prodotti e dei servizi finali e così via.

Nel contesto competitivo attuale in cui è richiesta una forte flessibilità ai cambiamenti e un continuo rimodellamento delle *best practice* aziendali, le organizzazioni ricorrono sempre più ad una formazione di tipo continuativo, applicando il cosiddetto *continuous learning*. Un approccio all'apprendimento organizzativo che solitamente si basa su un combinato di attività formative formali (aula) e informali (affiancamento, training on the job), erogate in un orizzonte temporale ampio. A fronte di ciò la misurazione del ROI della formazione si rende sempre più inapplicabile: la formazione si auto-giustifica, l'analisi si sposta sempre più sul rilevamento dei fabbisogni e si allontana dal rilevamento oggettivo dei benefici. Dal punto di vista pratico, la troppa attenzione riposta esclusivamente all'analisi dei parametri finanziari che hanno contraddistinto la recente adozione del paradigma della massimizzazione del valore per l'azionista persino tra moltissime aziende che non sono quotate in borsa non si è poi per nulla tradotta nell'adozione di strumenti utili per il calcolo del ROI della formazione (Berge, 2008), lasciando questi approcci a livello di esercizio teorico.

In sintesi il calcolo del cosiddetto ROI della formazione presenta tre problemi di natura differente. Il primo problema è di carattere ideologico: l'enfasi sulla necessità di valutare gli impatti della formazione aziendale in termini di ritorno finanziario dell'investimento tradisce l'idea che tutti gli aspetti dell'organizzazione aziendale possano essere sottoposti a processi di intensa valorizzazione finanziaria. Questo tipo di ideologia che si è fatta strada nelle

modalità di gestione di molte aziende tende a privilegiare la finanziarizzazione degli scopi aziendali: l'azienda deve così puntare non tanto alle classiche performance dell'economia reale (il profitto, l'innovazione, la solidità di bilancio, ecc), quanto a soddisfare indici ed indicatori di attrattività finanziaria. In questo modo, per esempio, una formazione che punti a sviluppare nelle risorse umane una maggiore predisposizione alla mobilità professionale potrebbe essere letta in termini vantaggiosi per gli azionisti che immaginano così di dover incontrare minori costi di transazione in caso di licenziamenti futuri, mentre potrebbe significare un costo interno in termini di minore fedeltà delle risorse umane agli obiettivi di produttività del management dell'azienda.

Il secondo problema è di carattere epistemologico: il ROI della formazione fa riferimento alla possibilità che il capitale intangibile fatto di competenze difficilmente quantificabili possa essere misurato e quindi monetizzato come nel caso del capitale tangibile. In altre parole i benefici della formazione in termini di competenze dovrebbero essere trattati come se fossero assetti traducibili in un linguaggio econometrico, quando in realtà i benefici della formazione possono essere colti nelle azioni e nei comportamenti che discendono dalle competenze. Questo equivoco riguarda un vero e proprio problema conoscitivo: da un lato si richiede un'operazione di parametrizzazione di competenze e abilità personali e slegate da qualsiasi indicatore quantitativo, dall'altro si valutano tali competenze e abilità personali per il loro generale beneficio che recano all'azienda.

Il terzo problema è di carattere metodologico: il calcolo finanziario degli impatti netti della formazione aziendale presuppone una mole di dati e uno sforzo lavorativo non indifferente. La validità dell'azione di valutazione dei risultati dipende anche dalla possibilità di confrontare i dati raccolti con altrettanti e analoghi dati raccolti prima e più o meno indipendentemente dall'intervento formativo effettuato. Se si vuole effettivamente misurare l'effetto finanziario di un'attività formativa sarebbe necessario possedere dati relativi a tutte le performance aziendali prima e dopo la formazione, pesare in termini finanziari i benefici riconducibili ad altri cambiamenti extra formativi intervenuti, sviluppare un'analisi con dei gruppi di controllo, di soggetti similari a quelli messi in formazione, ai quali non viene però erogata la formazione; identificare le aree di impatto a distanza di diversi intervalli temporali, isolare il fattore formazione da quei fattori esterni che possono avere una incidenza sul ruolo organizzativo, quantificare in termini finanziari i benefici riscontrati. Questo tipo di attività presuppone un forte *commitment* dalla direzione aziendale, la disponibilità di indicatori di performance facilmente implementabili e la capacità di isolare le differenze di prestazioni accreditabili alla formazione.

Dunque in generale possiamo sostenere di trovarci di fronte ad una situazione paradossale: a livello teorico il *mainstream* della finanziarizzazione dell'economia spinge ad adottare tecniche quantitative di valutazione dei potenziali di estrazione di valore finanziario dagli assetti produttivi e organizzativi delle imprese, mentre però il campo della formazione e delle

risorse umane mostra di possedere delle caratteristiche completamente irriducibili alla parametrizzazione degli esiti finanziari. Da un lato si auspica sempre più l'adozione del calcolo del ROI della formazione, dall'altro, mentre le imprese si finanziarizzano o comunque aderiscono sempre più al paradigma della massima valorizzazione finanziaria, continuano ad investire in formazione senza mettere in pratica i principi del calcolo del ROI della formazione o al massimo lo fanno in maniera del tutto incompleta.

Al di là della questione relativa al calcolo del ROI, resta aperto il problema della valutazione degli impatti. Infatti, anche qualora si scelga di adottare un approccio qualitativo teso a valutare gli impatti della formazione resta aperta la difficoltà di simulare l'impatto delle competenze intangibili su i diversi aspetti dell'agire organizzativo. Anche ponendosi fuori dall'ottica econometrica, resta l'importanza di comprendere se e in che modo una data attività formativa ha prodotto benefici rispetto ad un determinato obiettivo.

1.3 Rassegna delle esperienze esistenti/rilevanti

Un approccio metodologico molto diffuso è quello che articola le fasi della valutazione sulla base dei differenti tempi del processo formativo, rispetto ai quali altrettanto distinti sono gli obiettivi e i risultati della formazione e, di conseguenza, gli obiettivi e i risultati della valutazione. Tale approccio, generalmente rivolto alla valutazione della formazione di per sé e quindi non specificamente focalizzato sugli impatti sulle performance aziendali, si articola in tre momenti: 1) la valutazione ex ante, ovvero un esame critico del progetto formativo servendosi di un set di indicatori, per lo più riferiti alla coerenza della proposta formativa con i fabbisogni professionali e formativi rilevati, alla fattibilità tecnica, finanziaria e istituzionale; al rapporto costi-benefici; 2) la valutazione in itinere, attraverso cui si controlla l'andamento del processo formativo rispetto agli obiettivi iniziali, modificando se necessario il livello di attuazione, la quantità e la qualità delle risorse impiegate, i tempi, gli strumenti, le modalità dell'apprendimento; 3) la valutazione ex post che, a completamento del processo, tenta di individuare modifiche e cambiamenti relativi alle competenze, al comportamento dei beneficiari e/o relativi al contesto in cui operano i beneficiari. Questo approccio valutativo punta soprattutto a giustificare il tipo di interventi stabilendo una corrispondenza logica e di coerenza tra gli effetti attesi (che erano stati precedentemente descritti) e l'efficacia e l'efficienza degli interventi realizzati.

Il modello di valutazione della formazione che ha una più lunga tradizione si rifà allo schema delineato da Kirkpatrick (1960) e poi ripreso e approfondito da Hamblin (1974). Il modello valuta l'efficacia formativa confrontando gli obiettivi attesi con i risultati ottenuti. Ma tale modello resta in buona parte dei casi solo sul piano teorico, trovando una rispondenza operativa mai del tutto completa. Il modello tiene conto della complessità dell'attività di monitoraggio e propone 4 livelli di verifica: il livello della reazione (*reaction*), quello dell'apprendimento (*learning*), quello del trasferimento sul lavoro (*behaviour*) e infine quello relativo ai risultati di business (*results*). In termini teorici, il

modello punta quindi a registrare gli impatti della formazione sull'azienda, ma per risultati di *business* intende l'impatto in termini di riduzione di costi, miglioramento dell'efficacia degli interventi, incremento della produzione, riduzione dei tassi di turnover, miglioramento del clima aziendale. Si tratta in alcuni casi di impatti che è impossibile 'misurare' in maniera quantitativa (efficacia degli interventi, miglioramento del clima aziendale), se non attraverso procedure di quantificazione delle opinioni e in altri tipi di impatti che non è facile ricondurre agli effetti della formazione in sé. Resta tuttavia evidente come tale modello rappresenti comunque uno sforzo importante per vagliare e tenere conto dei miglioramenti economici che il business in generale riceve dall'attività formativa aziendale.

I livelli di misurazione sono caratterizzati da una complessità crescente e sono tra di loro legati da un nesso di 'causa-effetto-causa', ovvero il gradimento da parte dei destinatari costituisce un presupposto per l'apprendimento, che a sua volta può generare un impatto sul contesto lavorativo e sull'organizzazione. Ciascun livello quindi costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente per il successivo livello di analisi. Il risalire livelli rende più accurata la misurazione dell'efficacia del processo formativo, ma allo stesso tempo comporta un'analisi molto rigorosa e dispendiosa in termini di tempo. Ma come abbiamo visto, capire se l'apprendimento abbia modificato il contesto organizzativo e, di rimando, le performance aziendali non è una questione semplice da risolvere. Bisogna capire se i dati raccolti siano attendibili e se l'efficacia dell'intera operazione dipenda da tale riconoscimento e dalle soluzioni adottate.

Nella realtà le organizzazioni riescono a valutare la formazione al primo livello, cioè in termini di gradimento e già in misura molto minore al secondo livello, cioè in termini di effettivo miglioramento e o diversificazione delle competenze. Sono rari i casi in cui le aziende raggiungono il livello relativo all'analisi oggettiva dei processi di trasferimento sul lavoro delle competenze sviluppate durante la formazione e ancor più rari i tentativi complessi di misurare gli impatti sul business. Le ragioni sono da ricondurre a diversi fattori: 1) le organizzazioni non sono abituate a misurare l'efficacia/efficienza delle azioni formative poiché le considerano generalmente efficaci sulla scorta delle opinioni dei beneficiari; 2) l'attività di valutazione degli impatti sul business è di per sé complessa e onerosa, poiché richiede l'elaborazione di un metodo capace di definire indicatori quantitativi di legame tra il business e le competenze e indicatori di misurazione delle competenze oltre che la definizione di un processo strutturato e l'individuazione di risorse dedicate; 3) è quasi impossibile isolare gli effetti della formazione rispetto a quelli che derivano da altre variabili esogene ed endogene all'organizzazione; 4) è altrettanto difficile ricomporre l'acquisizione, il rafforzamento e il miglioramento delle competenze dei singoli in un unicum e poi valutare l'impatto di questo unicum rispetto ai vari processi lavorativi e di *general intellect* che sostanziano l'organizzazione aziendale e poi ancora, da questi, verificare il tipo di collegamento con i diversi output economici e finanziari dell'organizzazione.

Il modello di Kirkpatrick e Hamblin è in gran parte meccanicistico, in particolare laddove tiene distinto il momento dell'apprendimento da quello del trasferimento. Esso è coerente con una visione più generale in base alla quale prima si impara e poi si agisce ed esistono non solo tempi distinti e successivi, ma anche spazi diversi: un luogo in cui si impara e uno in cui si agisce. Ma il rapporto tra apprendimento e azione è assai meno rigido e meccanico e assai più complesso. Si riconosce ormai che il momento dell'apprendimento è un momento di trasformazione dell'azione, e l'azione stessa un fatto di apprendimento (imparare facendo).

Nel contesto organizzativo attuale, non solo le imprese che operano nel settore dei servizi, ma anche quelle manifatturiere, agiscono secondo schemi non più basati sulla suddivisione burocratica e fordista della divisione standardizzata dei ruoli e delle competenze. Pertanto i programmi di formazione con i loro obiettivi particolari devono essere considerati come possibili ingredienti di sistemi di organizzazione del lavoro globalmente ridisegnati e non come meccanismi isolati di cambiamento e miglioramento.

La metodologia che invece si richiama in modo più stringente agli impatti prodotti dalla formazione viene utilizzata soprattutto in termini di analisi delle competenze dei beneficiari in entrata e in uscita. Per impatti si intende effetti che, dispiegandosi ad un certo tempo dalla fine di un'azione formativa, cambiano in maniera stabile il corso delle azioni individuali. Anche se non sempre si dispiega nella sua completezza, si tratta della metodologia ampiamente richiamata nel caso dei programmi di formazione professionale, riqualificazione, aggiornamento di tipo-extraaziendale e rivolti a gruppi di beneficiari quali disoccupati, inoccupati, lavoratori a rischio di licenziamento, lavoratori in mobilità. Tale metodologia è aderente al principio che la formazione erogata debba contribuire a produrre esiti fondamentali sul piano individuale o di sistema in quanto contributo all'occupabilità e alla mobilità professionale dei lavoratori, nonché allo sviluppo del sistema socio-economico di un determinato territorio. Il riferimento ultimo è il "capitale umano", considerato il principale fattore strategico per lo sviluppo individuale, organizzativo e collettivo, soprattutto nel quadro di un'economia *knowledge based* in cui i fattori intangibili e i servizi assumono valore crescente. Al riguardo è importante sottolineare che il rinnovato interesse e la relativa retorica del capitale umano sono direttamente collegabili al fatto che si considera il capitale umano costitutivo del capitale intangibile che, a sua volta, viene indicato come risorsa sempre più fondamentale per il cambiamento e lo sviluppo di organizzazioni, sistemi, territori.

In alcuni casi, con programmi ambiziosi, le aziende possono fare riferimento alla metodologia della valutazione per esiti. Il modello della valutazione per esiti prende in considerazione l'osservazione nel tempo degli scostamenti concernenti la produzione di beni e servizi (*performance*), delle variazioni della qualità organizzativa, dei mutamenti nella qualità dei processi, dei prodotti e dei servizi, del cambiamento nella gestione di costi, rischi e procedure, delle trasformazioni nelle relazioni con altre imprese e/o con clienti finali e così via. Se ne desume che la valutazione per esiti deve servirsi di indicatori che

possano evocare i cambiamenti/risultati attesi al fine di fornire valide indicazioni nel processo di ricostruzione ex post del contesto, degli obiettivi, nonché dei risultati sull'organizzazione aziendale e sul contesto stesso, il tutto a partire dai motivi per i quali è stata realizzata la formazione e dagli obiettivi da perseguire con tale scelta.

È possibile distinguere quattro tipi di esiti che possono essere presi in considerazione:

1. gli esiti riferiti ai destinatari diretti cioè ai beneficiari della formazione. In questo caso si parlerà di *output della formazione aziendale*;
2. gli esiti riferiti al contesto organizzativo. In questo caso si parlerà di *outcome* che saranno parte degli impatti a livello aziendale;
3. gli impatti formativi inattesi riferiti ai beneficiari, ovvero quegli esiti che non erano stati oggettivamente preventivati in sede di progettazione e realizzazione della formazione, ma che pure incidono sull'azienda;
4. gli impatti organizzativi inattesi riferiti al contesto organizzativo che non erano stati preventivati nella progettazione e nella realizzazione delle attività formative aziendali, ma che pure sembrano impattare a vario livello sull'azienda.

L'impatto lordo, quindi, misura il risultato delle attività formative sui partecipanti, senza prendere in considerazione l'effetto di altre variabili potenzialmente influenti. L'impatto netto dovrebbe invece corrispondere al risultato direttamente riferibile all'attività formativa. Fino ad oggi la maggior parte delle valutazioni di impatto si è limitata alla stima degli effetti lordi, più o meno facilmente realizzabile attraverso indicatori di output su cui costruire questionari e test di verifica finale.

Una valutazione che punti invece ad isolare l'impatto netto sarebbe possibile solo a condizione di definire e realizzare una situazione contro-fattuale, che consenta di confrontare il funzionamento dell'azienda sia con che senza la formazione realizzata. Normalmente è ciò che le aziende dicono di fare, sottolineando che prima della formazione esisteva uno o più problemi e che dopo la formazione, se essa ha funzionato, tali problemi non esistono più o si sono ridotti. Tuttavia, in questo modo, dato che le aziende di fronte ad un problema solitamente non adottano un'unica soluzione – la formazione – ma anche altre che la precedono, l'accompagnano o la seguono, stimarne l'impatto netto diventa una questione troppo complicata a causa degli effetti distorsivi che alcune variabili esogene alla formazione possono appunto esercitare sulla resa finale. Eppure la formazione ha dei costi palesi e latenti; implica uno sforzo organizzativo non indifferente; produce aspettative e potrebbe essere importante stabilire in che modo ha influito su un miglioramento aziendale anche allo scopo di ricorrervi o meno in altre occasioni.

Dunque, non è facile valutare e ricostruire in quale modo si sono determinati i cambiamenti osservabili in azienda poiché vi è sempre un impatto "lordo", ovvero l'intervento formativo è solo una delle possibili concause dei cambiamenti che vengono registrati successivamente in azienda. Senza contare che la dimensione diacronica dell'impatto, ovvero lo studio e la

valutazione degli interventi formativi secondo il loro divenire nel tempo, in una prospettiva dinamica ed evolutiva, è un aspetto particolarmente complesso da considerare.

Per individuare l'impatto netto, c'è bisogno di fissare ex-ante una serie di indicatori o almeno delle approssimazioni (*proxy*), la cui presenza nel contesto di rilevazione e di ricerca rappresenta un sicuro indizio del legame esistente tra l'azione formativa realizzata e il cambiamento registrato. Attraverso gli indicatori se non è possibile misurare e quantificare l'impatto netto della formazione realizzata, è quanto meno possibile accertare e legittimare una correlazione positiva tra la formazione realizzata e i cambiamenti osservati in azienda.

Secondo Gian Piero Quaglino (2005), la valutazione dei risultati formativi sulle persone si ha quando ci si riferisce in particolare all'attività di ricerca e di individuazione dei cambiamenti intervenuti nei partecipanti ad un corso di formazione dal momento della conclusione di tale esperienza e che possono essere ritenuti come effetti ovvero come risultati del corso stesso. La valutazione in questo caso altro non è che lo strumento per misurare l'effettivo cambiamento avvenuto durante l'attività formativa conclusasi. Ma la metodologia tesa a valutare il miglioramento delle competenze è abbastanza diffusa anche nell'ambito della formazione aziendale, visto che questo tipo di valutazione è abbastanza agevole da condurre anche in azienda: attraverso una serie di questionari e altri indicatori, le competenze in possesso dei lavoratori vengono valutate all'entrata, prima della formazione, e poi in uscita, al termine della formazione. In alcuni casi, il rilevamento delle competenze può essere realizzato anche a distanza di mesi dal termine delle attività formative, in modo da comprendere se gli effetti della formazione sono visibili a lungo termine. Molto spesso questo tipo di valutazione è considerato più che sufficiente per determinare in maniera molto generale la validità degli interventi svolti, senza considerare l'apporto dell'eventuale miglioramento delle competenze in termini di benefici specifici per l'azienda. Per le aziende è sufficiente verificare la coerenza tra progetto/ipotesi d'intervento e la sua attuazione e tra questa e le aspettative iniziali in termini di obiettivi formativi. È più raro che il confronto avvenga rispetto agli obiettivi aziendali, generali o specifici che siano. Spesso le aziende tendono a utilizzare una valutazione del prodotto, piuttosto che dell'intero processo formativo, perché i costi di realizzazione sono ridotti rispetto a quelli che potrebbe richiedere un'analisi di processo. Ma se valutare il prodotto implica misurare ed interpretare con attenzione le competenze raggiunte, allora questa attività potrebbe anche essere molto più costosa che valutare l'intero processo formativo da un punto di vista economico, organizzativo, logistico, finanziario.

C'è poi da tenere conto che le aziende possono tendere a non effettuare alcuna valutazione delle competenze raggiunte dai lavoratori che hanno partecipato alle attività formative: la valutazione, in quanto assegnazione di un valore, può incidere sull'autostima dell'individuo. Ciò può avvenire consapevolmente o inconsapevolmente sia nel soggetto valutato che nel valutatore. La valutazione in quest'ottica tende a provocare degli effetti sulla

percezione, sugli stati d'animo e sui sentimenti degli attori protagonisti del processo valutativo. È per questo motivo che, spesso, nelle attività di formazione degli adulti e specialmente in un contesto altamente selettivo, c'è la tendenza a non formalizzare e a non rendere pubbliche le valutazioni.

L'auto-valutazione può contribuire a superare questo problema, anche se lascia senza soluzioni le questioni relative alla misurazione degli impatti in termini di performance aziendali. Le metodologie di auto-valutazione rappresentano approcci efficaci che consentono di far crescere l'autostima del soggetto e da questo punto di vista costituiscono spesso per le aziende non tanto un mezzo di comprensione o di attestazione degli impatti, ma un mezzo di ulteriore miglioramento del clima aziendale. L'autovalutazione rischia di non cogliere gli impatti sull'organizzazione anche quando è integrata con altri strumenti di valutazione che permettano di ottenere dei dati sull'eventuale cambiamento più oggettivi o che possano confermare ciò che si è ottenuto da essa. Se l'autovalutazione o valutazione riflessiva rende possibile conoscere tutti quei fattori che possono entrare in gioco durante la formazione e consente di condividere il momento della valutazione, essa può però essere utilizzata anche per raccogliere importanti punti di vista circa il rapporto tra la formazione erogata e i benefici che i partecipanti notano nello svolgimento successivo del loro lavoro. Ciò può consentire di avere collegamenti precisi su quello che gli individui hanno appreso e che hanno modificato della loro condotta lavorativa e organizzativa. Tuttavia, il problema è sempre quello di distinguere, ai fini della valutazione, i risultati formativi dai risultati di performance attinenti ai comportamenti nel lavoro. Se prendiamo in esame solo la performance, abbiamo scarse informazioni sulla formazione svolta (Lichtner, 2004).

Alcune attività formative rischiano di rimanere un'esperienza interessante, ma slegata dall'attività professionale. A volte capita che la formazione aziendale divenga, addirittura, frustrante per il partecipante perché, durante le ore in aula, gli viene presentato un mondo affascinante, perfetto; una volta tornato ai processi lavorativi concreti capisce di non poter cambiare tutto il sistema e quindi si arrende a non cambiarne nulla.

1.4 Gli obiettivi della ricerca

La ricerca che abbiamo svolto e di cui di seguito presentiamo i risultati analizza, in modo particolare, se e con quali metodi è possibile valutare gli impatti della formazione aziendale da parte delle imprese del settore calzaturiero. Nel rapporto tra formazione aziendale e benefici per l'azienda non prenderemo tanto in considerazione gli aspetti relativi all'efficacia, cioè il rapporto tra i risultati conseguiti (o i benefici prodotti) e gli obiettivi dell'azione formativa; né ci soffermeremo sul principio dell'efficienza, quale rapporto tra obiettivi progettuali della formazione e risorse impiegate. Quanto invece se e secondo quali metodi e criteri le aziende rilevano gli impatti in termini di benefici economici prodotti nell'organizzazione a seguito di attività formative formali. Come abbiamo visto, solitamente le aziende si spingono al massimo fino

all'analisi dell'utilità della formazione, tentando di individuare l'insieme dei risultati e dei benefici prodotti in rapporto ai bisogni formativi e al tipo di organizzazione o ente che ha approntato il percorso di formazione, ma non misurano né valutano gli impatti diretti prodotti dalla formazione. Nella maggioranza dei casi, le aziende che adottano sistemi di valutazione si limitano a considerare la formazione aziendale come se si trattasse di formazione individuale. In altre parole adottano sistemi di valutazione che rilevano o certificano la rilevanza ovvero la congruenza tra obiettivi progettuali e bisogni formativi dei destinatari. In che modo questa rilevanza si traduce in termini di benefici per l'azienda resta sovente una domanda inevasa.

Dunque, il primo interrogativo è se le aziende del settore facciano la valutazione degli impatti della formazione. In seconda battuta si intende verificare quali tipi di impatti vengono valutati e secondo quali sistemi di rilevamento. In particolare, per impatti intendiamo gli effetti in termini di beneficio sulle diverse forme di performance aziendale. Anche questo aspetto è centrale: ovvero ci interessa comprendere quali siano i termini della relazione di osservazione che le aziende assumono come scenario del prima e del dopo: cosa viene confrontato? Quali aspetti, indicatori, segnali, indici le aziende scelgono di considerare per definire lo stato di performance prima e dopo la realizzazione dell'attività formativa? Tenteremo di individuare le risposte specifiche delle aziende coinvolte nella ricerca tenendo conto dell'importanza di comprendere quanto le attività di training sostenute abbiano avuto una valenza "strategica" (in quanto connesse a processi di innovazione indirizzati a mantenere/creare un differenziale competitivo nei confronti dei concorrenti); una valenza "manutentiva" (con l'obiettivo di mantenere i propri dipendenti aggiornati su competenze di mercato, su standard e/o a normative esistenti, di riqualificare particolari categorie di lavoratori a seguito dell'obsolescenza di alcune loro competenze o compiti); oppure "istituzionale" (avente l'obiettivo di informare ed addestrare neoassunti sulle caratteristiche dei processi produttivi, sulla missione e sulla strategia dell'impresa).

Si tratta di tipi di interventi formativi con costi, finalità e ritorni molto diversi, indispensabili per comprendere le differenze nelle politiche fra le imprese e anche il *framework* all'interno del quale collocare le pratiche di valutazione degli impatti.

1.5 La metodologia

Nella concreta realtà delle aziende si incontrano vincoli, soluzioni, ostacoli, strategie e tattiche che rendono l'analisi delle scelte formative e la riflessione sulle modalità di valutazione degli impatti una questione molto complessa. Per tale motivo, nello studio dei casi che presentiamo appena di seguito, abbiamo scelto di seguire una metodologia prima di tutto descrittiva, attraverso cui il lettore possa rendersi conto di ciò che effettivamente può accadere in azienda quando ci si confronta con il tema della formazione.

Lo studio dei casi è stato condotto su quattro aziende del settore calzaturiero: il calzaturificio Valbrenta, di Galta (Venezia); il calzaturificio Gianmarco Lorenzi, di Porto Sant'Elpidio (Fermo); il calzaturificio Dema, di Carinaro (Caserta) e il Tacchificio Zanzani, di Savignano sul Rubicone (Forlì-Cesena).

La ricerca si è svolta attraverso interviste approfondite condotte presso le aziende. Si è trattato di interviste di tipo qualitativo che partono dal racconto dell'esperienza di più soggetti coinvolti a vario titolo, non solo nei diversi ruoli aziendali ma anche nelle attività finalizzate a rilevare i fabbisogni formativi e la necessità di formazione, a pianificare ed organizzare la formazione, e in quelle attività e rappresentazioni che seguono e valutano la formazione. La narrazione si sviluppa così secondo il metodo dell'intervista non direttiva che consente di far emergere la storia dell'impresa, la storia delle esperienze formative così come esse sono percepite e più o meno razionalizzate dai soggetti imprenditoriali e dai vari ruoli aziendali. Certo l'intervistatore ha fatto riferimento ad una griglia informativa di carattere generale, in cui sono predefiniti i temi di interesse, ma questa non ha indirizzato il racconto, piuttosto è stata usata come schema di rilevazione per verificare quali siano le priorità che l'imprenditore e gli altri soggetti implicati nelle scelte formative richiamano nella proprie testimonianze rispetto ai fabbisogni, all'organizzazione, agli esiti e al giudizio su questi. In questa esperienza, il ricercatore rinuncia solo apparentemente agli strumenti scientifici propri della propria disciplina, ma in realtà valorizza un taglio interpretativo che consente di apprezzare i legami tra i significati dell'organizzazione aziendale e gli approcci alla formazione. Ebbene, è proprio su questo tema delicato che l'intervista qualitativa consente un approfondimento di conoscenze viceversa precluso a chi si avvale delle analisi quantitative o delle rilevazioni telefoniche. Grazie al clima di empatia e all'interesse verso le ragioni dell'altro, la testimonianza rivela – anche spesso in via riservata – tanto lo stato di difficoltà quanto le strategie di successo messe in atto nei confronti delle scelte formative. Le testimonianze generalmente non tacciono neanche sugli aspetti negativi e sugli errori che sono stati riconosciuti come base per effettuare scelte diverse, scelte coraggiose, scelte inusuali.

Per comprendere obiettivi, scelte, metodi di formazione aziendale e strumenti e approcci di valutazione riteniamo imprescindibile ripercorrere la storia evolutiva delle aziende. Preliminarmente riportiamo di seguito (i) gli aspetti salienti e i punti cruciali della storia di queste quattro aziende in modo da poterle poi collegare alle questioni che riguardano le scelte nel campo della formazione e infine gli approcci alla valutazione. In secondo luogo ci soffermeremo (ii) sulle modalità attraverso cui sono emersi e solitamente emergono i fabbisogni formativi dell'azienda. (iii) Passeremo poi a considerare in che modo viene organizzata la formazione, le metodologie adottate e i contenuti. Infine (iv) focalizzeremo la nostra attenzione sulla modalità attraverso cui vengono valutati gli impatti. È evidente come l'ultimo aspetto, che costituisce l'oggetto principale della ricerca e della nostra riflessione, sia fortemente intrecciato e dipendente dai primi tre.

Il primo tema (*i*) è rilevante poiché ci dice del contesto e dell'evoluzione dinamica dell'impresa, del suo ambiente organizzativo e delle variabili esogene che ne hanno scandito lo sviluppo. È il punto di taglio espositivo necessario per contestualizzare quanto descriveremo nei successivi punti. È utile per mettere a fuoco le caratteristiche principali delle aziende coinvolte e i percorsi che hanno portato all'attuale assetto. In queste ricostruzioni presteremo particolare attenzione ai momenti chiave, alle svolte e ai cambiamenti radicali, poiché è in questi momenti che emergono le sfide, le pressioni, le scelte strategiche così come gli errori di cui di fare tesoro.

Il secondo tema (*ii*) consente di aprire uno squarcio sui meccanismi e le dinamiche effettive che presidono alla scelta di fare formazione, ai campi in cui farla, al modo di organizzarla e conciliarla con le esigenze dell'azienda. Non a caso, come vedremo, i quattro casi evidenziano in modo molto simile il forte collegamento tra la presa di coscienza dell'importanza di prestare attenzione alla gestione delle risorse umane e il successivo ricorso alla formazione.

Il terzo tema (*iii*) offre uno spaccato dell'esperienza diretta degli intervistati, ma anche delle esperienze indirette del personale nei vari ruoli. È qui che emerge come e in cosa l'azienda, vista come insieme di relazioni umane, assegna valore e significato alla formazione. Alcune aree di competenza sono ritenute più importanti di altre, alcune attività organizzative, produttive, amministrative, commerciali risultano meglio predisposte agli interventi formativi di altre; alcuni profili professionali appaiono più adatti, altri meno; alcuni problemi organizzativi e logistici si rivelano irrisolti e irrisolvibili. Le modalità di finanziamento della formazione possono avere un peso determinante rispetto alle scelte di formazione.

Infine il quarto tema (*iv*) costituisce l'osservatorio privilegiato per affrontare le questioni delle criticità connesse alla valutazione degli impatti.

Sebbene le interviste e il resoconto della nostra osservazione sul campo non offrano una grandissima quantità di elementi formalizzati su cui ricostruire le dinamiche di valutazione, tuttavia forniscono in ogni caso numerosi stimoli di riflessione, soprattutto su tre aspetti: la buona programmazione come elemento che agevola la valutazione degli impatti; i meccanismi di scambio orizzontale tra le varie figure professionali come canali ricchi di informazione per una valutazione condivisa degli impatti della valutazione; il legame tra il tipo di formazione e le possibilità di formalizzare la valutazione. Come vedremo più chiaramente nelle conclusioni, gli stimoli emersi dalle quattro realtà aziendali ci mostrano approcci alternativi alla misurazione strutturata degli esiti, ma comunque in grado di garantire un controllo consapevole dell'esperienza formativa, anche sulla sfera delle sue ricadute.

Capitolo 2

GLI STUDI DI CASO

2.1 Fare i conti con il passato

Valbrenta

La storia del calzaturificio Valbrenta si basa sulla continuità intergenerazionale della proprietà e sul cambiamento organizzativo dell'azienda. Valbrenta è una piccola realtà industriale che incarna in pieno l'esempio d'eccellenza manifatturiera che ha fatto della Riviera del Brenta uno dei più importanti distretti della calzatura a livello internazionale.

Nata oltre 55 anni fa su iniziativa familiare di quattro fratelli (due donne e due uomini, gli Smajato), l'azienda ha mantenuto nel tempo la sua dimensione familiare. Dei quattro, Mario, che già da un decennio lavorava prodotti di pellame in un laboratorio ricavato nella propria abitazione, decide agli inizi degli anni Sessanta di avviare un'attività più strutturata, su dimensione proto-industriale e specializza la nascente azienda nella produzione di calzature da donna prodotte con marchio proprio. Prima come ditta individuale, con nome Frasma (acronimo di fratelli Smajato), dal 1970 l'azienda prende la nuova denominazione Valbrenta, e nel 1979 si trasforma in una Snc. Nel 1983, invece, diventa una società a responsabilità limitata. Nei primi anni novanta i fratelli Smajato lanciano il marchio Giorm, rivolto ad un nuovo target di mercato delle calzature femminili, contraddistinto dalla ricerca della sobrietà nello stile, della qualità dei prodotti e della comodità delle calzature.

Come molte altre piccole imprese della manifattura industriale italiana sorte negli anni del boom economico, anche il calzaturificio Valbrenta si lega profondamente al territorio circostante e a quella comunità di saperi, collaborazioni, legami sociali che nei decenni successivi porterà all'idealizzazione del modello distrettuale del made in Italy. Galta, frazione di Vigonovo, un comune di circa 10.000 abitanti a metà strada tra Padova e Venezia lungo il fiume Brenta, è il contesto in cui il calzaturificio cresce e si sviluppa nel tempo. Ed è in questo contesto che la produzione, avviata nel 1960, assume immediatamente un ruolo importante per l'economia locale contribuendo alla crescita dell'occupazione industriale e dell'indotto della manifattura.

Di riflesso la comunità locale non tarderà a riconoscere nel calzaturificio un vero e proprio punto di riferimento. Nelle fasi iniziali dello sviluppo, l'agire imprenditivo porta a considerare i datori di lavoro come gli interlocutori privilegiati con cui confrontarsi su molti problemi della comunità e del territorio, e che possono fare da tramite persino nel confronto con le istituzioni pubbliche. Lieta Smajato, che fa parte della generazione successiva, quella che attualmente dirige la Valbrenta, sottolinea in un misto di ironia e orgoglio che *«qualcuno simpaticamente dice, gli Agnelli a Torino, gli Smajato a Vigonovo»*.

La compenetrazione tra azienda e tessuto socio-economico locale influenza moltissimo il modello produttivo e di gestione della Valbrenta. Lieta e Paola Smajato, le due sorelle che si occupano rispettivamente della comunicazione e dell'amministrazione dell'impresa (Paola è il legale rappresentante), hanno più volte enfatizzato i valori e le funzioni non solo strumentali, ma anche espressive che la comunità assegna al lavoro e all'etica dell'applicazione artigianale e vocazionale. Il lavoro è percepito come elemento nobilitante per il lavoratore e di riflesso per la comunità. L'obiettivo imprenditoriale si porta dietro la dedizione per il lavoro, la produzione, l'apprezzamento della qualità dei prodotti, in una cornice che riconosce anche il valore non materiale della produzione e del lavoro. In questo ambito, si sviluppa uno spirito di squadra che a sua volta rinforza una cultura di impresa condivisa e il senso di identificazione. La profonda interdipendenza tra la famiglia imprenditiva, il tessuto locale, i lavoratori dipendenti è qualcosa che cementa le relazioni e le dedizioni dentro e fuori la fabbrica. Questo modello spontaneo di valorizzazione delle risorse sociali produce nel tempo effetti benefici sull'organizzazione del lavoro, sulle relazioni tra la proprietà, il management e gli operai. Il concetto e la pratica di famiglia si allargano andando ad inglobare le relazioni lavorative. Ma è proprio la storia familiare a scandire le tappe dello sviluppo del calzaturificio: l'impresa nata grazie ai cinque fratelli longevi ha tutto il tempo di socializzare la seconda generazione dei figli alla vita aziendale. Nonostante la proprietà e la direzione rimangano per diversi anni in mano alla prima generazione, figli e cugini assumono presto ruoli di responsabilità e progressivamente si inseriscono a pieno titolo nei processi di sviluppo del calzaturificio. L'ultimo dei soci fondatori lascia l'attività nel 2013 e, come ricorda Lieta, *«si chiude un ciclo»*. Ma la lunga convivenza delle due generazioni è essenziale nel trasmettere, coagulare e ampliare esperienze, conoscenze, abilità e strategie. Lieta sottolinea come *«ci sia sempre stata una continuità, una familiarità, fatta di rispetto delle persone, di coinvolgimento con i collaboratori»*. Le piccole dimensioni dell'impresa favoriscono lo spirito di squadra, infittiscono gli scambi di vedute, stimolano una cultura organizzativa in cui tutti sono importanti e tutti dialogano costantemente con tutti. Ma la continuità non implica la staticità: l'organizzazione, la produzione, i prodotti, le strategie cambiano con il tempo. Il cambiamento aziendale convive ed è il frutto della continuità delle relazioni familiari. Se da un lato la prima generazione educa alla gestione d'impresa fornendo un riferimento stabile per apprendere e per affrontare le difficoltà offrendo sicurezza, dall'altro a volte frena il cambiamento in relazione alla necessità di non compiere scelte affrettate. La nuova generazione preme per introdurre vere e proprie svolte: *«in alcuni momenti è essenziale accelerare proprio per cominciare a fronteggiare le sfide, le esigenze, le competenze che oggi richiede la nostra azienda»*, rimarca Lieta. Nel 2014 avviene una svolta radicale: si consolida il passaggio della produzione per marchi propri di calzature alla produzione per conte terzi (Prada, Magli, Bottega Veneta, Jimmy Choo). Questa tendenza tuttavia era stata avviata già da un decennio, durante il quale l'azienda produce sia per marchi propri che per marchi di altre aziende, poiché era

divenuto evidente da tempo che la produzione dedicata solo ai propri marchi non fosse redditizia. La seconda generazione investe allora nelle relazioni e nei rapporti produttivi con i grandi marchi del lusso italiano delle calzature. La scelta di andare oltre i propri marchi è una strategia che porta immediatamente i suoi frutti, ma che comporta immediatamente un piano di riorganizzazione della produzione che, se da sempre era caratterizzata da una sua intrinseca ricerca della qualità, deve ora fare i conti con i criteri di qualità indicati dalle esigenze dell'alta moda.

Si è dovuto far fronte a nuovi target quantitativi di produzione e al contempo soddisfare i criteri qualitativi dei committenti, il tutto in uno scenario di mercato che registrava una leggera caduta dei prezzi di vendita accompagnata da un forte miglioramento della qualità del prodotto finale.

Produrre per marchi di prestigio comporta quindi nuove sfide sul piano organizzativo e produttivo. La cura della qualità, già elemento chiave nel modo di produrre del calzaturificio, diventa terreno di confronto continuo e dinamico non solo con il cliente finale, ma con le grande casa di moda che commissiona le produzioni. Questa nuova condizione implica una trasformazione dei processi di lavoro accompagnata da una maggiore formalizzazione delle procedure per il controllo della qualità. Non si tratta soltanto di garantire la massima qualità del prodotto finito: è necessario curare e qualificare tutte le fasi di lavorazione. La qualità entra così in scena come materia e oggetto specifico dell'organizzazione aziendale e della produzione, portandosi dietro una serie di nuove pratiche: vengono introdotti standard su cui i grandi marchi esercitano funzioni di controllo e monitoraggio, la gestione delle risorse umane assume un carattere ancora più relazionale e a forte densità comunicativa, le tempistiche diventano più strette, i ritmi più flessibili, a monte i rapporti con fornitori si connotano anch'essi per l'estrema attenzione alla qualità dei prodotti forniti. Inoltre, all'interno del calzaturificio le figure professionali dello stilista e del disegnatore che in precedenza proponevano nuovi modelli di calzature perdono rilievo a favore delle nuove figure di modellisti che diventano invece essenziali per sviluppare i prototipi reali delle calzature progettate dai grandi marchi.

Nella gestione delle risorse umane il clima storico di riferimento facilita i cambiamenti. Tuttavia, non basta il clima positivo, è necessario definire, sperimentare, implementare modelli e pratiche di comunicazione e organizzazione che rispondano alle nuove esigenze basate sul rispetto dei tempi di consegna, sulla qualità e sul miglioramento continuo. Le comunicazioni tra i reparti devono svolgersi sulla base di criteri definiti e la produzione deve adattarsi a standard di efficienza maggiori. Si avverte da parte della direzione l'importanza di prevedere interventi formativi costanti che accompagnino conformemente lo sviluppo di un nuovo modello organizzativo. Si decide allora di rivolgersi all'esterno, individuando una risorsa di consulenza, esterna all'azienda, che faciliti questo passaggio, che programmi la formazione e più in generale analizzi costantemente l'eventuale insorgenza di nuovi fabbisogni formativi.

La trasformazione del modello organizzativo avviene di pari grado al passaggio da un modello di confronto con il mercato finale delle calzature, indicizzato per mezzo dell'andamento delle vendite e della qualità dei feedback ottenuti dai canali distributivi, ad un modello diretto di relazione con committenti titolari dei marchi per i quali il calzaturificio produce. Questo cambiamento è sostanziale, alleggerisce l'azienda dal peso di dover imporre sul mercato finale i propri prodotti, ma presenta la sfida eterna del soddisfare le esigenze e le aspettative di qualità dei committenti. Il rapporto con i committenti determina l'importanza di rendere visibile non solo la qualità di prodotto, ma soprattutto quella di processo, di presentare non solo i propri prodotti, ma anche il modo in cui vengono prodotti. Si tratta di una dinamica che si manifesta sia sul piano formale che su quello informale. Il committente, infatti, effettua controlli periodici per valutare gli standard lavorativi, le tecnologie impiegate, l'ambiente di lavoro. Al contempo il calzaturificio inizia a prestare particolare attenzione al modo di produrre e di rappresentare all'esterno tali modalità di produzione. La direzione vi intravede una chiave strategica di successo: migliorare la propria immagine all'esterno; generare ricadute positive sulla produttività attraverso un'evidente auto-rappresentazione; sviluppare autoconsapevolezza; rinsaldare al proprio interno la condivisione degli obiettivi e della visione aziendale.

Nel 2014 il calzaturificio arriva a produrre 85.000 paia di calzature, e negli ultimi cinque anni raggiunge oltre un raddoppio del fatturato. Il numero dei dipendenti e dei collaboratori è rimasto sostanzialmente costante, intorno ai 50 addetti, benché ci sia stata una ricomposizione delle diverse aree interne. Sono aumentate le risorse professionali legate all'amministrazione, all'organizzazione, alla modellizzazione e diminuite invece quelle di taglio più tecnico e artigianale. Alcune attività sono cambiate: la realizzazione dei prototipi, ad esempio, richiede un confronto costante con i responsabili del marchio. La produzione è rimasta prevalentemente interna, ma supportata dalla collaborazione con piccolissime imprese dell'indotto (la giunteria, ad esempio, è subappaltata all'esterno) in misura variabile ai picchi di produzione.

Gianmarco Lorenzi

G.L. Investimenti, ovvero il calzaturificio Gianmarco Lorenzi produce uno dei marchi più prestigiosi del Made in Italy nel mercato calzature donna extralusso. Il calzaturificio è situato a Porto Sant'Elpidio, nel distretto della calzatura di Fermo, nelle Marche area questa con la più elevata concentrazione italiana di imprese calzaturiere. La Gianmarco Lorenzi è da sempre specializzata nella produzione di calzature da donna e conta circa 70 addetti tra dipendenti e collaboratori.

Il calzaturificio, fondato da Gianmarco Lorenzi nel 1989, ha avuto fin da subito l'obiettivo di posizionarsi nei nuovi mercati emergenti delle calzature da donna con un portfolio di prodotti di marchio proprio. E, infatti, nel giro di pochi anni il marchio Gianmarco Lorenzi è riuscito a collocarsi ai vertici del

segmento femminile delle calzature luxury, scegliendo però un mercato di acquirenti meno elitario rispetto ai brand top.

Il calzaturificio integra quasi tutte le fasi del processo di produzione: prototipazione delle calzature, modelleria, taglio, montaggio, finissaggio fino ad arrivare al packaging. All'esterno sono delegate le fasi di orlatura e giunteria. Tuttavia solo in alcuni casi, ad esempio per specifiche produzioni, la giunteria è eseguita internamente, così come per la realizzazione dei campioni. Nel corso degli anni la politica commerciale della Gianmarco Lorenzi ha privilegiato una strategia molto spinta di diversificazione dei prodotti con un'elevata varietà di modelli immessi sul mercato. L'azienda, infatti, ha un ampio portfolio di marchi di propria proprietà, ma produce alcuni modelli anche su licenza. Negli ultimissimi tempi, complice la convergenza delle difficoltà sul mercato di sbocco russo e la crisi generale, la politica commerciale e quindi le linee produttive si sono velocemente riorientate su un numero minore di prodotti, consentendo soprattutto un ritorno a processi standardizzati di produzione.

Nata come un'impresa a conduzione familiare, la Gianmarco Lorenzi durante gli anni Novanta cavalca la fortissima espansione dei mercati dell'Europa dell'est, Russia in primis, investendo in modo prioritario ed esclusivo sulla produzione di calzature femminili eleganti che trovano un fiorentissimo sbocco offerto dalla diffusione dei gusti occidentali tra le nuove consumatrici in Russia, Polonia, paesi baltici. Gianmarco Lorenzi, un vero e proprio capitano d'industria, con uno spiccato estro, forte di trovate creative, non solo segue il trend di moltissime altre imprese della moda italiana che si impongono nel giro di breve tempo nei nuovi mercati affluenti dell'est, ma è capace persino di imporre il proprio marchio e i propri modelli alimentando al contempo un rapido rinnovamento degli stili. Se nei primissimi tempi, in questi mercati la domanda cresceva automaticamente per effetto di un enorme gap da colmare che consentiva di vendere un'altissima quantità di calzature senza che le aziende prestassero particolare attenzione ad investire sul marchio e sulle strategie distributive, in seguito Gianmarco Lorenzi punta con successo ed efficacia a contraddistinguere lo stile delle proprie calzature e a legarlo ad un marchio che si colloca in breve tempo a livello internazionale. Soprattutto il grande mercato russo era in grado di fagocitare moltissimi quantitativi di produzione, persino in modo indiscriminato: il problema di come curare le strategie di immagine e soprattutto quelle distributive non era all'ordine del giorno. Come altre aziende, anche la Gianmarco Lorenzi affrontava questo tipo mercati prediligendo l'aspetto produttivo, ovvero puntando su una produzione di buona qualità e con uno stile avanzato, ma comunque compressa sull'obiettivo di utilizzare qualsiasi canale distributivo in grado di garantire un prepagamento. E gli ingenti guadagni, generati dalle capacità apparentemente illimitate di assorbimento da parte del mercato russo, favorivano una crescita dei volumi di produzione senza che fossero curati due importanti aspetti: *«La ricerca di uno stile capace di imporsi nel tempo – perché non era necessario il prodotto bastava che brillasse – e l'attenzione per le dinamiche e i meccanismi di apprezzamento da parte della clientela. Quali canali distributivi*

maturavano? Quali restavano indietro? In che modo avveniva la selezione dei prodotti lungo le catene di vendita? In che modo i prodotti erano piazzati nelle vetrine dei negozi? Quale tipo d'immagine veniva associata ai marchi da parte del consumatore finale?». A queste domande si è cominciato a cercare delle risposte soltanto in seguito.

Quando il mercato comincia ad essere più esigente e a differenziarsi secondo i vari gusti e stili di riferimento della domanda, la Gianmarco Lorenzi riesce, dal punto di vista dei modelli e della creatività, a mantenere la sua posizione di rilievo. Investe negli standard di qualità, differenzia le produzioni, scommette sull'importanza del marchio e tenta di imporre una politica di stili creativi e innovativi, grazie anche alle competenze istrioniche e alla leadership di Gianmarco Lorenzi. Nelle parole dell'attuale amministratore delegato *«Forse ci siamo resi conto di questa tendenza un po' prima che la crisi esplodesse, e abbiamo valutato che non potevamo essere concentrati per il 90% in un unico mercato. Quindi ci siamo detti: è necessaria prima una filosofia del prodotto, poi l'incarnazione nei marchi trattati e quindi strategie commerciali e distributive per più mercati».* Tuttavia, questi cambiamenti verso l'esterno non sono privi di contraccolpi nell'organizzazione interna della produzione che subisce una vera e propria rottura. Si tratta di una trasformazione radicale e non di un passaggio graduale.

La storia organizzativa dell'azienda degli ultimi anni è, infatti, segnata da importanti cambiamenti, riassumibili su due piani, tra loro in parte collegati: un cambiamento strategico-commerciale e un cambiamento nell'assetto societario. Nel primo caso l'evolversi dei mercati di sbocco, come abbiamo visto, ha spinto verso una spiccata ridefinizione del tipo di calzature da produrre e verso una maggiore capacità di interpretare e anticipare l'evoluzione dei gusti e degli apprezzamenti da parte della domanda necessità di ridefinire il tipo di prodotto, i mercati di riferimento e le strategie di penetrazione. Il ri-orientamento si è allora tradotto in due principali azioni: da un lato, Gianmarco Lorenzi ha imbastito una nuova politica di gestione del portafoglio marchi, di proprietà e su licenza. In particolar modo ha cercato di potenziare marchi che avevano già una loro forza autonoma su altri mercati approcciato in precedenza, ad esempio gli Stati Uniti, dall'altro ha rafforzato ulteriormente gli sforzi nelle attività di progettazione di nuovi modelli di calzature e nella definizione degli stili. In termini di ricerca e di stile, lo sforzo maggiore si è indirizzato verso la valorizzazione di criteri di volta in volta più marcati di femminilità. È una valorizzazione complessa poiché più si identificano target specifici nei diversi mercati di sbocco, più il concetto e il gusto femminile variano, determinando quindi una necessità di integrare nello stile di una calzatura le aspettative di stile differente. In termini di portafoglio dei marchi, invece, la politica commerciale ha continuato a perseguire il difficile obiettivo di sviluppare qualità, ricerca e stile mantenendo prezzi meno elevati rispetto ai marchi extra top del settore. *«Tutto questo ci ha portato a una profonda revisione del prodotto, di come viene progettato, di come viene presentato e di come viene venduto. Quindi questo aspetto è l'aspetto fondamentale della storia dell'azienda».*

Nel secondo caso, le diverse sfide poste alle possibilità di crescita dell'azienda rendono necessario abbandonare il modello organizzativo basato sulla leadership carismatica e creativa del suo fondatore e abbracciare un modello più flessibile in cui tutte le risorse umane partecipano in maniera condivisa alla creazione di risposte adatte agli input produttivi sempre più eterogenei. Questo cambiamento ha richiesto in primis un affiancamento di una società di consulenza esterna, esperta nei processi di change management e di gestione delle risorse umane. L'inserimento di un'organizzazione terza tra le funzioni di leadership e quelle di produzione interne all'azienda, è stata considerata fondamentale per implementare, socializzare e condividere in modo più efficace e distaccato le scelte di riorganizzazione dei processi interni. Il rapporto con il soggetto terzo si concretizza con la presenza pressoché stabile di un consulente in azienda che è stato anch'egli intervistato nel corso della ricerca, evidenziando gli obiettivi di sviluppare un clima e una dinamica organizzativa costantemente orientati alla ricerca di buone pratiche.

La riorganizzazione interna si è resa ancora più necessaria per gli effetti di lungo periodo della crisi finanziaria ed economica del 2007-2008 che ha poi investito il settore calzaturiero a distanza di anni, indebolendo moltissime imprese italiane e facendone sparire numerose. Nel 2012, la società esterna prescelta per la consulenza gestionale, la ri-organizzazione e la formazione del personale ha avviato una valutazione dell'assetto organizzativo aziendale a 360 gradi. Centrale è stata l'analisi delle procedure e del clima organizzativo, allo scopo di abbandonare un modello organizzativo definito «tradizionale e molto rudimentale». L'attuale amministratore sostiene che *«L'azienda era guidata o comandata (come diceva l'ex fondatore/amministratore) da una sola persona e quindi il modello era ovviamente basato sulle direttive, sul carattere – sottolineo sul carattere – e sull'intuizione personale di un uomo, del fondatore»*. L'azienda ha quindi avviato un percorso teso ad abbandonare i processi decisionali gerarchici e autocentrati sulle competenze del fondatore capitano d'impresa, per strutturare invece processi decisionali e organizzativi più snelli ed orizzontali, basati sulla comunicazione e la responsabilizzazione dei gruppi, sulla delega a figure intermedie che presidiano le vari fasi della prototipizzazione, della ricerca, della produzione e della commercializzazione. Il passaggio ad un nuovo assetto amministrativo, produce però in azienda una polarizzazione tra i fedelissimi al vecchio modello e gli innovatori dissidenti. Il cambiamento incontra forti resistenze. In questa fase *«esplode ciò che era rimasto sopito per anni, cioè il contrasto tra queste fazioni, la non collaborazione tra colleghi, la presenza di una struttura non coerente tra le parti»*. Anche alla luce di questo contrasto, si decide di investire su una politica di rigenerazione del clima aziendale, attraverso l'investimento in formazione e con il supporto di organizzazione esterna. *«Con il consulente della società esterna, che però è in azienda in pianta stabile, abbiamo dovuto parlare subito di formazione in questi termini. Abbiamo dovuto innanzitutto imparare e far imparare una nuova mentalità, i reparti ad essere collegati, i colleghi a collaborare. Questo è stato il primo tipo di formazione, se così vogliamo chiamarla, formazione di carattere quasi etico»*.

Il calzaturificio Gianmarco Lorenzi è riuscito a mantenere le produzioni proprio grazie al grande sforzo di revisione organizzativa attuato negli ultimi due anni. Questo sforzo si è reso ancor più necessario di fronte al peggioramento del panorama del tradizionale mercato di sbocco russo, a seguito delle sanzioni occidentali per il conflitto in Ucraina, dell'indebolimento del rublo nei confronti dell'euro e del dollaro e delle difficoltà sorte per le varie forme di freno alle esportazioni, soprattutto per quanto riguarda l'embargo sui capitali russi e, come ritorsione russa, su quelli europei. L'inasprirsi dei rapporti e l'intervento armato russo in Ucraina generano una forte reazione da parte della comunità internazionale che si esprime sotto forma di embarghi e sanzioni. Gli acquisti della Russia si contraggono anche del 50%. La Gianmarco Lorenzi registra riduzioni del 35%.

Dema

Il calzaturificio Dema nasce nel 1994 su iniziativa dell'attuale proprietario Gianni De Simone. È un'azienda di piccole dimensioni, con circa 50 addetti, la maggior parte dei quali impiegati nei reparti di produzione. Il calzaturificio si trova a Carinaro, in provincia di Caserta, in un'area industriale relativamente recente in cui sono raccolte le imprese del polo calzaturiero.

De Simone avvia l'attività aziendale come proseguimento di una tradizione di famiglia attiva già dal 1972. A 18 anni aveva cominciato a seguire il padre nelle sue attività di produttore di scarpe. Prende poi in mano le redini dell'attività insieme al fratello, Nicola. Il calzaturificio produceva da trent'anni un tipo di calzatura standard: i mocassini classici. La clientela era poco variegata, stabile nei gusti e poco aperta a nuove tendenze; i cicli di saturazione del prodotto molto lunghi e la produzione, quindi, tendenzialmente semplice. Gianni De Simone si rende immediatamente conto che l'attività ha bisogno di nuove idee ed introduce alcune innovazioni nell'ambito produttivo e nella strategia commerciale che consentono oggi all'azienda di affiancare al prodotto tradizionale - il mocassino rivisitato con soluzioni stilistiche fantasiose – anche altri tipi di calzature, maschili e femminili.

Attualmente i processi di produzione sono quasi tutti gestiti direttamente dal calzaturificio, sebbene non manchi il ricorso ad una rete di aziende affiliate che subentrano nella produzione quando ci sono da affrontare picchi produttivi particolarmente elevati. La maggior parte degli addetti della Dema si concentra nei processi produttivi con profili prevalentemente tecnici e artigianali, mentre le funzioni di ricerca, design e prototipizzazione sono direttamente controllate da proprietario e da una piccolissima schiera di addetti fidati.

Il filo conduttore nella storia di sviluppo della Dema è dato dalle scelte di internalizzazione promosse dal suo proprietario. Nel corso di venti anni, l'azienda ha adottato una strategia molto dinamica, basata sulla continua ricerca e individuazione di nuovi mercati e di nuovi clienti, giungendo nel tempo a produrre anche per conto terzi.

Questa strategia è stata adottata sia perché nel corso degli anni nuovi mercati, come quelli dei paesi dell'est, hanno effettivamente accresciuto il loro livello di

assorbimento, sia perché l'azienda in primis si è attrezzata per differenziare il tipo di prodotti, anche a fronte di un settore che via via si è sempre più caratterizzato per la volatilità imposta dal rapido mutamento delle mode. Grazie a tale strategia, la Dema è stata in grado di resistere alle crisi e ai contraccolpi del comparto calzaturiero e dell'economia in generale. L'andamento negli anni del fatturato e del numero di addetti è molto positivo. In passato, l'intuizione del proprietario della Dema è stata quella di seguire l'evoluzione e il dinamismo dei mercati esteri: l'opportunità di aprirsi a più mercati di sbocco viene colta attraverso una diversificazione della produzione, passando dal semplice mocassino tradizionale ad una gamma più articolata di calzature. Negli anni aumentano anche gli sforzi di visibilità, attraverso la partecipazione a fiere sia italiane, quali ad esempio il MICAM di Milano, che estere, soprattutto Russia e Germania. E si espandono le catene e i canali per la commercializzazione in Europa e nei paesi extra europei. L'efficacia di tali scelte si evidenzia anche a distanza di anni quando, di fronte al netto restringimento del mercato russo, la Dema subisce contraccolpi commerciali in buona parte gestibili, poiché le perdite in questo mercato sono controbilanciate dalla crescita in altri mercati, frutto delle precedenti diversificazioni nelle catene distributive. Sebbene il mercato russo garantisca margini di ricavo più elevati, la diversificazione in altri mercati consente di limitare i danni.

Oltre alla differenziazione dei mercati di sbocco, l'altro importante cambiamento ha riguardato l'avvio delle produzioni in conto terzi, senza tuttavia rinunciare al proprio marchio. Questo regime di doppia produzione rende più complesso il sistema organizzativo. Il confronto costante con le aziende che delegano al calzaturificio Dema la produzione dei propri marchi, presenta problematiche specifiche legate al rispetto degli standard e al controllo anche formale viene esercitato in azienda. Ciò comporta numerosi adempimenti e le certificazioni di molti elementi e processi della produzione, il che, a sua volta, implica un ruolo crescente della formazione aziendale.

I numerosi cambiamenti avvenuti negli ultimi tempi, tanto sul mercato che nel settore, esercitano forti pressioni sull'organizzazione interna dell'azienda, da cui il ricorso alla formazione: la diversificazione geografica e tipologica dei mercati in cui l'azienda cerca di posizionarsi implica una maggiore differenziazione dei prodotti, sia in termini di varietà tipologica, sia in termini di piccole variazioni dello stesso modello di scarpa. Ogni modello segue cicli di innovazione molto rapidi, nel tipo di materiali impiegati e nelle forme che vengono date alla calzatura.

Inoltre, l'azienda produce anche per altri marchi. Per tale motivo si è reso inevitabile il ricorso al continuo confronto con la qualità e con lo stile delle calzature richieste da tali marchi. Soprattutto, la produzione per altri marchi obbliga a rispondere in modo adeguato alle continue valutazioni del committente, realizzate anche nella fase intermedia della produzione di un determinato tipo di calzatura. L'azienda è chiamata ad un aggiornamento costante delle competenze e delle tecnologie. Si tratta di un investimento impegnativo in termini di capacità organizzativa e costi economici.

Ulteriore caratteristica della Dema è la politica di gestione del personale tesa a mantenere a sé le risorse umane presenti: sebbene nel settore si assista a processi di esternalizzazione, delocalizzazione e riduzione del personale interno alle aziende, nel caso di Dema la proprietà punta a non ridurre il numero dei dipendenti. Questo sforzo dipende dalla consapevolezza dell'importanza del know-how e delle competenze degli addetti. A più riprese nell'intervista al titolare, questi ha sottolineato l'importanza che ricoprono i lavoratori: l'azienda viene percepita come un'estensione della famiglia.

La volontà di esternalizzare il meno possibile e, soprattutto, l'attenzione ai lavoratori e al rapporto maturato in anni di collaborazione si affianca tuttavia alle difficoltà da un lato di aggiornare le competenze, dall'altro di inserire nuove risorse in azienda. Le risorse più esperte e qualificate, anagraficamente più mature, sono anche quelle che in alcuni casi meno si adattano alle nuove richieste. Ciò non dipende da incapacità tecniche, ma dal loro approccio organizzativo che si è sedimentato nel tempo.

Parallelamente è molto difficile reperire nuovo personale. Il settore calzaturiero e questo tipo di lavorazioni hanno uno scarso appeal sui giovani. Sebbene alcune figure professionali specializzate possono raggiungere con il tempo salari abbastanza elevati, il lavoro in fabbrica non attira. Nei casi invece in cui si incontrano giovani motivati e disponibili, le competenze e le abilità in loro possesso non sono quelle richieste per le lavorazioni del calzaturificio. Il sistema dell'istruzione tecnica e della formazione professionalizzante non sembra formare professionalità rapidamente integrabili. Una volta inseriti in azienda, i nuovi assunti hanno sempre e comunque bisogno di un lungo periodo di formazione in affiancamento.

Zanzani

Zanzani è una piccola impresa ubicata nel distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli, tra Rimini e Cesena. Rappresenta un'eccellenza internazionale nella produzione di tacchi e componenti per la calzatura di lusso femminile e ha alle spalle una storia centenaria basata sull'ingegno del suo fondatore, Germano Zanzani, e la continuità assicurata dalle generazioni successive: quella del figlio, Eros Zanzani, prima e quella dei nipoti, Verarda e Gian Paolo Zanzani poi, subentrati alla guida dell'impresa nel 1985. La prima attività era sorta agli inizi del Novecento quando il nonno dell'attuale proprietario comincia a produrre gli zoccoli in modo artigianale: un'attività che nel tempo sviluppa gradualmente adoperando macchinari di sua invenzione. La crescita è graduale, ma costante. Paolo Zanzani ha brevettato alcune piccole, ma significative innovazioni tecniche, ad esempio la spina a V che consente l'innesto del tacco nella calzatura senza danneggiarne la suola. L'impresa e i suoi macchinari riescono a sopravvivere quasi indenni alla Seconda Guerra mondiale. Nella seconda metà degli anni Sessanta il prosecutore dello spirito e dell'industriosità paterna, Eros Zanzani, avvia la produzione dei tacchi. Spinti dallo sviluppo del settore calzaturiero, la Zanzani inizia a produrre tacchi per calzature in legno e in sughero, finché negli anni Ottanta arrivano i

cambiamenti legati alle nuove materie prime utilizzate per la produzione dei tacchi.

Tra i clienti del tacchificio Zanzani figurano alcune delle più prestigiose case di moda italiane e straniere: Armani, Casadei, Dolcini, Fendi, Christian Louboutin, Alexander McQueen, etc.. Da questi marchi della gamma luxury delle calzature femminili, il tacchificio recepisce i modelli o i concept dai marchi di calzature femminili e li sviluppa attraverso un processo che copre tutte le fasi necessarie per giungere al prodotto finito. Qualità e originalità delle lavorazioni sono garantite da un costante investimento in ricerca e sviluppo e dall'impiego di nuove tecnologie software e hardware.

Nelle strategie di sviluppo dell'impresa riveste un ruolo centrale il ricorso a tecnologie di avanguardia con cui è possibile rispondere ad esigenze stilistiche molto complesse da parte dei committenti ed ottimizzare il controllo e l'efficienza delle lavorazioni, riducendone i tempi e i costi. Infatti, i modelli e gli stili di tacchi richiesti sono in continua evoluzione in un mercato particolarmente mutevole come quello delle calzature femminili.

L'introduzione dei materiali plastici alla fine degli anni Ottanta rivela la capacità di adattarsi al cambiamento sia sul piano produttivo, legato alle tecnologie, sia in termini di nuove competenze. La difficoltà iniziale di comprendere le modalità di impiego dei polimeri rende complessa la gestione della trasformazione produttiva. Il problema che viene affrontato e superato grazie ad una illuminante strategia di investimenti in nuove tecnologie e in aggiornamento professionale, tratto distintivo che da sempre caratterizza il tacchificio. Nei primi anni del Duemila si assiste ad un nuovo e radicale mutamento: l'azienda intraprende una massiccia trasformazione tecnologica, attraverso l'utilizzo sempre più ricorrente dei sistemi CAD e CAM che consentono l'elaborazione di modelli ad altissima precisione matematica. Questo fa sì che i prodotti offerti ai grandi marchi raggiungano un'elevata qualità. Negli anni 2008 e 2009 vengono acquistati e impiegati uno scanner ottico a colori e una stampante 3D. Si tratta di investimenti di rilievo che aprono nuove strade nella modellizzazione e nella produzione dei tacchi, il cui formato possiede ora una precisione e una nitidezza delle linee mai raggiunte prima. Prendono corpo nuove sperimentazioni, si adottano nuovi materiali e si riducono sensibilmente i tempi e i costi di lavorazione in fase di prototipia. Nonostante la forte propensione all'innovazione, il dinamismo tecnologico e l'attenzione maniacale per la qualità, nel 2005 il tacchificio Zanzani entra in una fase di difficoltà quando l'azienda segna una breve battuta d'arresto con una flessione negativa del fatturato per effetto del fallimento di un'importante marchio e il venir meno delle relative commesse. Questa crisi si ripercuote sulla produzione: scatta il turnover. L'attuale responsabile amministrativa descrive come in questa occasione fu messa a punto anche una riorganizzazione del modello di lavoro: *«Di sicuro c'erano molte difficoltà di comunicazione con e tra i dipendenti. I rimi e la rapidità del lavoro sono tali che non c'erano le possibilità di riflettere su migliorie, innovazione. Si è talmente immersi nella rotazione del lavoro che non c'è un momento per scambiarsi, proprio a livello di azienda e di dipendente, delle riflessioni di altro tipo. Quindi*

potevano nascere idee sbagliate sulle persone o anche nei confronti dell'azienda che creavano dei contrasti, comunque delle incomprensioni difficili da chiarire, per cui si poteva arrivare alla sospensione del rapporto».

È in questa fase che si palesa la necessità di intervenire riorganizzando il modello gestionale e produttivo. Se fino a quel momento Paolo Zanzani aveva mantenuto una guida molto accentratrice, si decide ora di adottare una nuova cultura organizzativa e di comunicazione, allo scopo di accrescere il livello di integrazione dei dipendenti rispetto agli obiettivi aziendali. Si punta sulle risorse simboliche e sul know-how del personale anche inserendo una nuova figura professionale dedicata alla valorizzazione del clima aziendale e delle competenze. Prende il via un percorso di riorganizzazione che premia la comunicazione costante, le dinamiche relazionali, con un consistente investimento in formazione continua. Si sviluppano interventi tesi a diffondere conoscenze teoriche e tecniche, sperimentare nuovi flussi organizzativi e a creare un clima aziendale di fitta collaborazione. Vengono inoltre promossi interventi di welfare aziendale che contribuiscono a creare un clima positivo e un maggior senso di appartenenza.

L'azienda è oggi caratterizzata da un assetto organizzativo di tipo orizzontale. I ruoli e i sistemi di responsabilità sono definiti in modo preciso, ma costante è il dialogo e lo scambio tra tutte le risorse, favorito dalla presenza di una funzione ad hoc per la gestione delle risorse umane e da momenti sistematici per lo scambio e il confronto.

L'azienda conta attualmente circa 38 dipendenti suddivisi in 5 reparti: ufficio, modelliera area CD, modelliera manuale, produzione, magazzino. Benché negli ultimi anni la modelliera si sia sviluppata accrescendo il numero di figure professionali, tendenza questa che testimonia la rilevanza di questo reparto, il maggior numero di risorse umane rimane impiegato nel reparto di produzione. Pur mantenendo un modello di conduzione familiare, l'azienda è riuscita a darsi un'impostazione più orizzontale nelle responsabilità e nel controllo integrato della progettazione e della produzione, favorita dall'infittirsi della comunicazione intra-organizzativa e sospinta dall'adozione di nuove tecnologie.

2.2 Rilevare il fabbisogno di formazione

La ricerca sul campo e le interviste ai diversi attori delle quattro imprese coinvolte consentono di mettere in luce le diverse modalità attraverso cui le imprese individuano e rilevano i fabbisogni di formazione aziendale. In via del tutto generale, la formazione può essere rivolta a diverse finalità. Tuttavia, non è per niente fortuito che su quattro casi analizzati, ci siamo trovati di fronte a quattro modalità differenti di rilevazione dei fabbisogni di formazione. Nonostante sia possibile generalizzare i motivi che hanno portato alla scelta di fare formazione, è invece doveroso distinguere i processi che sono stati messi in campo per rilevarne gli specifici fabbisogni.

In altre parole, come si può facilmente dedurre, tutte e quattro le aziende si sono trovate a puntare sulla formazione come investimento che potesse

contribuire ad avviare, sostenere, accompagnare, realizzare una vera e propria trasformazione organizzativa; ma il modo attraverso cui sono stati rilevati i fabbisogni su cui concentrare in seguito le attività formative è diverso da un'azienda all'altra.

Valbrenta

Nel caso del calzaturificio Valbrenta, la rilevazione dei fabbisogni è generalmente condotta attraverso un intervento misto di un ente esterno, il Politecnico Calzaturiero, e di un consulente interno, esperto di organizzazione aziendale e formazione. In questo caso, la doppia presenza serve ad assicurare una traducibilità delle esigenze organizzative individuate dal consulente esterno in contenuti e piani formativi elaborati e progettati dagli esperti del Politecnico calzaturiero. Questa organizzazione è l'ente di riferimento territoriale per il settore. Come molte altre aziende dell'area, anche Valbrenta si rivolge al Politecnico calzaturiero e lo fa ogni qualvolta individua problemi di carattere organizzativo che ritiene possano essere affrontati anche con il ricorso alla formazione del personale. L'elevata specializzazione del Politecnico nel settore calzaturiero rappresenta una caratteristica su cui viaggia la fiducia delle aziende. Una volta recepiti i problemi cui la formazione dovrebbe rispondere, spesso attraverso un fitto dialogo informale con il consulente, il Politecnico dispone di un vasto gruppo di formatori specializzati nelle principali aree di attività tipiche delle aziende calzaturiere e di un vasto catalogo di interventi formativi, tutti rigorosamente tarati sui tipi produzione del settore.

Il ruolo del consulente interno è invece quello di guidare l'azienda in una prospettiva di sviluppo organizzativo di lungo periodo e, all'interno di questo, riconoscere le necessità di formazione che di volta in volta si presentano come elemento costitutivo del cambiamento.

Dobbiamo quindi chiederci quali siano le tecniche e le modalità in base alle quali il consulente rileva i fabbisogni formativi. Il rapporto continuativo con tutto il personale e nell'ambito di tutti i processi lavorativi sono due caratteristiche che migliorano la sua conoscenza dell'organizzazione e di riflesso consentono al consulente di avere una visione generale dell'organizzazione aziendale, ma al tempo stesso specifica dei singoli aspetti lavorativi.

Nel caso di Valbrenta il rilevamento dei fabbisogni formativi avviene dunque nell'ambito di un costante processo di monitoraggio dell'organizzazione e della gestione aziendale. Tale processo è delegato al consulente esterno, ma vi partecipa tutto il personale. Il rilevamento dei fabbisogni altro non è in questo caso che un elemento del sistema generale di riorganizzazione aziendale continua. In un certo senso è un processo autoindotto, poiché i vertici dell'azienda definiscono degli obiettivi da raggiungere nell'ambito di un programma di sviluppo generale. A partire da questi, si avvia un audit aziendale utile per esaminare i processi, le aree di attività e le attività dove potrebbe essere necessario intervenire per elevare gli standard qualitativi o per eliminare anomalie. Tale audit produce indicazioni di carattere produttivo:

tempi, quantità e qualità degli output di ogni attività lavorativa vengono confrontati con gli obiettivi organizzativi al fine di stabilire se e come intervenire. Individuati gli anelli deboli, il consulente, in raccordo con i consulenti del Politecnico delinea l'eventuale l'intervento formativo che sarà comunque personalizzato sulla base delle caratteristiche degli addetti di Valbrenta coinvolti nella specifica attività in cui sono state riscontrati aspetti lavorativi suscettibili di cambiamento.

In sintesi, l'obiettivo del rilevamento dei fabbisogni formativi aziendali è quasi sempre di carattere organizzativo e il metodo di rilevamento di tali fabbisogni è l'audit costante. I benefici della formazione aziendale attengono al modello della *riorganizzazione*. Le attività sul piano formativo convergono nell'ambito di un più ampio ed articolato programma di riorganizzazione aziendale. Tuttavia, non vengono adottati strumenti specifici e formali di rilevamento dei fabbisogni del singolo addetto. Vengono definite le aree delle anomalie, ma da queste non si passa alla traduzione di gap in termini di competenze. Queste vengono desunte e generalizzate a partire dalla problematica organizzativa individuata. La procedura è tarata su ipotesi che potrebbero favorire una migliore integrazione della professionalità coinvolta rispetto ai problemi nei meccanismi organizzativi e nel processo lavorativi.

In definitiva l'approccio esamina in modo puntuale il processo produttivo e le aree di attività che sembrano richiedere un intervento formativo e di riorganizzazione sulla base degli obiettivi di sviluppo che si è prefissa l'azienda. L'esame viene condotto soprattutto a livello di modalità operative messe in atto per eseguire le attività in oggetto. Non è necessario l'esame puntuale del fabbisogno formativo dei lavoratori da avviare alla formazione, poiché questi aspetti sarebbero desumibili dall'esame attento e congiunto del problema e del fabbisogno professionale ad esso associato.

Sul piano metodologico si tratterebbe di un vuoto. Ma evidentemente viene ritenuto sufficiente individuare gli ambiti tematici della formazione e i gruppi di addetti da inserire in formazione. Questo approccio potrebbe essere determinato dal tipo di contesto organizzativo: Valbrenta, abbiamo visto, è una realtà di medie dimensioni in cui vi è una conoscenza molto diretta dei singoli dipendenti e delle loro capacità/competenze. L'assenza di un audit analitico delle competenze del singolo è il risultato di una strategia rivolta più al fabbisogno aziendale che a quello professionale del singolo.

Gianmarco Lorenzi

Nel caso del calzaturificio Gianmarco Lorenzi, il rilevamento dei fabbisogni formativi aziendali è affidato al consulente interno specializzato in gestione e organizzazione delle risorse umane. Questi opera in stretto contatto con la dirigenza. La sua funzione non è legata unicamente alla pianificazione formativa, ma alla consulenza organizzativa a tutto tondo di cui la formazione costituisce un elemento importante. Dunque, la formazione rientra completamente nell'ambito della gestione organizzativa. L'azienda realizza attività di formazione che hanno come obiettivo la riorganizzazione frequente

delle procedure e delle attività aziendali, alla continua ricerca di ruoli, responsabilità e compiti definiti e vissuti con maggiore chiarezza dai vari addetti. In questo caso la formazione ha prevalentemente obiettivi che rientrano nel modello del *cambiamento continuo*. È dall'esame organizzativo che l'azienda sviluppa un'idea del tipo di fabbisogno formativo che è necessario soddisfare. Centrale in questo tipo di rilevazione dei fabbisogni, sono gli indicatori e i segnali informali, spie e campanelli di allarme che vengono interpretati sulla base di un lavoro sinergico tra la direzione e il consulente interno dedicato all'organizzazione delle risorse umane.

Tuttavia, il metodo di rilevamento dei fabbisogni è differente rispetto al caso Valbrenta: anche se non si basa su procedure sistematiche e strutturate, esso si basa sul ruolo di un consulente esterno che punta ad individuare cambiamenti da sviluppare nell'organizzazione e da questi fa discendere eventualmente specifici fabbisogni formativi. La presenza costante del consulente in azienda, il grado di familiarità sviluppato con l'organizzazione tutta e la vicinanza con la dirigenza incidono significativamente sulla capacità di cogliere tali elementi e proporre soluzioni condivisibili. La pianificazione chiara degli obiettivi aziendali è prioritaria e da questa discendono interventi organizzativi e, di conseguenza, quelli formativi. Il rilevamento dei fabbisogni formativi è un'attività informale che discende delle strategie di cambiamento organizzativo.

La ricerca sul campo ci ha permesso di cogliere un processo esemplificativo di questo sistema. Nella fase di passaggio dalla vecchia alla nuova proprietà dell'azienda, *«L'esigenza [di fare formazione] è nata da una semplicissima considerazione: questa era un'azienda che raccoglieva ordini per cento, poi andava a confermarli per ottanta, poi metteva in produzione, consegnava e fatturava per sessanta e addirittura incassava per cinquanta. Quindi perdeva tantissimo»* (Massimo, amministratore). Di fronte a questo chiarissimo problema che interessava l'intera catena del valore interno dell'azienda, l'esigenza era riorganizzare l'intera azienda, integrando il più possibile il versante commerciale, quello organizzativo e quello produttivo. Il consulente interno ha dunque avviato un processo di analisi dei flussi comunicativi e organizzativi che ha riguardato prima l'aspetto societario e poi il modello di business. Sul piano societario veniva individuato un problema di concentrazione delle strategie e delle scelte in un'unica persona, il proprietario, con il ruolo spropositato di vero e proprio capitano d'impresa che su diverse questioni non poteva avere effettivamente la padronanza conoscitiva: intuizione, autorità, decisionismo, primato dell'iniziativa e della creatività erano i tratti salienti che ispiravano l'intero modello aziendale, ripercuotendosi lungo tutta la catena comunicativa dell'azienda. Ne discendeva un'organizzazione fatta di reparti scollegati tra loro, ciascuno dipendente dagli input del capitano d'impresa, con forti carenze sul piano della comunicazione interna e con un clima aziendale non soddisfacente: *«I campionari nascevano in maniera completamente scollegata dalla capacità che aveva l'azienda di mettere in produzione cioè che formalmente vendeva. Tutto questo per una massa estremamente critica di ciò che doveva essere messo in*

produzione, tanto che emergevano problemi di lancio di produzione, approvvigionamento, produzione, tempi di produzione, qualità di produzione. E tutto questo creava attriti enormi nella struttura organizzativa» (Massimo, amministratore). L'individuazione di tali problematiche ha messo in moto un processo, che continua ancora oggi, di cambiamento continuo, supporto dalla formazione, attraverso cui abituare e allenare sempre più tutto il personale a favorire la comunicazione tra i reparti, a segnalare gli ambiti di possibile miglioramento, ad imparare a fidarsi gli uni degli altri, senza dover necessariamente passare sempre per i vertici aziendali e le loro indicazioni. La formazione diventa un elemento strutturale del programma di cambiamento continuo. Essa non dipende dalla rilevazione di uno specifico problema, ma costituisce, a priori, un'occasione di confronto tra i reparti e di miglioramento della comunicazione, al di là e ben oltre gli specifici contenuti che di volta in volta la sostanziano.

La formazione è strumentale rispetto al cambiamento continuo. Il rilevamento dei fabbisogni formativi procede dunque in riferimento alla trasformazione e all'integrazione dei singoli reparti aziendali. Gli indicatori analitici non riguardano però le competenze dei singoli gruppi di risorse umane, ma corrispondono agli obiettivi quantitativi della produzione che divengono la cartina di tornasole dell'integrazione tra le singole parti aziendali: se si riesce a produrre determinati quantitativi e con la qualità che ha da sempre contraddistinto l'azienda, allora significa che comunicazione e organizzazione hanno finalmente raggiunto un livello soddisfacente. La formazione apre lo spazio di riflessione per il raccordo, la comunicazione, le modalità di gestione dei processi. *«Questo è stato il momento in cui abbiamo detto che dovevamo assolutamente partire facendo formazione, intanto sull'aspetto stile, quindi sulla nascita delle collezioni, sui piani di collezione, che voleva dire lavorare per avere un ufficio stile efficiente, che producesse e rilasciasse nei tempi collezioni producibili»* (Massimo, amministratore). Si tenta così di rendere l'ufficio dedicato allo studio degli stili maggiormente integrato rispetto alle variabili di produzione. Il ricorso ad indicatori chiari e di tipo robusto non riguarda i compiti e le competenze, le capacità o le attitudini delle varie figure professionali, ma ingloba i risultati di processo: gli standard di produzione, in termini di tempi e qualità, fatturato, commerciabilità. Inoltre, essendo in ballo la comunicazione tra i reparti e la coerenza tra i processi che vi sono collegati, la rilevazione del fabbisogno si allarga a segnali di tipo più informale, ma essenziali per cogliere le caratteristiche del cambiamento. Si osserva che è necessario incidere sui problemi di comunicazione e migliorare il clima aziendale: *«nella nostra esperienza abbiamo sempre valutato basandoci sugli stimoli dell'ambiente. Come segnali di fabbisogno formativo, ad esempio, avevamo la qualità delle informazioni che venivano passate, se c'erano informazioni carenti tra un processo e l'altro, e soprattutto il clima aziendale che si respirava»* (Di Monte, consulente interno).

La rilevazione dei fabbisogni diventa così un processo latente e non esplicitato all'interno degli obiettivi di cambiamento. Il clima si percepisce nella quotidianità della vita organizzativa. Tensioni e attriti vengono utilizzati come

spia della necessità di superare continuamente i problemi organizzativi, un campanello d'allarme. I problemi di comunicazione e di clima aziendali vengono poi spesso tradotti in problemi legati alla scarsa chiarezza di ruoli, responsabilità e compiti. In tal modo i contenuti della formazione vengono decisi in coerenza alle necessità di imparare a definire ruoli, responsabilità e compiti: *«Partiamo dal presupposto che se ci sono dei colleghi che litigano tra di loro... se sentiamo le voci in azienda, vuol dire che c'è qualcosa che non funziona. Partiamo sempre dal presupposto che è un problema di chiarezza del ruolo che ognuno deve avere. E sicuramente la formazione la utilizziamo come lo strumento principale per portare i cambiamenti organizzativi all'interno dell'azienda»* (Massimo, amministratore).

Dema

Nel caso della Dema, ci troviamo di fronte ad una situazione ancora più differente. L'azienda non è dotata di alcun di sistema o modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi. In primo luogo, perché sinora ha fatto scarso ricorso alla formazione aziendale e in secondo luogo perché tale formazione è stata dettata per lo più da esigenze di carattere 'esterno'. Tali esigenze derivano o dalla necessità di aderire a nuovi vincoli normativi nella produzione o dalla necessità di soddisfare richieste specifiche espresse dai marchi per cui l'azienda produce calzature. Da queste esigenze sono nati alcuni interventi formativi legati ad obblighi di legge oppure al piano produttivo. Queste due diverse famiglie di interventi influiscono sulle modalità con cui Dema decide di rispondere al fabbisogno formativo. Quando rientra nella sfera degli obblighi di legge (ad esempio nel caso di interventi nell'ambito della sicurezza sul lavoro), il fabbisogno specifico è calato direttamente all'interno del piano formativo predisposto in occasione di opportunità di formazione finanziata. Viceversa, i fabbisogni più specificamente connessi alla sfera produttiva sono affrontati prevalentemente in affiancamento e rispondono ai dettami delle aziende che commissionano a Dema la produzione di calzature per i loro marchi. In generale possiamo dire che per Dema, il modello di riferimento è quello della formazione volta a migliorare la *qualità dei prodotti e dei processi*. Tuttavia questo modello non si regge su alcun sistema o pratica di rilevamento dei fabbisogni. Essi, i fabbisogni, emergono dagli obblighi e dagli adempimenti di legge oppure dalle richieste particolari espresse da parte delle aziende che delegano la produzione dei loro marchi.

Nel caso della formazione realizzata con l'obiettivo di adempiere agli obblighi di legge, la rilevazione del fabbisogno è automaticamente incorporata nell'individuazione dei ruoli professionali che non posseggono requisiti e titoli previsti dalla legge. Per questo tipo di formazione Dema si rivolge ad un ente di formazione esterno che assolve un ruolo centrale nel gestire l'intero insieme di azioni: in primo luogo segnala e promuove l'offerta formativa, individua i canali di finanziamento o di contributo al finanziamento, definisce le calendarizzazioni delle attività conciliandole con i tempi e i turni di produzione dell'azienda, gestisce le attività formative e provvede ad erogare la

formazione. In questo processo può accadere nello specifico che siano gli stessi lavoratori a segnalare problematiche specifiche che devono divenire oggetto di trattazione nell'ambito del piano formativo predefinito.

Nel caso invece dei fabbisogni derivanti dalle richieste delle aziende che commissionano a Dema la realizzazione dei propri marchi, l'oggetto della rilevazione è formalizzato all'interno di soluzioni produttive che vengono richieste alla Dema. Ciò accade soprattutto quando vengono introdotti materiali particolari, oppure specifiche forme e modelli di calzature che non necessariamente sono adatti agli standard produttivi di Dema. Per evitare imperfezioni o rotture è quindi necessario dedicare tempi maggiori alle attività di pre-testing dei modelli. Ne derivano difficoltà nell'organizzazione dei tempi tra produzione di calzature per il proprio marchio e produzione di calzature per marchi di altre aziende. La necessità di formazione si palesa sotto forma di analisi delle esigenze richieste da queste: *«Non riusciamo a prevenire le reazioni che possono avere le materie prime su un processo produttivo perché non abbiamo i tempi, cioè non è che hai la possibilità di prendere un materiale, fare un test, e poi metterlo in produzione. È impossibile perché i tempi non ci sono»* (Giovanni De Simone, proprietario)

La velocità con cui variano le richieste all'azienda dovrebbe presupporre un flusso continuo di formazione. I lavoratori, benché altamente specializzati, devono avere l'occasione per apprendere come confrontarsi con queste nuove esigenze. In questo caso la rilevazione del fabbisogno formativo procede su canali decisamente informali e non analitici. L'attività formativa si traduce in «spazio-tempo aggiuntivo» in cui gli addetti specializzati possono allenarsi e prepararsi a verificare come soddisfare con la componente artigianale gli elementi della produzione che i macchinari non possono garantire.

In generale la dimensione contenuta dell'impresa e il modello di gestione familiare rendono più facile identificare aree problematiche e, di riflesso, ambiti formativi. La prossimità tra reparti e lavoratori, e tra questi e la dirigenza è elevata. Gli scambi sono costanti e la comunicazione molto aperta. L'esperienza lavorativa quotidiana è in grado di circolare e quindi di far giungere concretamente le problematiche delle lavorazioni all'interno dello spazio-tempo formativo in cui evidentemente non si strutturano relazioni tra esperto-docente e tecnici-qualificati, ma si mette in atto un meccanismo circolare e reiterativo di ricerca delle soluzioni. Inoltre, anche nel rapporto tra i tecnici e la dirigenza si innesca un meccanismo di tipo circolare che consente di assestare la rotta. La dimensione familiare dell'azienda – benché questa sia altamente strutturata i ruoli e competenze – e un clima aziendale coeso favoriscono questa dinamica.

Zanzani

Infine, per il tacchificio Zanzani registriamo invece la presenza di una pratica costante di rilevamento dei fabbisogni formativi. La peculiarità di tale sistema è che viene realizzato uno screening continuo del fabbisogno formativo di ogni singolo lavoratore. In azienda è presente una figura professionale con compiti

più generali di gestione delle risorse umane, la quale è anche responsabile della raccolta dei fabbisogni formativi del personale. Il modello di riferimento della formazione in Zanzani è duplice: rispondere alle esigenze di *qualità dei processi e dei prodotti*, tanto più che questi prodotti devono integrarsi con altri nella composizione di una calzatura, e mantenere e migliorare il *clima aziendale* positivo basato sulla partecipazione e coesione di tutti gli addetti.

Come avviene la rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori? La responsabile delle risorse umane organizza riunioni periodiche, con cadenza settimanale, per confrontarsi con i vari capireparto. Inoltre, la responsabile intervista singolarmente tutti i dipendenti nel corso del tempo, in modo da avere pareri, opinioni, indicazioni e fabbisogni provenienti da tutte le aree dell'organizzazione.

Il carattere qualitativo dei due strumenti di rilevazione – il confronto con i capireparto e l'intervista personalizzata con le varie figure professionali – apre la riflessione a tutti i tipi di fabbisogno, secondo un'ampia gamma di possibili aree di intervento: di tipo tecnico o teorico, di tipo organizzativo o produttivo, di tipo relazionale o comunicativo.

Le riunioni periodiche sono state un'innovazione chiave per affrontare i problemi di comunicazione interna e rispondere al clima di insoddisfazione che si era generato durante una fase critica del tacchificio tra il 2005 e il 2010. Durante quel periodo, l'azienda ha scommesso su una politica volta a coinvolgere maggiormente il personale nella comunicazione interna e ad integrare maggiormente i reparti in modo da ottenere miglioramenti non solo sul piano strumentale alla qualità della produzione, ma anche e soprattutto sul piano del clima aziendale.

Il confronto diretto e costante con i singoli reparti consente di acquisire direttamente dai responsabili le informazioni chiave su diversi tipi di problemi che si manifestano nell'organizzazione, nella comunicazione, nella progettazione o nella produzione. Inoltre, il confronto offre la possibilità di migliorare la comunicazione e quindi l'integrazione tra i reparti stessi.

Stando alle interviste realizzate presso il tacchificio Zanzani, il confronto con i capireparto e tra capireparto oltre che le interviste con tutte le figure professionali finiscono per produrre diversi benefici e su più fronti: forniscono le indicazioni sugli aspetti che possono essere oggetto di interventi formativi; migliorano la comunicazione e il clima aziendale; assicurano maggiore integrazione organizzativa; consentono di prevenire eventuali problemi nei processi di progettazione e produzione.

La rilevazione dei fabbisogni formativi viene così a definirsi come un ciclo continuo di analisi formale e informale di eventuali problematiche segnalate da più figure professionali e in più occasioni, all'interno di un clima cooperativo e spontaneo in cui è aumentata la circolazione di informazioni.

Le interviste ai dipendenti si basano su strumenti più analitici rispetto alle riunioni dei capireparto. Attraverso le interviste, la direzione e la responsabile delle risorse umane vengono a diretta conoscenza dei problemi e delle difficoltà lungo i diversi ambienti aziendali. In questo modo è possibile calibrare gli interventi formativi focalizzandoli specificamente sulle questioni

oggetto della problematica riscontrata. Questa metodologia riesce a collocare concretamente i lavoratori al centro del sistema delle responsabilità e al centro del rilevamento dei fabbisogni. In primis è il lavoratore ad essere consultato. Come riporta l'amministratrice dell'azienda: «*Nel momento in cui emerge una complessità diversa rispetto all'anno precedente sulla produzione di un oggetto fisico, ad esempio di un tacco, si chiede alle persone interessate da quella lavorazione di che tipo di strumenti hanno bisogno per riuscire a risolvere il problema. Di lì parte la richiesta da parte dell'azienda di fare determinate ore di formazione su una cosa rispetto a un'altra*». Si tratta quindi di acquisire di volta in volta richieste molto specifiche che orientano altrettanto specificamente l'attività formativa da organizzare. Questa metodologia evita il ricorso ad interventi di carattere generalista. «*Non viene mai spalmata una formazione su una cosa qualsiasi. È molto mirata, altrimenti non sarebbe funzionale. Ad esempio, fare dei corsi di Rhinoceros³ così tanto per fare, perché magari Fondimpresa li mette a disposizione, non ha senso. Noi li facciamo di continuo però su quello che vogliono i ragazzi. Quindi i ragazzi dicono: 'facciamo Rhinoceros perché ci serve, però vogliamo il Rhinoceros gold' perché quel tipo di formazione può avere una ricaduta su quello che serve per andare a produrre una specifica forma di tacco*».

Nella rilevazione del fabbisogno formativo, la problematica e la richiesta vengono identificate e formulate a partire dalle figure professionali coinvolte nei processi produttivi e organizzativi. La dirigenza e la responsabile delle risorse umane sono in grado di valutare e appurare la fondatezza della richiesta proprio perché sono in continua comunicazione e confronto con tutti i reparti dell'azienda.

La metodologia di rilevazione è dunque una parte dell'intero sistema di comunicazione e di fiducia aziendale. Il sistema consente di rilevare il fabbisogno partendo dal basso, ma innescando un processo che coinvolge la dirigenza. Come spiega la responsabile delle risorse umane, «*Sono i ragazzi che poi fisicamente fanno le meccanizzazioni, quindi sono loro che riescono a valutare il margine di precisione per esempio di una fresa piuttosto che di un'altra*». La dirigenza, attraverso la funzione di gestione delle risorse umane, valuta il problema segnalato e, insieme alle figure professionali coinvolte, definisce in modo specifico ciò di cui l'azienda ha bisogno.

La metodologia di rilevazione dei fabbisogni è poi parte di un processo di lungo periodo che si basa su una programmazione annuale per obiettivi. Tale programmazione favorisce l'emergere di fabbisogni formativi in chiave preventiva e anticipatoria. All'interno di tale programmazione vengono definiti anche obiettivi di tipo qualitativo e quantitativo, rispetto ai quali però gli interventi formativi non sono collegati in modo analitico: l'approccio generale conferma l'attenzione costante che da anni l'azienda pone sulla comunicazione intra-aziendale ritenuta il vero fattore di sviluppo e crescita. In sintesi, la

³ Rhinoceros è un software in grado di creare, modificare, analizzare, renderizzare, animare e tradurre curve, superfici, solidi, mesh poligonali NURBS. Le NURBS (Non-Uniform Rational B-Splines) sono rappresentazioni matematiche della geometria 3D, che definiscono accuratamente qualunque forma: da una semplice linea, ad un cerchio, un arco o una curva, fino al più complesso solido o superficie a forma libera o organica 3D.

rilevazione dei fabbisogni non si basa su elementi empirici, ma si riproduce sulla scorta dei flussi di comunicazione interna all'azienda che in questo modo cerca di improntare il proprio modello a quello di una *learning organization*. Le pratiche integrate nella quotidianità aziendale producono un insieme di informazioni eterogenee più o meno formalizzate che oscillano tra semplici segnali e indicatori formali. Il tutto è interpretato attraverso l'esperienza della dirigenza coadiuvata dalla responsabile delle risorse umane.

2.3 Fare formazione

Abbiamo visto che i quattro casi esaminati rimandano a quattro modelli differenti di rilevazione dei fabbisogni formativi aziendali e che le quattro aziende prese in considerazione realizzano solitamente le attività formative per rispondere ad esigenze differenti. Volendo sintetizzare in maniera estrema:

- Valbrenta si basa sull'attività di osservazione e monitoraggio di un consulente interno dedicato, che rileva gli aspetti che possono essere migliorati con la formazione all'interno di un modello in cui questa deve contribuire principalmente ai processi di riorganizzazione.
- Gianmarco Lorenzi, persegue prevalentemente obiettivi che rientrano nel modello del cambiamento continuo. Esso si basa sul ruolo di un consulente esterno che punta ad individuare cambiamenti da sviluppare nell'organizzazione e da questi fa discendere eventualmente specifici fabbisogni formativi.
- Dema realizza poche attività di formazione e per lo più rivolte a migliorare la qualità dei prodotti e dei processi. Tuttavia, la formazione non si regge su alcun sistema o pratica di rilevamento dei fabbisogni che, invece, emergono a partire dagli obblighi e dagli adempimenti di legge oppure dalle richieste particolari espresse da parte delle aziende che delegano a Dema la produzione dei propri marchi.
- Zanzani, sviluppa attività formativa all'interno di un sistema teso a migliorare il clima aziendale, la comunicazione e l'integrazione tra i reparti e adottando un sistema di rilevazione in cui tutte le figure professionali possono essere protagoniste, esplicitando i propri fabbisogni.

Possiamo ora osservare i rapporti che esistono tra i diversi obiettivi della formazione aziendale e le modalità di realizzazione delle attività formative, tenendo in considerazione le differenze nei metodi adottati per la rilevazione dei fabbisogni. L'impianto formativo non insiste tanto sulla produzione ma sugli aspetti organizzativi della produzione.

Valbrenta

Nell'azienda Valbrenta si ricorre molto spesso alla formazione. A partire dal ricambio generazionale dei vertici del calzaturificio avvenuto negli anni recenti, le azioni di formazione aziendale si sono particolarmente sviluppate, anche a

sostegno della riorganizzazione seguita al passaggio dalla produzione per il proprio marchio a quella per i marchi di altre aziende.

Le attività formative sono organizzate sia in base ai programmi predefiniti e ai contributi dei fondi interprofessionali, come ad esempio Fondimpresa, sia attraverso consulenze dirette o gruppi di lavoro interni. Questo secondo tipo di formazione avviene spesso attraverso incontri con i dipendenti su temi specifici, quali quelli della sicurezza e della qualità dei processi di produzione.

Indipendentemente dal canale formativo, le attività vengono organizzate soprattutto in modalità di apprendimento on the job, con l'affiancamento di consulenti esperti esterni. Non mancano momenti di riflessione e trattazione teorica in aula, dove si ritiene che si possano veicolare nozioni teoriche e principi generali che orientano la pratica. Tuttavia, la quota di ore di formazione frontale è minima. I responsabili ritengono che gli aspetti tecnico-pratici debbano prevalere in modo da fronteggiare nel concreto le necessità per le quali si è programmata la formazione, anche allo scopo di evitare una riduzione dell'efficacia. Le ore di formazione realizzate in modalità classica frontale avvengono comunque in uno spazio aziendale strutturato come aula di formazione. Questa strategia logistica riduce il distacco tra la formazione teorica e le esigenze dei lavoratori che possono in questo modo percepire l'esperienza formativa come meno eterodiretta dall'esterno. *«Credo che la formazione migliore sia quella che avviene sul campo. La formazione in aula è quella preliminare, che offre giusto i concetti. C'è una fruizione più passiva poi, soprattutto per chi non è più abituato a stare in aula, come gli adulti. Questi le devono vivere le cose. Quando le vivi le impari»* (consulente aziendale).

Molti interventi formativi sono stati realizzati su richiesta delle figure professionali che a vario titolo si occupano della produzione, della qualità, del controllo dei processi. Questa particolare attenzione deriva dall'importanza di dimostrare alle aziende che commissionano la produzione di calzature che Valbrenta è una realtà in continua evoluzione, dinamica, non solo sul piano della qualità dei prodotti e dei macchinari utilizzati, ma anche sulla qualità della rappresentazione delle professionalità. Da questo punto di vista, la formazione ha puntato anche a qualificare l'immagine e la trasmissione delle competenze delle risorse umane: come se si trattasse di un elemento costitutivo del prodotto stesso e del servizio nel suo insieme.

Le attività di formazione che Valbrenta ha realizzato negli ultimi anni hanno sempre avuto un risvolto importante anche sul piano della comunicazione interna: a partire dalla specifica esigenza rilevata dalle figure professionali, esse puntano a far sì che ciascuno, indipendentemente dal proprio ruolo e dai propri compiti, condivida la vision aziendale. *«La competenza a mio avviso è a tutto tondo e non è mai solo e semplicemente tecnico-specifica, è anche un approccio all'organizzazione, è anche aiutare le persone a comunicare meglio tra di loro.. perché anche un altro problema grossissimo che io riscontro sul quale baso tantissimo le attività formative, è aiutare a far capire alle persone quanto fondamentale sia la comunicazione. Se i lavoratori vivono l'azienda in modo passivo, se non capiscono che il loro lavoro è importante perché è un anello di una catena in cui ogni anello è importante, allora si genera inattività.»*

Se invece tutti hanno una responsabilità attiva all'interno dell'azienda e uno spirito cooperativo allora si attivano dinamiche virtuose». (consulente aziendale).

In maniera trasversale ai diversi interventi formativi sostenuti negli ultimi anni, Valbrenta ha molto insistito sullo sviluppo di competenze e attitudini tese a consolidare e rafforzare il senso di appartenenza, la consapevolezza organizzativa e la qualità della comunicazione. Ciononostante, a detta dei testimoni intervistati, non tutti i lavoratori hanno sviluppato questo tipo di approccio in ugual misura. La componente generazionale, ad esempio, fa la differenza. I giovani sono più entusiasti e hanno meno difficoltà a mettersi in gioco. Anche il tipo di lavoro, tuttavia, influisce significativamente. La ridefinizione dei processi organizzativi con una logica per obiettivi, comunque, ha reso più facile socializzare la formazione e l'aggiornamento.

Gianmarco Lorenzi

L'azienda ha sempre investito in formazione del personale. Nel passaggio tra la vecchia gestione e la nuova, tuttavia, ci sono stati importanti cambiamenti: in primo luogo, le attività di formazione hanno assunto una centralità maggiore, soprattutto agli occhi della dirigenza che le ritiene un investimento strategico per sostenere e accompagnare l'adozione del modello del cambiamento continuo. La formazione è parte della vision aziendale e per tale motivo è estesa a tutti i dipendenti. In secondo luogo, dalla fase di cambiamento sino ad oggi, la formazione che ha interessato l'azienda si è concentrata prevalentemente su aspetti organizzativi, procedurali e gestionali.

Anche in questo caso la formazione è centrata su competenze e contenuti definiti in modo specifico per l'azienda: sebbene l'azienda Gianmarco Lorenzi partecipi anche ad attività formative finanziate, la quota delle attività auto-finanziate copre quasi il 70% della formazione interna. In questi casi il costo della formazione coincide con le spese organizzative. Il consulente interno si occupa anche della progettazione, gestione e rendicontazione degli interventi formativi fondati su finanziamenti esterni.

Il presidio esercitato dall'esperto di organizzazione sulle strategie formative è un elemento strategico per l'azienda nel perseguire la strategia del cambiamento continuo. In primis, questo ruolo assume un valore simbolico poiché rende alcune scelte distinte dalla volontà della dirigenza. In secondo luogo, ha ricadute pratiche molto concrete perché riduce la possibilità che a queste scelte possano essere attribuiti significati differenti, come ad esempio la volontà da parte della dirigenza di premiare alcuni reparti a scapito di altri. La guida nel cambiamento continuo è dunque assicurata da una sorta di figura terza rispetto alla direzione da un lato e ai reparti dall'altro. Tale elemento di terzietà facilita il rapporto tra funzioni che potrebbero entrare in conflitto soprattutto confrontandosi su scelte che chiamano in causa le modalità lavorative. Soprattutto, consente di stabilire i contenuti della formazione: *«Il progetto di riorganizzazione, di revisione dei processi produttivi, che caratterizza la fase di passaggio, loro lo avevano messo a budget a prescindere*

da Fondimpresa o altro canale. Poi è chiaro che, come dire, il Fondo Interprofessionale, piuttosto che altri strumenti, ti danno un supporto, e non ce li si lascia scappare» (consulente interno).

I contenuti della formazione vertono quasi sempre sul cambiamento organizzativo: *«La formazione la utilizziamo come lo strumento principale per portare i cambiamenti organizzativi all'interno dell'azienda. Succede, chiaramente, che ci sia un fabbisogno di competenze nuove. Ma molto spesso è un fabbisogno di chiarezza. Cioè la formazione aiuta a chiarire come vanno fatte le cose. Non che cosa devi fare perché non lo sai fare. Questa è un'azienda matura che sta sul mercato da anni. Profili come i tagliatori sono più che competenti nel loro lavoro» (consulente interno).* Alcuni tra gli interventi più significativi riguardano l'individuazione e l'ottimizzazione dei ruoli e delle mansioni delle diverse figure professionali. Anche in questo caso l'obiettivo non è trasmettere nozioni tecniche specifiche sul compito, ma fornire le competenze generali e abilità di sapere per migliorare il collegamento tra le parti, tra colleghi e reparti, essenziale per accrescere l'efficienza e l'efficacia aziendale.

Sul piano dei criteri attuativi, l'azienda ritiene particolarmente strategica la formazione on the job, ma riconosce comunque la rilevanza dell'esperienza d'aula per rispondere ad esigenze di tipo più teorico. *«Crediamo molto anche alla formazione d'aula perché offre un'apertura mentale che viceversa fai fatica ad avere se fai solo l'attività lavorativa quotidiana. Però chiaramente per dare questo benefit ai dipendenti ci vogliono anche le spalle un po' più forti. Diciamo che questo tipo di attività formative, da fare anche fuori dell'azienda, sono in progetto e riguardano più il futuro che il presente. Tuttavia, siamo sempre partiti dal presupposto che la formazione doveva essere legata all'attività sul campo, quindi magari formazione vuol dire anche stare accanto ad una persona mentre fa la sua attività per mettere a punto insieme il modo migliore e più semplice per fare una determinata operazione» (consulente interno).*

Dema

Negli ultimi anni, buona parte delle attività di formazione organizzate dalla Dema per i propri dipendenti ha avuto per oggetto obblighi e adempimenti normativi relativi alla sicurezza, all'ambiente di lavoro e alla qualità. L'ultima attività di formazione aziendale focalizzata su aspetti relativi all'aggiornamento professionale per la realizzazione di calzature risale invece a molti anni addietro. Come abbiamo anticipato, la formazione tecnica, su aspetti di tipo tecnologico, sull'impiego di software oppure quella organizzativa, su aspetti legati alla comunicazione, al lavoro di gruppo, alla flessibilità delle competenze, non è stata particolarmente frequente.

Piuttosto all'interno dell'azienda vengono realizzati interventi di affiancamento al personale nel caso raro di reclutamento di nuovi addetti alla produzione oppure, in modo più frequente, quando sorgono specifiche esigenze mosse dalle richieste delle aziende che commissionano a Dema la realizzazione di

calzature per il proprio marchio. Ma, come anche nel caso dell'acquisizione di nuovi macchinari o di software, l'affiancamento su i primi utilizzi viene garantito dalle aziende che hanno venduto il prodotto. Alla formazione legata alla produzione sono dunque spesso preferite le soluzioni più rapide e meno complesse dell'affiancamento personalizzato sul lavoro. *«Cercare di spiegare questo lavoro di linea teorica non è possibile. Però fare questo lavoro teoricamente non si può fare. È molto facile capirlo se lo fai praticamente, ma teoricamente no, cioè lo puoi spiegare prima e però dopo lo devi mettere in pratica con qualche ora di attività»* (Responsabile qualità).

L'assenza di attività di formazione calibrate su i temi dell'organizzazione, della comunicazione e del clima aziendale si riscontra nel fatto che anche a detta degli intervistati, presso la Dema, ogni reparto continua ad essere «una realtà a sé» e persino all'interno dello stesso reparto, gli addetti che da anni lavorano fianco a fianco non è detto che siano in grado di intervenire in fasi diverse del processo produttivo. Sebbene i vertici aziendali riconoscano che le esigenze di produzione potrebbero richiedere una maggiore diffusione trasversale delle singole competenze tecniche tra gli addetti, la formazione aziendale non è riconosciuta come attività che possa favorire questa evoluzione. Si preferisce piuttosto l'approccio diretto teso ad affrontare le esigenze direttamente su un piano operativo, affiancando di volta in volta un addetto all'altro.

Va aggiunto che la formazione avente per oggetto le questioni della produzione, dell'organizzazione e della qualità dei prodotti non viene realizzata perché i vertici ritengono che l'azienda sia in una fase di maturità e buona parte degli strumenti di lavoro sia consolidata come ottimale.

Nel caso della Dema, le attività di formazione aziendale riguardano le esigenze relative agli aggiornamenti normativi sulla sicurezza e sull'ambiente di lavoro. È un ente di formazione esterno a sostenere l'azienda in questo tipo di attività, assolvendo la serie di adempimenti di tipo formale e articolando il piano organizzativo della formazione. I contenuti specifici di questa formazione derivano da moduli formativi presenti nel catalogo predefinito dell'ente di formazione. Questo tipo di formazione viene ritenuto cruciale per lo sviluppo dell'azienda.

Al contempo, i vertici dell'azienda dichiarano che sarebbero molto più favorevoli alla formazione che ha per obiettivo l'organizzazione, la produzione, la qualità e gli aspetti tecnico-specialistici laddove questa possa servire a reclutare nuovo personale giovane. tuttavia, a loro avviso, il settore non sarebbe attrattivo per i giovani ed è difficile individuare nuovi lavoratori da inserire in azienda.

Zanzani

Nel caso del tacchificio Zanzani, come abbiamo annotato, l'analisi dei fabbisogni e la programmazione annuale per obiettivi facilitano la definizione di piani formativi di lunga durata, articolati per diverse tipologie di formazione. Rispetto ai fabbisogni formativi tipo organizzativo e relazionale, vengono attivati interventi di formazione gestiti soprattutto internamente, con la supervisione della responsabile delle risorse umane e con l'attivazione di

sessioni sia individuali che di gruppo. La finalità di questo tipo di formazione è soprattutto migliorare il riconoscimento reciproco dei ruoli professionali, le esigenze e le principali criticità. Sul piano organizzativo tale tipo di formazione ha ricadute importanti in termini di integrazione e coesione tra il personale dei vari reparti.

Rispetto a fabbisogni formativi di tipo tecnico-specialistico, vengono invece realizzate attività formative che possono legarsi tanto ad iniziative finanziate direttamente dall'azienda, che ad iniziative che prevedono contributi esterni, tra cui principalmente, la formazione continua finanziata da Fondimpresa. Il CERCAL, Centro ricerca e scuola internazionale calzaturiera, è la struttura di riferimento che assolve una funzione strategica, supportando il tacchificio Zanzani nella formulazione delle proposte formative a Fondimpresa oppure organizzando direttamente la realizzazione della formazione, con docenti qualificati nelle specifiche discipline e materie. In questo secondo ambito, con la delega alla realizzazione delle attività, CERCAL interviene a partire dai finanziamenti diretti della Zanzani. In alcuni casi, la formazione finanziata da Zanzani viene erogata dalle aziende specializzate nella gestione dei software utilizzati dal tacchificio.

Indipendentemente dagli approcci specifici, la formazione erogata è sempre molto specifica. Poiché il fabbisogno è rilevato in modo puntuale a partire dalle indicazioni delle varie figure professionali, l'azienda organizza pacchetti formativi specifici, facendo però sì che contemplino anche lo sviluppo di processi comunicativi e integrativi tra i vari reparti aziendali. In particolare, prima ancora dell'avvio delle attività formative, vi è un fitto scambio di informazioni tra il personale che parteciperà alle formazioni e i docenti e gli esperti che dovranno gestire i meccanismi formativi. Ad esempio, *«I pacchetti di ore di Rhinoceros le fa un docente proveniente dal CERCAL ... abbiamo 50 ore di Rhinoceros, facciamo 50 ore. Sono i ragazzi che contattano il docente e spiegano le loro esigenze specifiche; e questi provvede ad impostare la didattica in modo coerente. In alcuni casi all'interno del gruppo, l'esperto forma dei sotto gruppi, che porta avanti contemporaneamente per innalzare il livello pratico-operativo di ciascun gruppo. Stessa cosa viene fatta con Microsystem. Microsystem è una società di Bologna produttrice del software gestionale che si chiama Cimatron. Loro fanno una formazione puntuale e dedicata. In questo caso però sono i nostri ragazzi che vanno a Bologna e fanno una formazione»* (responsabile risorse umane).

La comunicazione con i fornitori rappresenta una modalità importante per definire in anticipo in che modo personalizzare l'attività formativa per renderla coerente alle esigenze emerse a partire dallo scambio e dagli incontri con i vari tipi di personale. In questo modo, il personale acquisisce sempre maggiore consapevolezza delle proprie responsabilità e delle possibilità di migliorare l'organizzazione e la comunicazione aziendale. Anche nel caso delle attività formative che hanno come obiettivo lo sviluppo di competenze tecniche e capacità pratiche nell'impiego di software specialistici, si insiste in azioni di contorno che devono promuovere il miglioramento della qualità del lavoro e, di conseguenza, il clima aziendale. *«Per noi l'obiettivo è migliorare la*

produzione, cioè aumentare chiaramente il fatturato, questa è la finalità dell'azienda. Ma tutto ciò va coniugato con le migliori condizioni possibili di lavoro per i dipendenti. Un esempio concreto. Molta della nuova formazione vuole accrescere i livelli tecnologici di conoscenza del CAD, e questo per tutti, anche per la modellera manuale, per riuscire a ottenere una maggiore flessibilità di orario per loro. Questo è uno degli obiettivi più forti che ci siamo dati da raggiungere per fine 2015, cioè riuscire a organizzare il lavoro in modo che tutti riescano a coprire in parte gli stessi ruoli all'occorrenza. In questo modo i ragazzi riescono ad evitare i turni unici, ma è sempre garantita la presenza di qualcuno nei momenti importanti dato che i ruoli sono sostituibili. Per i lavoratori questo è un obiettivo qualitativamente molto importante e lo si può raggiungere soltanto se alla formazione tecnica affianca quella per il clima aziendale e la collaborazione» (responsabile risorse umane)

Infine, oltre alla formazione aziendale di questo tipo, l'azienda ricorre molto spesso alle attività in affiancamento, soprattutto per le esperienze di tirocinio cui partecipano i giovani potenziali candidati all'assunzione. Si tratta di profili con qualifiche molto elevate, poiché le tecnologie hardware e i software in uso nel tacchificio implicano competenze molto avanzate che solitamente posseggono i profili tecnici con alta specializzazione e gli ingegneri. Tuttavia, le competenze di partenza che sono in possesso dei giovani non sono sufficienti e pertanto l'affiancamento è un passaggio fondamentale per completare le competenze dei candidati. Soprattutto, anche nel caso dei tirocinanti viene rimarcata con forza l'importanza dell'integrazione in azienda: il tirocinante ha il compito di redigere un diario di bordo in cui annota ciò che fa durante la sua giornata lavorativa, sempre affiancato e supervisionato da un tutor aziendale. Dopo sei mesi verrà valutata la possibilità di assunzione.

In definitiva, le attività formative aziendali confermano che nel caso dell'azienda Zanzani la formazione è considerata come un perno su cui poggia il sistema di miglioramento del clima aziendale e della comunicazione. Il continuo ascolto di tutte le figure professionali, il connubio tra formazione tecnica mirata alla qualità della produzione e formazione mirata al benessere organizzativo, testimoniano un procedere verso obiettivi di integrazione.

2.4 Valutare gli impatti della formazione

Siamo ora giunti agli aspetti più importanti dello studio di casi: la valutazione degli impatti della formazione. Prima di analizzare in che modo avviene nelle quattro aziende che abbiamo coinvolto nella ricerca sul campo, è bene riportare sinteticamente gli aspetti più importanti emersi dalla descrizione delle modalità di realizzazione della formazione nei quattro casi.

- Valbrenta mette in atto interventi formativi a partire dalle esigenze specifiche delle diverse figure professionali, ma al contempo si sforza di riportare tali interventi nell'alveo dello sviluppo organizzativo e del miglioramento della comunicazione interna. È dunque lecito attendersi che gli impatti della formazione riguardino sia la soluzione delle problematiche operative sollevate dai dipendenti che la qualità dell'organizzazione del lavoro.
- Gianmarco Lorenzi, realizza attività formative soprattutto nell'ambito dell'organizzazione, delle procedure interne e della gestione totale dell'azienda. I contenuti della formazione riguardano quasi sempre il cambiamento organizzativo. Ne deriva che gli impatti oggetto della valutazione dovrebbero afferire al cambiamento continuo, inteso come generale processo di sviluppo.
- Dema realizza poche e rare attività di formazione. Tuttavia, quando vi sono attività formative l'obiettivo sembra essere quello di migliorare la qualità della produzione e dell'ambiente di lavoro, visto che si tratta il più delle volte di interventi resi necessari dagli obblighi e gli adempimenti di legge e dalle richieste delle aziende che commissiona a Dema la realizzazione dei propri marchi. È legittimo attendersi che la valutazione degli impatti interessi soprattutto i risultati in termini di rispetto delle normative e di rispetto dei tempi, dei processi e della qualità pretesa dalle aziende committenti.
- Zanzoni, realizza diversi tipi di attività formativa: quelle rivolte a soddisfare le esigenze tecnico-specialistiche delle figure professionali coinvolte nella progettazione, nel design e nella produzione; quelle aventi come obiettivo generale il miglioramento della comunicazione interna e della consapevolezza dei ruoli e dello spirito di gruppo; infine, quelle aventi come finalità l'inserimento di personale qualificato e il rafforzamento delle competenze tecnico-specialistiche necessarie per operare in azienda. Per ciascuna di queste attività è possibile immaginare un sistema differente di valutazione degli impatti.

Esamineremo ora nel dettaglio i metodi di valutazione adottati in ciascuna delle quattro aziende.

Valbrenta

Nell'azienda Valbrenta non viene adottato alcun sistema formale e analitico di valutazione degli impatti della formazione. Naturalmente ciò non vuol dire che la dirigenza non si preoccupi di comprendere se un'attività formativa abbia sortito i benefici auspicati. Principalmente la dirigenza fa ricorso ad una serie di interpretazioni basate sull'osservazione di alcune evidenze e segnali visibili in azienda ex post. In alcuni casi impiega determinati indicatori.

I segnali e gli indicatori derivano dalla definizione degli obiettivi formativi, ma né questi ultimi, né i segnali e gli indicatori sono definiti in termini di misurazione. Non si tratta cioè di parametri empirici. Si tratta di un processo di valutazione generale che non prevede l'esame puntuale e sistematico per singolo lavoratore, né per gruppi di lavoratori. La valutazione puntuale e sistemica ex-post degli impatti misurati su parametri predefiniti è considerata un processo troppo complesso che porterebbe via tempo e risorse ed è quindi vista solo come un costo.

Si preferisce ad esempio procedere per inferenza: se la finalità dell'attività formativa era aumentare la produttività di un reparto, semplicemente a distanza di un certo periodo dal completamento della formazione, si valuterà se l'incremento si è verificato o meno. Ad ogni modo, non vengono effettuate misurazioni, ma ci si basa sulla percezione condivisa. La successione temporale dei due eventi – formazione + maggiore produttività – è ritenuta di per sé un segnale affidabile dell'efficacia e del successo dell'intervento formativo.

Le dimensioni comunque contenute dell'impresa e la vicinanza tra dirigenza e reparti rendono per lo più affidabile questo approccio che inoltre tende a privilegiare gli aspetti qualitativi basati sullo scambio reciproco di impressioni: l'attività formativa ha avuto successo soprattutto se le persone ne parlano in termini positivi e se la maggioranza ha l'impressione che la formazione abbia prodotto cambiamenti positivi. I segnali dunque circolano all'intero della rete di relazioni e rafforzano le considerazioni basate sull'inferenza tra il prima e il dopo. La dirigenza osserva le reazioni, acquisisce i pareri, accumula opinioni e aggrega impressioni e grazie a questa molteplicità di segnali riesce ad immaginare gli impatti prodotti dalla formazione.

Questo tipo di approccio, tuttavia, viene seguito soprattutto per gli interventi formativi di media e breve durata, circoscritti nel tempo. Al contrario, le finalità che l'azienda persegue in coerenza ad un proprio programma di riorganizzazione, alimentato da diverse iniziative formative, presuppongono un sistema di valutazione degli impatti di tipo strutturato. Ma anche in questo caso, pur venendo adottato un processo più articolato, che lascia dietro anche tracce formali, ci si affida all'idea che gli impatti possano essere percepiti a livello soft, attraverso segnali organizzativi. Alcuni di questi ad esempio sono il già citato senso di appartenenza e la maggiore consapevolezza del proprio ruolo in azienda che portano a un maggior coinvolgimento dei dipendenti e ad una attitudine più propensa all'autonomia e all'iniziativa individuale. Altri segnali vengono rintracciati e osservati in funzione del confronto e delle relazioni con i propri clienti, le grandi case di moda, che dimostrano nei loro

comportamenti e nel modo di apprezzare il prodotto i segni dello sviluppo del processo di miglioramento organizzativo di Valbrenta.

In definitiva per la direzione e la gestione delle risorse umane di Valbrenta non si avverte la necessità di adottare un sistema formale e analitico di valutazione degli impatti delle attività formative. Questo sembra dovuto principalmente al fatto che le attività formative sono considerate come portatrici di benefici a tutto tondo, sul piano organizzativo, produttivo, individuale e di gruppo, in termini di compiti, ruoli e competenze, sul piano della comunicazione e della cultura aziendale. La valutazione analitica risulta inoltre estremamente complessa e costosa. La proprietà si affida ai riscontri di efficacia che circolano nelle valutazioni soggettive delle varie figure professionali e nell'appurare la diffusione di interpretazioni di miglioramenti che seguono l'attività formativa.

Gianmarco Lorenzi

Anche l'azienda Gianmarco Lorenzi non adotta nessun sistema formale e analitico di valutazione degli impatti della formazione. Come per l'analisi del fabbisogno formativo, anche la valutazione degli impatti è profondamente legata agli obiettivi di sviluppo dell'azienda e al piano di intervento organizzativo complessivo pianificato per raggiungerli. Tuttavia, la valutazione del raggiungimento di tali obiettivi di sviluppo è slegata dalla valutazione del contributo specifico apportato dalle attività formative.

L'analisi organizzativa porta alla definizione puntuale di ruoli e di fabbisogni professionali ad essi associati. Che tipo di risorsa professionale deve ricoprire un determinato ruolo? Che cosa deve saper fare e imparare a fare? Quali sono i prodotti attesi? In quali tempi? Questi e molti altri interrogativi in fase di pianificazione chiariscono le peculiarità di ogni attività e di processo rendendone più identificabili gli andamenti e le ricadute. I processi vengono dunque analiticamente isolati e distinti e di conseguenza vengono creati collegamenti astratti tra processi e ruoli, compiti e competenze. Tuttavia, la valutazione non analizza le competenze, le conoscenze e le attitudini del singolo lavoratore prima e dopo l'attività formativa cui egli partecipa. Piuttosto si osserva, in maniera non analitica e senza riferimento a parametri e misure, il miglioramento degli standard dell'attività lavorativa. In questo caso dunque la valutazione osserva il prima e il dopo, ma lo fa direttamente sul piano lavorativo e organizzativo, senza riferimenti analitici e senza misure e parametri. L'osservazione soggettiva e di gruppo attesta se si è verificato un miglioramento che viene ricollegato, per effetti di una stima interpretativa, anche ai fattori benefici della formazione.

La prossimità tra l'attività formativa e il rilevamento delle esigenze specifiche dell'azienda aumenta, nella percezione delle figure preposte all'organizzazione aziendale, l'affidabilità della valutazione. Ad esempio, la formazione basata sulla business intelligence e svolta nell'ambito piano SIC finanziato da Fondimpresa è stata calata in un progetto di riorganizzazione specifica e non su una panoramica della materia di taglio teorico. In fase di preparazione del corso «abbiamo ragionato su quali fossero le informazioni strategiche per noi.

E quindi abbiamo poi sfruttato quelle ore per fare attività sui dati di campionario. Quelle ore ci sono servite per chiarire a tutte le persone che lavoravano sul campionario tutte le attività che venivano svolte da tutti e la modalità con cui dovevano essere trasferite le informazioni tra un ente e l'altro». La valutazione così si basa su un principio tautologico: c'era la necessità di condividere trasversalmente l'assetto organizzativo dei processi lavorativi a partire dal campionario e l'aver sfruttato lo spazio-tempo formazione a questo scopo è di per sé la misura della riuscita della formazione. *«Tornando all'esempio dell'ufficio acquisti, noi partivamo da una situazione in cui non esisteva questa funzione. È stata introdotta una persona, è stata valutata la formazione che andava fatta su questa persona. È chiaro che lì, la valutazione della formazione è stata fatta. Sapevamo che ci sarebbe voluto almeno un anno per fare questo tipo di attività. Dopo un anno c'è un ufficio acquisti che funziona? Se interrogo un materiale nel mio gestionale c'è l'informazione di prezzo? Ci sono specificate le condizioni di fornitura? Se la risposta è sì, vuole dire che la formazione è stata efficace»* (consulente interno). Anche in questo è evidente che l'osservazione del prima e del dopo in ambito lavorativo rappresenta di per sé il test diretto degli impatti. Anche in questo caso funziona l'inferenza e la deduzione logica. Benché anche non si siano utilizzati strumenti specifici di misurazione e forse proprio per questo motivo, l'osservazione delle ricadute diventa una pratica costante e continua, immessa in un ciclo senza interruzioni di considerazioni logiche resa possibile da una chiara definizione degli obiettivi di sviluppo degli standard di lavoro.

Dema

Presso la Dema, anche per effetto del peso poco rilevante delle attività formative, non viene adottato alcun sistema di valutazione degli impatti. In questo caso non manca una dimensione formale, analitica, empirica di valutazione, ma si può dire che manca proprio il processo di valutazione. Per la dirigenza contano gli aspetti e i riscontri legati alla dimensione quotidiana delle problematiche aziendali. *«Io sinceramente ho visto molti risultati positivi. Ho visto proprio un aumento nell'uso dei dispositivi di sicurezza da parte dei ragazzi che prima non c'era, adesso chiedono informazioni. Si li vedo più spronati dopo aver fatto i corsi»* (responsabile amministrazione). Si tratta di un'opinione sollecitata, una valutazione personale che giustifica ex-post l'importanza della formazione ai fini del rispetto delle normative sulla sicurezza. Ma è chiaro che tale valutazione non rientra più nell'economia delle scelte: la valutazione che ha reso necessario il corso, è avvenuta ex-ante. Ex-post contano la circolazione delle informazioni e il livello di coinvolgimento e proattività dei lavoratori quali segnali di conferma.

Zanzani

Infine, anche nel caso del tacchificio Zanzani, la rilevazione degli impatti della formazione non segue un iter formale, non si avvale di strumenti specifici, non ha cadenze periodiche a distanze stabilite dal termine delle sessioni formative e non prevede test e verifiche. Essa si fonda su un mix di indicatori indiretti e segnali organizzativi che vengono interpretati e acquisiti dalla dirigenza e dalla consulente esperta di gestione delle risorse umane.

Gli indicatori indiretti e i segnali attengono direttamente agli obiettivi aziendali. Si tratta in primo luogo del fatturato che viene monitorato nel breve periodo. Come abbiamo visto la formazione del tacchificio è molto focalizzata su esigenze specifiche della produzione. Il rapporto tra rilevazione del problema, fabbisogno espresso dalle singole figure professionali, superamento del problema rappresenta il processo lineare e schematico di considerazione sulla riuscita immediata dell'intervento. Non vi sono indicatori, ma si segue un approccio olistico con il quale sono considerate efficaci le attività formative a valle delle quali l'ambiente organizzativo umano risulta arricchito e soddisfatto. L'adozione di questo approccio deriva dall'interazione costante tra tecnici, capi reparto, funzione gestione risorse umane e dirigenza. La continuità del meccanismo di consultazione e la vicinanza al problema specifico rende possibile valutare gli impatti singoli in modo olistico, mentre l'osservazione dell'andamento delle voci di fatturato giorno per giorno rappresenta piuttosto l'aggancio empirico necessario piuttosto per giustificare la formazione e far convergere il personale verso un obiettivo tangibile

È naturale pensare che i vertici dell'azienda siano consapevoli che sul fatturato hanno esercitato un'influenza ben altri fattori oltre che la formazione. Tuttavia, questa supposta interdipendenza tra formazione e lavoro di sicuro accresce la possibilità di interpretare l'efficacia della prima anche su questo aspetto.

La soddisfazione del cliente è il secondo indicatore visto che per Zanzani, un tacchificio, il prodotto finale deve necessariamente sposarsi con altri prodotti per realizzare la calzatura. Il cliente insoddisfatto ben presto cessa il rapporto. Uno dei modi per soddisfare le richieste del cliente è mostrare di investire in formazione, soprattutto quella rivolta ai processi e al controllo della qualità e degli standard richiesti dall'esterno. Quantomeno la formazione ha il merito di tenere viva ed elevata l'attenzione e la focalizzazione degli addetti sulla qualità e gli standard richiesti.

Il terzo indicatore è un segnale e si basa sulle dinamiche interpersonali che vengono osservate per verificare se con il tempo i flussi comunicativi si fluidificano migliorando il clima interno. *«Noi abbiamo fatto un 2014 strepitoso; il 2015 è cresciuto ancora di più di quello di prima. Cosa significa? Che quello che abbiamo fatto nel 2014 non è stato un fuoco di paglia, è stato un seminare su questo tipo di interventi. Se il cliente ritorna è perché gli diamo tutte queste cose qui: produzione, qualità, attenzione, tutti aspetti necessari sui quali abbiamo investito molto attraverso la riorganizzazione e la formazione. Queste buone prestazioni sono la ricaduta degli sforzi fatti. Perché se in ufficio rispondono male e non danno risposte adeguate, se in magazzino consegnano*

male, se in produzione stampano male e fanno danni, il fatturato e i clienti non crescono. Questi sono gli indicatori» (Paolo, imprenditore)

Sul piano dei segnali, invece, sono soprattutto la maturità dei dipendenti e la qualità delle relazioni interpersonali a mostrare le ricadute della formazione. È il dialogo continuo con loro a fornire i segnali riguardanti l'impatto della formazione. Se la formazione è concreta, applicata, coerente alle esigenze e alle indicazioni che essi hanno comunicato, i lavoratori ne riconoscono il valore poiché ne percepiscono gli effetti nella quotidianità delle loro pratiche quotidiane. Ancora di più, mostrano che quanto appreso potrebbe essergli utile anche fuori, in caso decidessero di cambiare azienda. Questa crescita di maturità si riconosce sia nel modo in cui continueranno a investire in formazione sia nel modo in cui contribuiranno alla definizione dei fabbisogni in fase di studio e pianificazione degli interventi, avviando così un circolo virtuoso dei segnali in fase di esplicitazione dei fabbisogni, apprezzamento della formazione, capacità di esprimere un giudizio sugli impatti.

L'altro tipo di segnali proviene dai grandi marchi che commissionano all'azienda la produzione dei tacchi per loro calzature. *«Gucci è certificata SA8000 e ogni tanto vengono a fare le cosiddette ispezioni, i controlli, e quindi vogliono vedere tutto il discorso dei dipendenti, i presidi di sicurezza, se vengono rispettate le formalità»*. In questi casi non è solo la qualità del prodotto che conta o il fatto di avere il «pezzo di carta che certifica», ma è il modo in cui si presenta l'ambiente e i dipendenti che veicola il senso della ricerca di un miglioramento continuo.

Capitolo 3

SPUNTI DI RIFLESSIONE

Analizzando i quattro casi aziendali possiamo concludere che in nessuna delle aziende si adotta un sistema formale, analitico, empirico di valutazione degli impatti della formazione svolta in azienda. Saremmo immediatamente tentati di sostenere che si tratta di un gap nella politica e nelle strategie di sviluppo del business di queste imprese, tanto più che si tratta di quattro realtà importanti del sistema calzaturiero italiano. Tuttavia, preferiamo annotare con convinzione che evidentemente la valutazione intesa come sistema rigoroso di misurazione quantitativa o econometrica degli impatti netti della formazione aziendale semplicemente non si addice a queste realtà organizzative. Di sicuro una valutazione da manuale potrebbe portare alcuni vantaggi, ma i punti critici sono comunque molti: rappresenta un costo elevato per l'organizzazione di tali imprese, implica una dedizione di tempo e risorse, rischia di asfissiare l'ambiente produttivo, presume un'elaborazione preventiva di indicatori con il dubbio sempre aperto che questi misurino gli impatti lordi e soprattutto con il dubbio che esistano comunque altre variabili i cui effetti restano impossibili da isolare.

Inoltre, com'è emerso senz'altro nelle pagine precedenti, in buona sostanza gli obiettivi delle attività formative intraprese dalle aziende esaminate sono riconducibili al tentativo di migliorare l'organizzazione, il clima aziendale, la cultura della qualità, la comunicazione e l'integrazione interna delle parti. Si tratta di obiettivi rispetto ai quali il contributo della formazione può essere valutato più facilmente utilizzando un approccio olistico, qualitativo e interpretativo.

Al contempo, tuttavia, non è possibile affidare la valutazione semplicemente alle impressioni, alle sensazioni e alle interpretazioni. Non è una valutazione corretta quella che si limita a mettere in correlazione alcuni miglioramenti intervenuti successivamente alla formazione. La scelta di un approccio olistico non implica un aprioristico abbandono di qualsiasi metodologia formale, capace di lasciare traccia e quindi di essere riletta e ripetuta nel tempo. E, infatti, nelle quattro aziende studiate l'assenza di criteri specifici di valutazione non ha mai coinciso con uno stile di valutazione improvvisato e fondato solo sull'intuito della dirigenza.

In quest'ottica proponiamo una sintesi dei punti salienti emersi dalla ricerca che possono costituire una base per strutturare un sistema di valutazione analitico e al tempo stesso olistico, permanente e condiviso all'interno dell'azienda. Le premesse sono costituite da alcuni elementi chiave che abbiamo appreso dalle pratiche descritte dai nostri interlocutori e che a nostro avviso possono essere integrati attraverso sforzi di sistematizzazione e formalizzazione.

1. La valutazione può essere intesa come un processo continuo e non come un momento in cui si fotografa uno stato di cose attuale per compararlo ad uno stato di cose precedente. La continuità del processo è

- particolarmente apprezzabile poiché integra la valutazione nella pratica lavorativa quotidiana consolidando una cultura della valutazione che produce ricadute positive in termini di senso d'appartenenza e proattività.
2. In quanto processo deve presupporre il coinvolgimento di tutti gli addetti di un'azienda, tanto quelli interessati in modo diretto dalla formazione, quanto quelli che ne sono restati fuori. Benché non coinvolti direttamente, questi dovrebbero essere comunque messi a conoscenza del tipo di formazione svolta, delle sue finalità e di come si colloca nell'ambito della più ampia *vision* aziendale.
 3. Il coinvolgimento, oltre a favorire la rilevazione delle esigenze, dei fabbisogni e degli obiettivi della formazione, accresce le occasioni per elaborare e formalizzare dei segnali e degli indicatori degli impatti che siano validi, attendibili e condivisi. Questo lavoro di elaborazione e formalizzazione, poiché svolto nel tempo con una logica evolutiva e grazie al riscontro fornito dai lavoratori coinvolti a diverso titolo, rende possibile testare e adattare i criteri della valutazione agli inevitabili mutamenti delle pratiche oggetto di valutazione (che possono ridurre la validità e l'attendibilità degli indicatori), e coinvolgere tutta l'organizzazione in modo da costruire il consenso su tali criteri. Quest'ultimo è un passaggio fondamentale per favorire l'avvio di strategie di valutazione sistematiche che altrimenti potrebbero trovare resistenze sul piano organizzativo.
 4. La valutazione degli impatti netti è possibile, fermo restando la disponibilità del personale a mettere in atto esercizi teorici di ricostruzione qualitativa delle variabili di controllo: è possibile, infatti, ipotizzare una ricostruzione, da parte delle varie figure professionali, in gruppo e singolarmente, dei meccanismi all'opera nel loro lavoro, assegnando a ciascuno di essi un peso. Ciò fatto è possibile chiedere loro di estrapolare il peso legato alle competenze e alle abilità in loro possesso. Questa operazione può essere fatta prima, durante e dopo la formazione e può addirittura divenire un'operazione costante, messa in piedi in momenti cadenzati. Essa produce indubbiamente un beneficio collaterale non indifferente: una maggiore consapevolezza circa il proprio lavoro, l'organizzazione in cui è inserito, l'ambiente e il clima aziendale in cui si esplica.
 5. La valutazione come processo costante implica autoriflessione e riflessione di gruppo. Presume un sistema in fieri in cui si ricostruisce *ex post* la dinamica dettagliata secondo cui avvengono le cose. La traccia di tali ricostruzioni è il menù delle possibilità e al contempo il mosaico degli aspetti specifici in cui può intervenire o è intervenuta la formazione.
 6. Gli impatti della formazione devono essere valutati separatamente rispetto agli obiettivi generali dell'azienda e, parimenti, gli indicatori e i segnali riguardanti tali impatti devono essere concepiti come di natura diversa dagli obiettivi stessi. Una cosa è l'obiettivo aziendale di migliorare la qualità media delle calzature prodotte, altra cosa è l'indicatore prescelto per valutare questo contributo e altra cosa ancora è il modo in cui la formazione contribuisce a raggiungere questo obiettivo. Sebbene

obiettivi aziendali, impatti della formazione e indicatori della valutazione della formazione siano strettamente connessi secondo un procedere logico, essi vanno analiticamente e concettualmente distinti.

7. La valutazione degli impatti non può non basarsi sull'interpretazione e sull'osservazione partecipante. Tanto una figura esterna che non partecipa direttamente e mantiene un approccio olistico ma leggermente distante, quanto chi è invece direttamente coinvolto nelle attività lavorative, in quelle formative e in quelle di valutazione, attraverso un approccio autoriflessivo, può basarsi sull'osservazione e sull'interpretazione soggettiva. Il fatto che l'interpretazione sia soggettiva non vieta che possa tradursi in segnali e indicatori condivisi e quindi in un certo senso oggettivi. Proprio i momenti della formazione contengono, spesso in modo latente, inespresso e non formalizzato, tutte le potenzialità per configurarsi come spazi di costruzione dell'oggettività condivisa.
8. La valutazione degli impatti della formazione può generare un giudizio positivo o negativo sull'attività già realizzata. Il suo obiettivo tuttavia, come facilmente si può immaginare, non è questo di per sé: se gli impatti non sono stati positivi, non si può certo tornare indietro. L'obiettivo è quello di migliorare le capacità di collegare ad esigenze e problematiche aziendali, gli strumenti, i contenuti e le metodologie formative adeguate. Riconoscere che un'attività formativa non ha funzionato come ci si aspettava, significa poter calibrare meglio il tentativo successivo. Inoltre non bisogna sottovalutare che la valutazione può anche portare a riscontrare impatti diversi da quelli programmati, ma comunque positivi.
9. La formazione aziendale è tuttavia sempre portatrice di una fondamentale efficacia legata agli aspetti organizzativi e comunicativi di un'azienda poiché essa offre, di là dei contenuti di cui tratta e degli obiettivi specifici che si propone, l'opportunità di riflettere in gruppo sul lavoro, sul clima e sui flussi di comunicazione: un aspetto questo che di per sé produce benefici in termini di capacità di formalizzare e astrarre le esigenze di ciascuno e quindi dell'azienda.
10. Infine, la valutazione degli impatti della formazione deve basarsi sulla trasparenza e sulla comunicabilità dell'intero processo aziendale che deve essere chiaro e comprensibile sin dalla rilevazione dei fabbisogni, passando per la definizione degli obiettivi e arrivando alla condivisione degli indicatori, dei segnali e delle pratiche della valutazione.

In definitiva i quattro studi di caso ci mostrano quattro modi, in parte diversi e in parte simili, di affrontare le problematiche organizzative e produttive con efficacia. Di queste la formazione è parte integrante. Benché al di fuori di approcci formalizzati, tutte e quattro le realtà studiate hanno un loro stile consolidato di pianificazione dell'attività formativa che gli consente di innescare dei meccanismi di valutazione.

Rispetto alla 'dimensione da manuale' ciò che manca in tutte e quattro le realtà è la misurazione puntuale

- di ciò che è accaduto al discente a seguito dell'iter formativo (più competenze? Più capacità? ecc.);
- dei mutamenti negli indicatori di performance aziendale.

Nonostante tale assenza, tuttavia, la dirigenza delle aziende osservate mostra di essere consapevole del valore della formazione e degli effetti che ha avuto sul piano organizzativo e produttivo. E questo perché la formazione è un'esperienza accuratamente ponderata e finalizzata a risolvere problemi. In tutte e quattro le aziende non si fa formazione per caso. Essa è collegata quindi a fabbisogni specifici di tipo organizzativo e produttivo che inevitabilmente incorporano indicatori, benché non formalizzati come vorrebbe un'applicazione canonica dei criteri di pianificazione e valutazione della formazione. Questi indicatori/segnali però sono sufficienti a cogliere gli effetti della formazione anche perché sono inseriti in contesti organizzativi di dimensioni contenute in cui lo scambio tra i diversi reparti e i livelli dell'organizzazione è costante e la dirigenza, spesso supportata da specialisti di gestione delle risorse umane e formazione, ha una percezione diretta di ciò che accade su diversi piani: dinamiche organizzative, clima, produttività, scambio con i clienti. Questi modi di valutare si sono dimostrati particolarmente idonei alle aziende interessate poiché sono ritagliati sulle loro esigenze specifiche e sono ben integrati nel loro modello organizzativo complessivo.

La bassa formalizzazione delle procedure di valutazione e la scarsa misurazione degli impatti sono quindi un limite? Dipende dalla prospettiva. Probabilmente le aziende studiate (e molte realtà analoghe sul territorio) non disporranno di resoconti puntuali da mostrare ad eventuali stakeholders interessati anche alla quantificazione degli effetti della formazione. Ciononostante sono in grado di rispondere alle loro esigenze conoscitive specifiche e a quelle dei loro clienti.

Di certo se ragioniamo in una prospettiva macro le loro strategie producono resoconti che non facilitano letture aggregate a livello settoriale o territoriale. Il carattere olistico di queste valutazioni, il loro essere integrate nella prassi organizzativa aziendale, comportano, per un osservatore esterno, la necessità di ricorrere a metodologie di tipo qualitativo e partecipativo – e non è un caso che abbiamo dovuto utilizzare studi di caso per esplorare le strategie utilizzate nelle quattro aziende. Ma questo è un problema che tocca solo indirettamente le aziende che, come abbiamo visto, hanno il polso degli effetti della formazione. Al contrario interessa soprattutto i decisori politici impegnati nella programmazione di politiche formative e gli enti finanziatori. Essi non hanno feedback immediati e sistematici sulle ricadute, che possono ottenere solo predisponendo sistemi dedicati che inevitabilmente producono un aggravio di costi.

Come rispondere a questo problema? Non è compito di questo lavoro proporre una soluzione. Ma può comunque offrire alcuni spunti di riflessione, come già fatto in precedenza sul tema della valutazione degli impatti in generale.

In primo luogo riteniamo non si possa sperare nella creazione di un sistema unico che consenta di rilevare informazioni sulla valutazione spendibili sia a

livello della singola impresa, sia a livello aggregato settoriale e territoriale. Una strategia *passé-partout* è irrealistica. Le discipline scientifico-sociali riconoscono l'importanza di variare gli approcci in base all'ordine di scala degli interventi che si decide di attuare e pertanto ognuna di esse specializza diversi tipi di strategie di livello micro e macro.

Detto ciò, di sicuro sarebbe auspicabile un sistema in cui i due livelli riuscissero a parlare con maggiore facilità. Così come nei casi esaminati, uno degli elementi essenziali è la socializzazione di tutta l'organizzazione alla valutazione, anche a livello di sistema sarebbe opportuno creare meccanismi per condividere le finalità della valutazione e i criteri attuativi con le imprese coinvolte. Ciò attenuerebbe, a livello d'impresa, la sensazione di controllo che spesso suscitano gli interventi valutativi istituzionali. Inoltre, faciliterebbe la condivisione del senso e del significato strategico che queste attività hanno per il sistema e quindi, di riflesso (se ben pianificati), per le imprese stesse. Ricordiamo, infatti, che valutare significa anche un'accresciuta capacità di allocare le risorse nelle successive pianificazioni. Il tutto, quindi, potrebbe tradursi in un'accresciuta efficacia ed efficienza degli stanziamenti dei fondi per la formazione.

Il carattere diverso degli attori coinvolti ai due livelli del sistema (imprese, a livello micro; enti e istituzioni a livello macro) e le loro diverse esigenze conoscitive, rende necessario quindi creare meccanismi d'interfaccia. L'obiettivo è far convergere i due livelli. È necessario estrapolare dall'esperienza dell'impresa dei resoconti di carattere più astratto che siano quindi comparabili quando analizzati in modo aggregato su numeri elevati. Parallelamente è altrettanto necessario ridurre il livello d'astrazione e di standardizzazione tipico dei resoconti di sistema. Nel far ciò il primo passo non può che venire da enti e istituzioni. Come abbiamo visto, infatti, le imprese non hanno risorse specifiche per valutare in modo puntuale soprattutto rispondendo alle richieste di una valutazione canonica, da manuale. Le più virtuose (e soprattutto quelle che se lo possono permettere) ricorrono, infatti, a organizzazioni esterne per rispondere a tale esigenza. Viceversa, enti e istituzioni che si occupano di finanziamenti della formazione dovrebbero essere dotate di queste competenze per loro stessa vocazione, o comunque dovrebbero essere agevolate a trovare un adeguato supporto (università, enti di ricerca pubblici e privati). Il problema tuttavia è verso quale tipo di approccio propendere data l'elevata quantità di approcci possibili.

A nostro avviso gli enti dovrebbero mettere in pratica il primato dell'iniziativa che gli spetta, puntando ad un approccio alternativo sia alla rilevazione standard per eccellenza, rappresentata dalla *social survey* (inchiesta con questionario), sia a rilevazioni di taglio qualitativo quali gli studi di caso. La prima è in grado di acquisire molte informazioni standardizzate, con tempi e costi relativamente contenuti, ma con il rischio di non percepire la ricchezza di approcci valutativi presenti nel sistema e la qualità dei risultati con essi raggiunti. I secondi, invece, sono portatori di un dettaglio elevatissimo benché difficilmente generalizzabile, e gestibile con tempi e costi elevati (soprattutto se pensati su ampi numeri). Tra questi un approccio intermedio potrebbe

essere rappresentato da indagini periodiche con panel longitudinali selezionati con tecniche ragionate per l'inclusione delle imprese. Anche in questo caso ci troviamo innanzi a una metodologia molto complessa e onerosa, ma che porta alcuni vantaggi considerando le caratteristiche del problema in oggetto e delle organizzazioni coinvolte. Essendo basata su panel di imprese selezionate sulla base di specifiche caratteristiche, possono conciliare una buona rappresentatività con una numerosità relativamente più contenuta che potrebbe consentire rilevazioni più approfondite. Il coinvolgimento delle imprese in un arco temporale lungo consente inoltre non solo di osservare il fenomeno in modo evolutivo, ma anche di creare meccanismi di coinvolgimento e fiducia.

Di sicuro è indispensabile investire in programmi di valutazione che siano accompagnati da campagne informative e che al loro interno incorporino approcci in grado di socializzare l'importanza di questi interventi tra le organizzazioni coinvolte. È indispensabile dotarci di approcci che facilitino la diffusione di una cultura della valutazione tutt'oggi ancora troppo debole nel nostro paese.

Bibliografia

AIF (Associazione Italiana Formatori), Professione formazione, Milano, Franco Angeli, 1988..

ARENA, K., Valutare la formazione degli adulti, Università degli Studi di Bari, <http://www.sc-edu.uniba.it/leda/rivista/25-03/25arena.htm>.

BELLAMIO Dante, Dispense per il corso di Metodologia della Formazione Aziendale, Università degli Studi Milano Bicocca, 2008/09.

BERGE, Z. L., Why it is so hard to evaluate training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 40 (7), 390-395, 2008..

BISIO Carlo, Valutare in formazione, Milano, Franco Angeli, 2002.

COSTA, G. e GIANECCHINI M., *Risorse Umane, persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill, Milano, 2008..

FONTANA, A., VARCHETTA G., La valutazione riconoscente, Milano, Guerini e Associati, 2002.

FRACCAROLI F., VERGANI, A., Valutare gli interventi formativi, Roma, Carocci Editore, 2004.

HALL, L., Don't be lazy. Evaluate ROI. *Coaching at Work*, 4 (6), 10, 2009.

KIRKPATRICK D.L.,. Evaluating Training Programs: The Four Levels, Berrett-Koehler, 1994.

KIRKPATRICK, D.L.,. Seven Keys to Unlock the Four Levels of Evaluation. *Performance Improvement*, 45 (7), 2006.

KIRKPATRICK, D.L.,. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 2nd Edition, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

LICHTNER, M., La qualità delle azioni formative, Milano, Franco Angeli, 1999.

LICHTNER, M., Valutare l'apprendimento: teorie e metodi, Milano, Franco Angeli, 2004.

LIPARI, D., Progettazione e valutazione nei processi formativi, Roma, Edizioni Lavoro, 1995.

LIPARI, D., Logiche di azione formativa nelle organizzazioni, Milano, Angelo Guerini e Associati, 2002.

LIPARI D., Pratiche di valutazione negli interventi formativi. Uno schema interpretativo, Rivista "FOR", n. 67, 2006.

NICKOLS, F., Why A Stakeholder Approach to Evaluating Training. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 121-134, 2005.

PERFORMANCE TECHNOLOGY SOLUTIONS, La valutazione dell'efficacia lavorativa, [www. Ptsonweb.com/files/valutazioneformazione.pdf](http://www.Ptsonweb.com/files/valutazioneformazione.pdf).

PHILLIPS, J. J.,. *Measuring the return on Investment*, vol 2. American Society for Training & Development, 1997.

PHILLIPS, J. J.,. *Measuring ROI – Fact, Fad, or Fantasy*. ASTD White Paper. (6), 12-19, 2007.

QUAGLINO G.P., *Scritti di formazione*, Milano, Franco Angeli, 1978 - 1998.

QUAGLINO G.P., *Il processo di formazione (scritti di formazione 2. 1981- 2005)*, Milano, Franco Angeli, 2005.

VERGANI A., *La valutazione nelle organizzazioni e nei processi di istruzione e formazione: alcune note introduttive*, Rivista "Valutare. Org.", 2008.