

# VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI DELLA FORMAZIONE

EVIDENZE E SPUNTI PER UNA RIFLESSIONE

PIANO PROTODESIGN  
AVS 44/11/II



## Sommario

INTRODUZIONE .....	3
LE IMPRESE ADERENTI AL PIANO .....	7
IL RICORSO ALLA FORMAZIONE .....	10
Le motivazioni del ricorso alla formazione .....	11
METODOLOGIE DI PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI .....	15
I giudizi sulla formazione.....	16
La possibilità di valutare l'efficacia della formazione in relazione alle tipologie di beneficiari .....	17
Le tempistiche di valutazione degli impatti dell'attività formativa svolta.....	18
L'efficacia degli indicatori per la valutazione degli impatti .....	19
Gli strumenti utilizzati per valutare gli impatti della formazione .....	21
CONCLUSIONI .....	23

## INTRODUZIONE

La ricerca condotta da OSR si è concentrata sul tema della valutazione degli impatti della formazione, indagato prestando particolare attenzione ad alcuni aspetti chiave quali la percezione dell'utilità della formazione e le strategie, i metodi e le tecniche utilizzate per valutarne gli impatti sull'azienda. L'assunto su cui poggia la ricerca è che la percezione di utilità della formazione sia profondamente legata ai criteri utilizzati per valutarne gli impatti. Questi, come vedremo di seguito sono molteplici e coinvolgono diversi aspetti dell'organizzazione aziendale. Pertanto la complessità del tema ha reso necessario acquisire molte informazioni in fase di rilevazione. Le aree tematiche, esplorate attraverso il questionario (realizzato ad hoc) compilato da 55 imprenditori sono state cinque, e nello specifico:

- La ricostruzione dell'assetto aziendale (dimensione dell'azienda, andamento del personale, etc.)
- Le pregresse attività formative delle aziende coinvolte (quante, di che tipo, su quali contenuti e con quali fonti di finanziamento)
- Le opinioni e la percezione in merito alla formazione aziendale
- I punti di forza della formazione (analisi dei vantaggi che la formazione può apportare)
- La valutabilità della formazione

Data la ricchezza dei contenuti trattati, il questionario è stato costruito servendosi di un'ampia tipologia di domande. In particolar modo, sono state utilizzati set di risposte multiple ogniquale volta la domanda mirava a ricostruire l'esperienza passata dell'impresa (ricostruzione di pratiche). Questo tipo di domande consentono di cogliere la complessità che inevitabilmente si cela dietro questo tipo informazione. Al contrario, sulle tematiche di tipo valutativo e

proiettivo è stato fatto ampio uso di scale d'atteggiamento e differenziali semantici.

Per rendere il documento di facile e immediata lettura è stato utilizzato l'elemento grafico, presente per ogni dimensione affrontata. In questo modo è possibile vedere il profilo/posizionamento della media di tutte le aziende coinvolte nella rilevazione rispetto agli indicatori rilevati con il questionario (tipologia formativa o di clientela, strategie di valutazione,...). Si ricorda che i dati generali sono presentati in forma aggregata (come tipologie o medie) in modo da mantenere l'anonimato sulle performance e le strategie utilizzate da tutte le imprese coinvolte.

Il Rapporto è diviso in tre capitoli. Il capitolo 1 illustra le caratteristiche del panel di aziende che hanno aderito alla ricerca e fornisce informazioni utili a interpretare l'estensione e il senso dei risultati raggiunti. A tale proposito si ricorda che i risultati non hanno un valore inferenziale a livello settoriale non essendo il prodotto di dati rilevati su un campione di tipo probabilistico.

I capitoli 2 e 3 entrano nel cuore tematico dell'indagine. Nello specifico, il capitolo 2 illustra il ricorso alla formazione, prestando particolare attenzione alla frequenza con la quale le aziende hanno avuto esperienze formative e le principali motivazioni che le hanno spinte, le strategie utilizzate per finanziarla e per rilevare i fabbisogni formativi.

Il capitolo 3 affronta invece il tema delle metodologie di pianificazione e valutazione degli impatti della formazione. È il capitolo più direttamente collegato all'assunto su cui poggia l'indagine e risponde a quattro interrogativi: quale è il vostro giudizio sulla formazione? È possibile valutare la formazione? Quali sono gli indicatori utili per valutare gli impatti della formazione? Quali strumenti utilizzate di solito per rilevare gli impatti della formazione?

Il Rapporto offre un quadro descrittivo dei diversi modi di percepire l'utilità della formazione, dei principali approcci adottati per gestirne la complessità nonché un

dettagliato esame delle strategie specifiche utilizzate dagli imprenditori per valutare gli impatti della formazione.

I dati ci mostrano uno scenario eterogeneo e dinamico caratterizzato da luci e ombre. La formazione è percepita come un investimento utile soprattutto a potenziale e rilanciare l'impresa; ha un taglio di tipo specialistico e professionalizzante, e si distacca in modo sostanziale dai semplici corsi di formazione di base. Nonostante l'importanza attribuita alla valutazione degli impatti, le imprese mostrano ancora una scarsa dimestichezza con le tecniche specifiche necessarie ad attuarla.

Si ricorda che contestualmente alla produzione di questo Rapporto sono stati prodotti anche dei *Rapporti Individuali di Impresa*, concepiti come strumenti di supporto all'autovalutazione delle performance aziendali e riconsegnati alle 55 imprese che hanno aderito alla ricerca. Trattandosi di uno strumento concepito principalmente per supportare l'impresa nell'autovalutazione delle sue capacità di valutare la formazione, il rapporto individuale di impresa si focalizza su un numero più ridotto di dimensioni e quindi di informazioni rispetto a questo Rapporto generale, ed è improntato ad una logica di tipo comparativo. Attraverso l'uso di indicatori e indici (misure di sintesi), il rapporto individuale descrive la posizione di ogni singola impresa rispetto a determinate problematiche valutative e, per ognuna di queste, offre la possibilità di confrontare la loro posizione con quella media ottenuta dalle altre imprese coinvolte nella rilevazione. I risultati illustrati nel rapporto individuale, quindi, hanno una funzione puramente descrittiva e non valutativa della performance delle aziende, cosa che richiederebbe uno studio ad hoc di carattere qualitativo. Tuttavia può porsi come utile elemento di riflessione su alcune tipiche problematiche che caratterizzano la valutazione degli impatti e, in tal modo, in grado di supportare le imprese

ad avviare un percorso di carattere auto-valutativo su questo tipo di temi.

Prima di lasciarVi alla lettura del documento, Vi offriamo una tabella di sintesi che presenta, riassumendole, le principali evidenze emerse dall'analisi dei questionari.

Si ringraziano infine tutte le aziende per la disponibilità ad aver preso parte alla ricerca, l'Ente Attuatore e gli Enti di riferimento per il supporto organizzativo e il ruolo interlocutorio durante tutto lo svolgimento dell'indagine.

## SCHEMA RIEPILOGATIVO DELLE PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE DALL'ANALISI DEI QUESTIONARI

### Principali Caratteristiche Delle Imprese E Mercato Di Riferimento

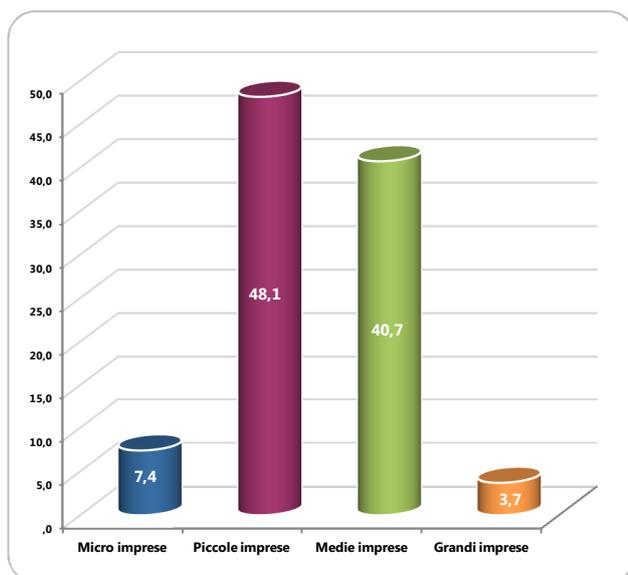
<b>Regioni in cui è localizzata la maggior parte delle imprese intervistate</b>	<i>Marche, Veneto e Emilia Romagna</i>
<b>Categoria di aziende prevalenti</b>	<i>Piccole imprese</i>
<b>Andamento dell'organico nell'ultimo triennio</b>	<i>Positivo</i>
<b>Principale fascia di fatturato</b>	<i>Da 10.000.001 a 50.000.000 di Euro</i>
<b>Tipologia di produzione prevalente</b>	<i>Prodotto proprio</i>
<b>Tipologia di clientela prevalente</b>	<i>Aziende commerciali al dettaglio</i>
<b>Localizzazione prevalente della clientela</b>	<i>In altre Regioni rispetto a quella di appartenenza</i>
<b>Area geografica di scambio prevalente</b>	<i>Altri paesi comunitari</i>
<b>Formazione</b>	
<b>Esperienze pregresse</b>	<i>Il 96,2% delle imprese ha svolto attività di formazione negli ultimi tre anni</i>
<b>Principali figure a cui è stata rivolta la formazione sinora erogata</b>	<i>Figure gestionali</i>
<b>Principale canale di finanziamento</b>	<i>Fondi Paritetici interprofessionali</i>
<b>Analisi dei fabbisogni formativi</b>	<i>Solo il 54,9% effettua l'analisi dei fabbisogni, nella maggior parte dei casi viene effettuata sporadicamente</i>
<b>Principale tecnica di rilevazione dei fabbisogni</b>	<i>Tecniche di osservazione del lavoratore nello svolgimento delle proprie mansioni</i>
<b>Utilità e criteri di valutazione della formazione</b>	
<b>Principale motivazione del ricorso alla formazione</b>	<i>Aumentare la sicurezza sul lavoro e/o ambientale</i>
<b>Principale opinione sulla formazione</b>	<i>È un efficace aiuto per aggiornare il personale sull'innovazione sia tecnologica sia organizzativa</i>
<b>Possibilità di valutare l'efficacia della formazione</b>	<i>È possibile utilizzando dei criteri di misurazione, quindi in modo sistematico e strutturato</i>
<b>Quando è possibile valutare l'efficacia della formazione</b>	<i>Dopo alcuni mesi. Esiste una chiara percezione della differenza tra valutazione a completamento e valutazione ex-post</i>
<b>Principali strumenti utilizzati in passato per la valutazione degli impatti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Analisi del mutamento degli standard di produzione</i></li> <li>✓ <i>Colloqui individuali periodici volti alla rilevazione dei fabbisogni,</i></li> <li>✓ <i>Questionari di verifica delle conoscenze apprese in formazione</i></li> </ul>

<b>Strumento ritenuto maggiormente utile per valutare gli impatti</b>	<i>Analisi motivazionale dei dipendenti</i>
<b>Indicatore più efficace per valutare gli impatti</b>	<i>Capacità degli addetti (ove necessario) di ricoprire diversi ruoli nel ciclo produttivo</i>

## LE IMPRESE ADERENTI AL PIANO

Le imprese intervistate appartengono in prevalenza alla categoria delle piccole (48,1%) e medie (40,7%) imprese. In particolare, il numero di dipendenti varia tra i 3 ed i 344.

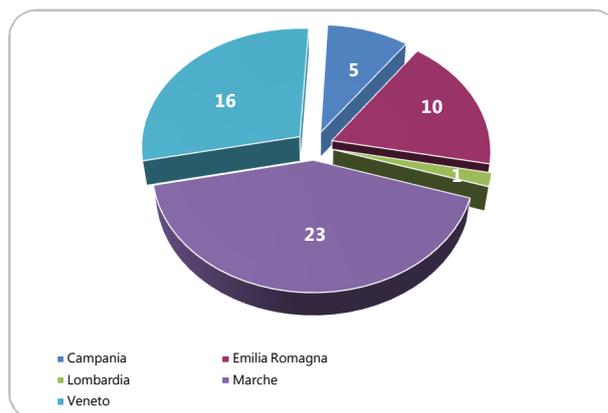
Figura 1 – Dimensioni delle aziende partecipanti



Le aziende risultano piuttosto diversificate dal punto di vista dell'anzianità di mercato. La più recente è stata infatti costituita nel 2012 mentre la più longeva nel 1914. Oltre la metà risulta in ogni caso costituita prima del 1990.

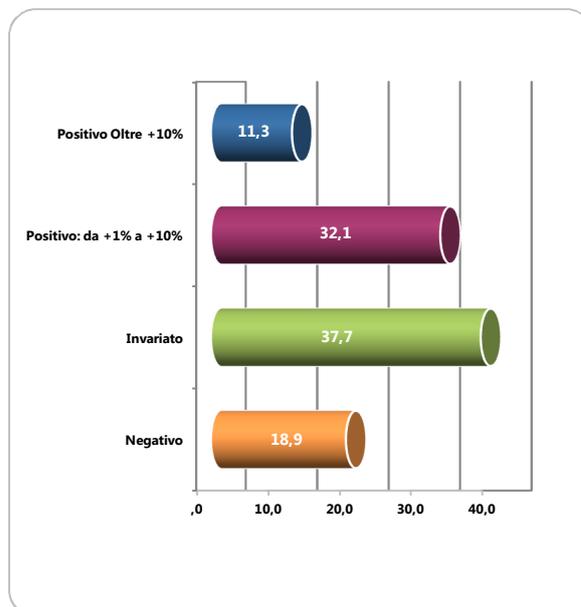
Si tratta in prevalenza di imprese localizzate nel territorio marchigiano (23) e in quello veneto (16), ma risulta piuttosto consistente anche la presenza di aziende con sede in Emilia Romagna (10).

Figura 2 – Localizzazione geografica delle imprese



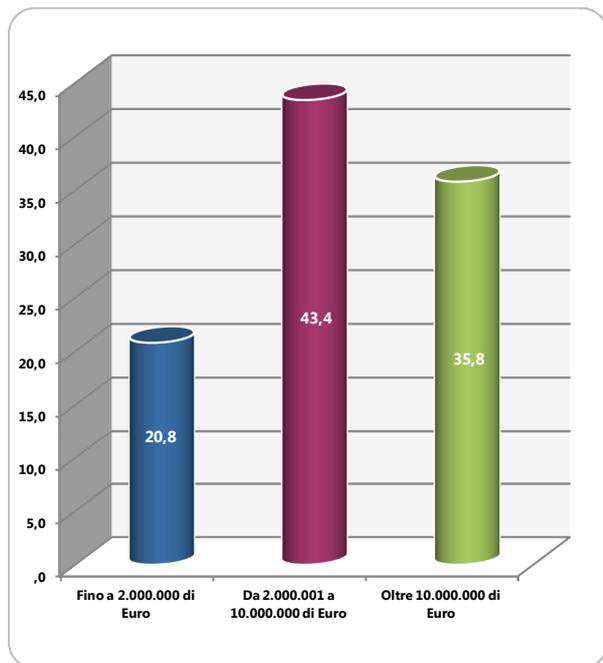
Con riferimento all'ultimo triennio la maggior parte delle imprese coinvolte ha visto un aumento del proprio organico (43,4%), per il 37,7% la situazione non risulta essere cambiata, mentre va notato come il 18,9% sia stato interessato da una contrazione del numero dei dipendenti.

Figura 3 – Andamento dell'organico nell'ultimo triennio



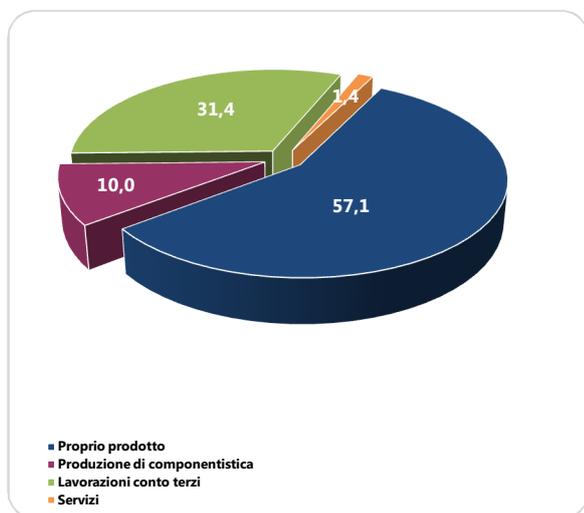
Sotto il profilo del fatturato la maggior parte delle imprese si colloca principalmente nella fascia compresa tra i 10.000.001 e i 50.000.000 di euro (30,2%) e in quella da 2.000.001 a 7.000.000 di euro (26,4%).

Figura 4 – Fatturato aziendale



Sul piano produttivo si tratta principalmente di imprese di produzione di prodotti finiti con proprio marchio (57,1%), anche se risulta piuttosto diffusa la lavorazione conto terzi (31,4%).

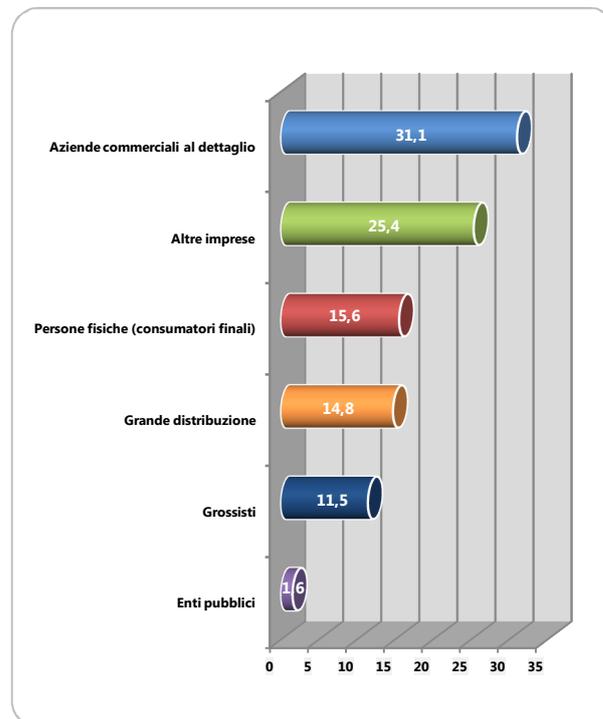
Figura 5 – Tipologia di produzione



La tipologia di clientela più frequente sono le *aziende commerciali al dettaglio* (31,1%) ma è consistente la quota di imprese che indicano come propri clienti *Altre imprese* (25,4%), diretta conseguenza dell’alto numero di terzisti presenti nel panel studiato. Poche sono le

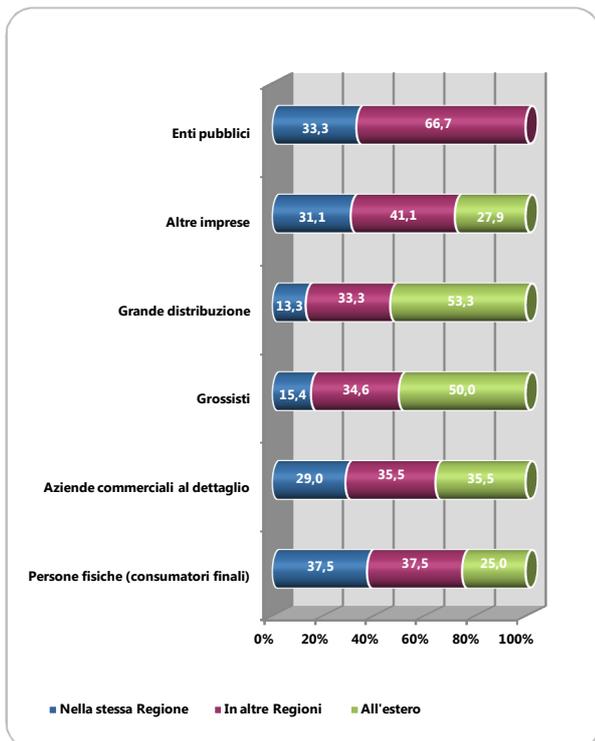
aziende che indicano invece gli *enti pubblici* come propri clienti, solo l’1,6%.

Figura 6 – Tipologia di clientela



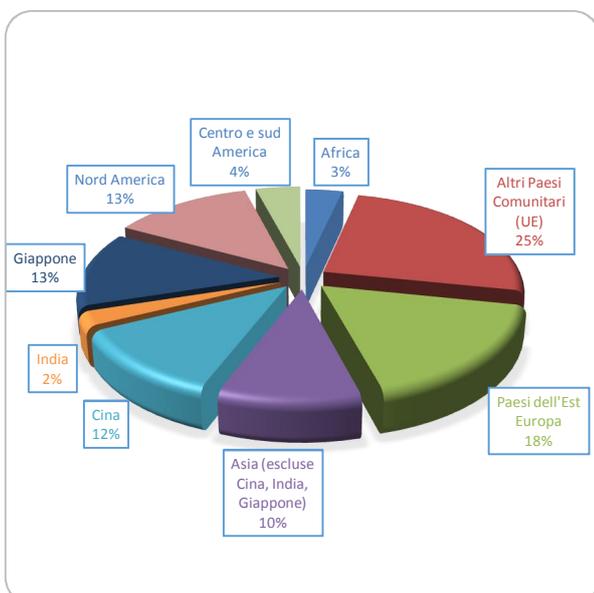
Il grafico che segue fornisce una mappa della localizzazione dei clienti a seconda che questi abbiano sede nella stessa regione delle imprese coinvolte, in altre regioni o all’estero. Come si può vedere, le *Aziende commerciali al dettaglio*, che abbiamo detto rappresentare la tipologia di clientela prevalente, insieme alle *Persone fisiche* risultano essere distribuite in maniera alquanto omogenea sul territorio. La *Grande distribuzione* e i *Grossisti* risultano avere sede prevalentemente all’estero, rispettivamente con il 53,3% e il 50,0%, mentre le *Persone fisiche* (37,5%) e gli *Enti pubblici* (33,3%) sono la tipologia di clientela che risulta maggiormente collocata all’interno della stessa Regione. Da notare è che, per tutte le imprese coinvolte, la categoria degli *Enti pubblici* risulta essere localizzata unicamente all’interno del territorio nazionale, sia nella stessa che in altre regioni.

Figura 7 – Localizzazione della clientela



Come mostrato nel grafico sottostante (Figura 8), le esportazioni sono rivolte in prevalenza verso Paesi della Comunità Europea (25%) seguite da quelle verso i Paesi dell'Est Europa (18%) e il Giappone (13%). Solo poche aziende risultano commerciare invece con India e Africa, rispettivamente con il 2% e il 3%.

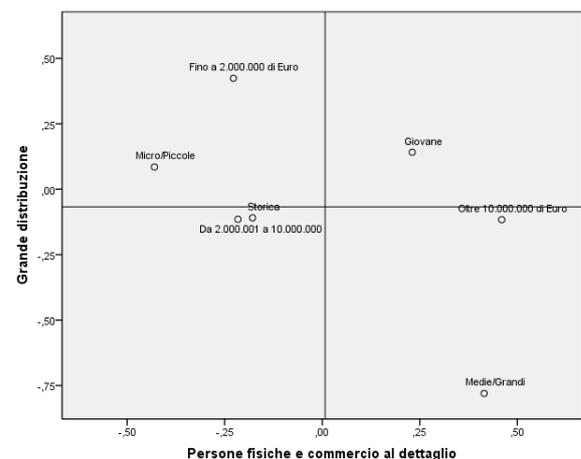
Figura 8 – Aree geografiche interessate dagli scambi



Per migliorare il livello di analisi relativamente alla tipologia di clientela delle aziende intervistate le risposte degli intervistati sono state sottoposte a una procedura di analisi fattoriale (ACP) che ha permesso di individuare tre dimensioni: la prima denominata **"Persone fisiche e commercio al dettaglio"**; la seconda **"Grande distribuzione"** e infine la terza **"Altre imprese"**.

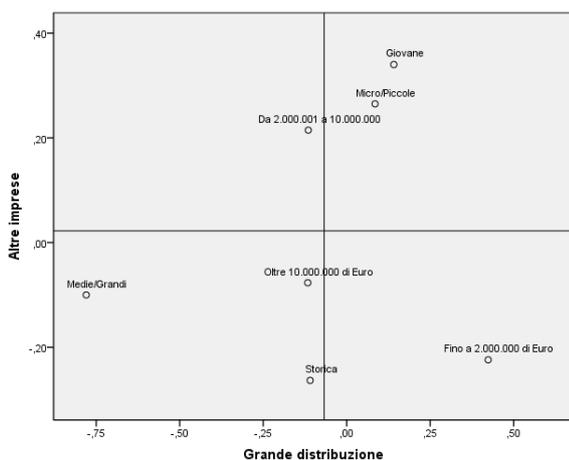
La dimensione relativa al commercio con *Persone fisiche e commercio al dettaglio* risulta tipica delle grandi imprese con un elevato fatturato, mentre una linea rivolta alla grande distribuzione appare tipica delle aziende di dimensioni e fatturato inferiori. Una leggera tendenza a conciliare queste due reti si riscontra tra le giovani imprese.

Figura 9 – Sintesi della rete commerciale: Persone fisiche e commercio al dettaglio vs Grande distribuzione



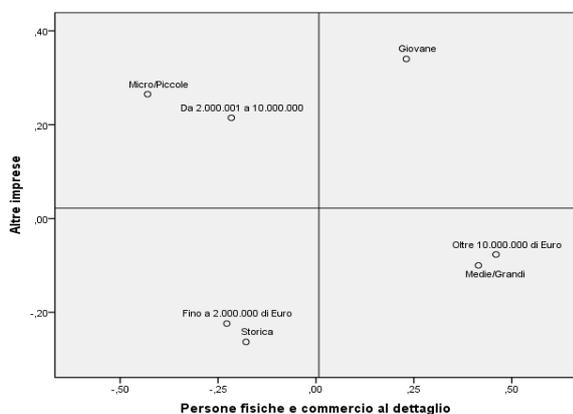
Le imprese giovani, medio-piccole e di fatturato medio sembrano conciliare maggiormente una rete rivolta alla grande distribuzione e alle relazioni commerciali con altre imprese (fornitura o sub-fornitura), mentre le imprese presenti sul mercato da più tempo sembrano avere meno contatti con le *altre imprese* avendo già altri canali consolidati nel tempo.

**Figura 10 – Sintesi della rete commerciale: Grande distribuzione vs Altre imprese**



Rispetto all'incrocio tra le dimensioni relative alla vendita diretta e al rapporto commerciale con le altre imprese, si possono notare tre raggruppamenti: uno costituito dalle piccole imprese con fatturato medio, che appare essere spostato sul versante commerciale rivolto alle altre imprese; un secondo caratterizzato dalle medio-grandi imprese con un fatturato elevato, che è rivolto soprattutto ai consumatori finali e al commercio al dettaglio e quindi con una propria rete di distribuzione consolidata; un terzo gruppo costituito dalle imprese a basso fatturato e quelle presenti sul mercato da più tempo che non sembrano particolarmente interessate da scambi commerciali con queste due tipi di clientela.

**Figura 11 – Sintesi della rete commerciale: Persone fisiche e commercio al dettaglio vs Altre imprese**



## IL RICORSO ALLA FORMAZIONE

Nelle tre figure successive sono riportati i dati inerenti:

- alla frequenza del ricorso alla formazione da parte delle imprese (Figura 12);
- alle modalità di finanziamento alle quali le imprese hanno fatto più spesso ricorso (Figura 13);
- alle figure professionali destinatarie delle attività svolte (Figura 14).

L'arco temporale preso in considerazione è quello relativo all'ultimo triennio.

L'85% delle imprese coinvolte risulta aver realizzato più di un'attività formativa, mentre solo il 4% della popolazione indagata non vi ha mai fatto ricorso. Il prevalente utilizzo da parte delle imprese dei Fondi Paritetici Interprofessionali (45,5%) e dell'Auto-finanziamento (42,4%) denota che, nonostante siano numerose le possibilità di accesso ai finanziamenti pubblici, permane una scarsa conoscenza e padronanza delle possibilità offerte in questo ambito. È interessante notare come nessuna delle imprese coinvolte abbia dichiarato di aver fatto ricorso ad altri fondi quali la legge 236/99 la 53/00.

Con riferimento infine ai destinatari della formazione, considerando le due modalità di risposta Sì, *una volta* e Sì, *più di una volta* in modo congiunto, sono state soprattutto le *Figure gestionali* e gli *Operai specializzati* ad essere stati coinvolti in almeno una attività negli ultimi tre anni. Al contrario, le meno coinvolte nella formazione sono le *figure di sviluppo e progettazione* per le quali il 49,0% delle imprese ha dichiarato di non aver svolto alcuna formazione negli ultimi tre anni, seguite dagli *operai generici* (44%) e dalle *figure apicali* (43,8%). Rispetto però alla frequenza del coinvolgimento nelle attività formative, ovvero quali figure sono state destinatarie di più azioni formative

negli ultimi tre anni, oltre alle *figure gestionali* prevalgono proprio le *figure di sviluppo e progettazione* di cui oltre la metà è stata coinvolta più di una volta.

Figura 12 - Frequenza svolgimento delle attività formative

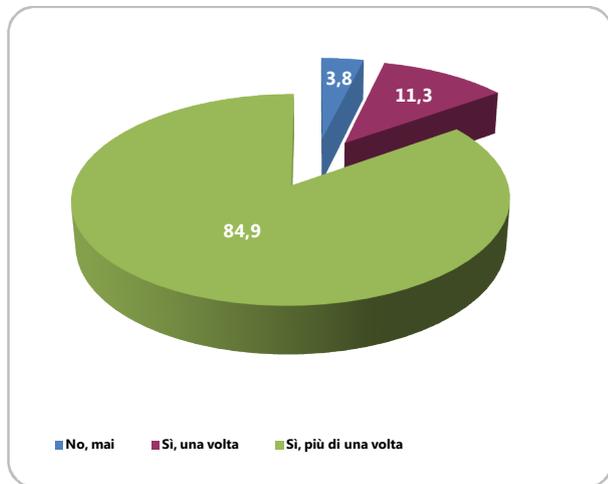


Figura 13 - Canali di finanziamento

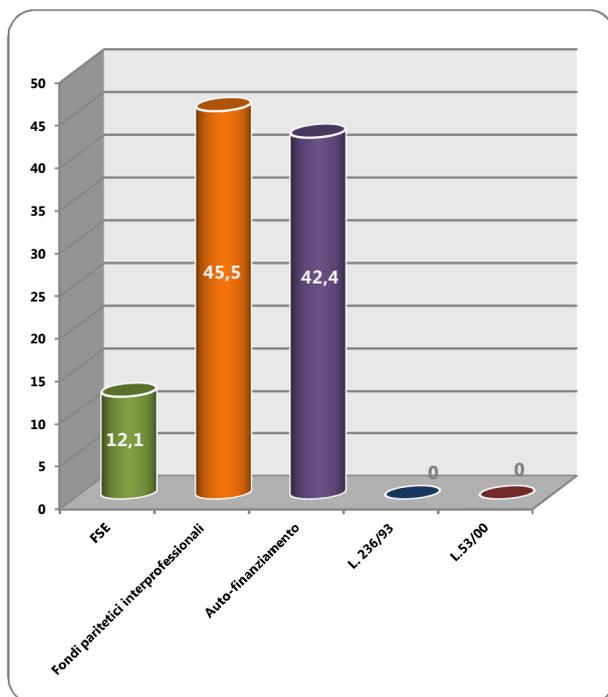
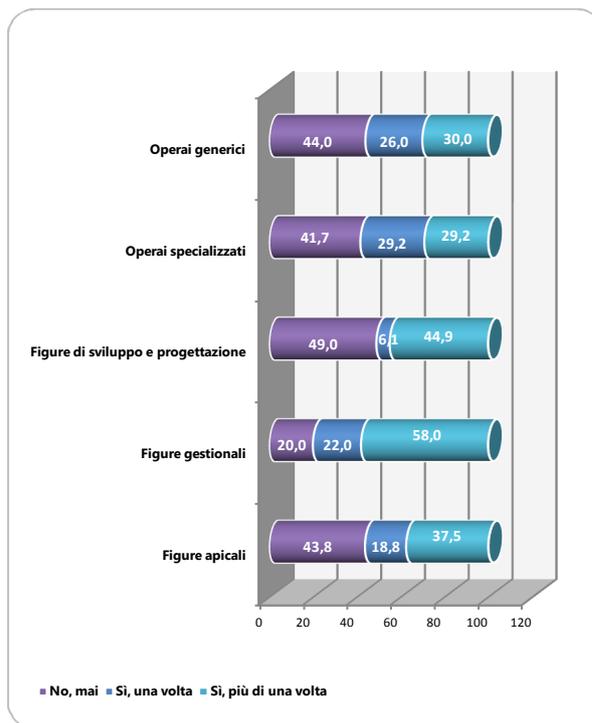


Figura 14 - Svolgimento di attività formative nell'ultimo triennio per figura professionale



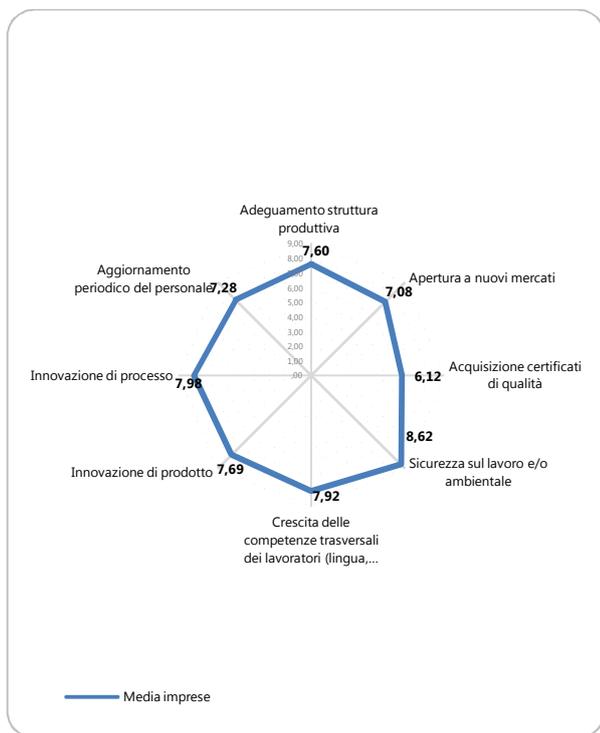
### Le motivazioni del ricorso alla formazione

Come mostrato dal grafico radar l'aumento degli standard di *Sicurezza sul lavoro e/o ambientale* e l'*Adeguamento produttivo alle nuove normative in materia* risulta essere, con un punteggio medio di 8,62, la motivazione principale alla base della progettazione e della realizzazione di attività formative aziendali. Più direttamente connesse all'attività aziendale sono invece l'*Innovazione di processo*, con un punteggio di 7,98, e la necessità di una *Crescita complessiva delle competenze trasversali dei lavoratori* con il 7,92. Lo scostamento minimo tra tutti i punteggi indica come venga attribuita pressoché la medesima importanza alle diverse motivazioni. L'*Acquisizione di certificati di qualità* (6,13) non viene invece percepita come motivazione alla formazione.

Si ricorda che il grafico radar è stato costruito sulla base del *punteggio medio* attribuito dalle imprese ai diversi

item oggetto di indagine in una scala da 0 a 10. Tutti gli altri grafici riportano invece valori percentuali.

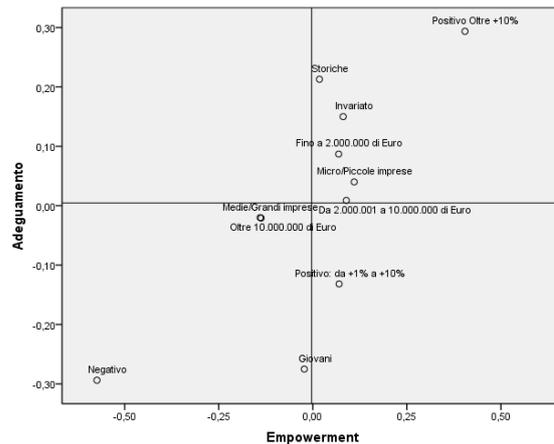
Figura 15 – Motivazioni del ricorso alla formazione



Confrontando le motivazioni delle imprese sulla base delle loro caratteristiche strutturali emerge come l'acquisizione di certificati di qualità costituisca una motivazione maggiormente rilevante per le aziende di piccole dimensioni e per quelle aziende che presentano un fatturato minore, che probabilmente intravedono nella certificazione uno strumento in grado di portare ad una maggiore competitività nel mercato di riferimento e quindi ad una maggiore solidità.

Per migliorare il livello di analisi delle motivazioni, e soprattutto per cogliere l'interdipendenza che può caratterizzare molte di queste, anche in questo caso, come accaduto per la dimensione relativa alla clientela, ci si è serviti dell'analisi fattoriale.

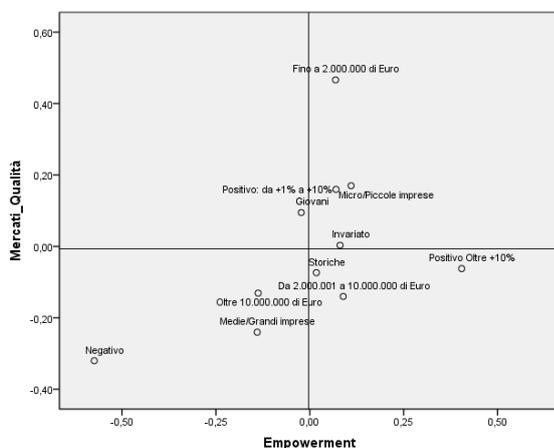
Figura 16 – Dimensione Adeguamento vs Dimensione Empowerment



L'analisi in componenti principali effettuata sulle motivazioni del ricorso alla formazione ha consentito di individuare tre dimensioni, riconducibili a tre macro-motivazioni. La prima dimensione è quella definita **"Empowerment"** nella quale trovano spazio le motivazioni riconducibili allo sviluppo sia di prodotto che di processo, nonché lo sviluppo delle competenze trasversali dei lavoratori. La seconda dimensione è quella definita **"Adeguamento"** in cui, oltre alla motivazione del rinnovamento della struttura produttiva, convergono anche le motivazioni sicurezza sul lavoro e/o ambientale (e quindi dell'adeguamento alla normativa vigente ed agli standard di sicurezza) e l'aggiornamento periodico del personale. Infine, la terza dimensione **"Mercati/Qualità"** include le motivazioni dell'apertura a nuovi mercati e dell'acquisizione di certificati di qualità. Osservando la distribuzione delle imprese rispetto alle loro principali caratteristiche strutturali, si nota come le imprese che sono state interessate negli ultimi 3 anni da una crescita del loro numero di dipendenti superiore al 10% attribuiscono un'importanza maggiore, rispetto alle altre, alla motivazione di Adeguamento e di Empowerment. Queste due macro-motivazioni risultano piuttosto importanti anche per le aziende caratterizzate da una maggiore anzianità di mercato, con dimensioni e fatturato ridotti, nonché con un una situazione stabile

del numero di dipendenti. Al contrario le imprese più giovani non sono spinte ad intraprendere le attività formative dalla necessità di sviluppo aziendale o di adeguamento delle proprie risorse. Sono invece le aziende più piccole sia sotto il profilo del fatturato che sotto il profilo del numero di dipendenti a considerare maggiormente determinante nella decisione di intraprendere attività di formazione la volontà di conquistare nuovi mercati e di acquisire certificazioni di qualità. È dunque possibile ipotizzare che per queste tipologie di aziende la formazione (e in questo caso la certificazione che ne deriva) possa consentire una più stabile presenza sul mercato, aumentando la loro competitività anche nei confronti delle aziende di più grandi dimensioni. Maggiormente orientate all'empowerment sono invece le aziende che hanno visto, nell'ultimo triennio, una più consistente crescita del numero di dipendenti.

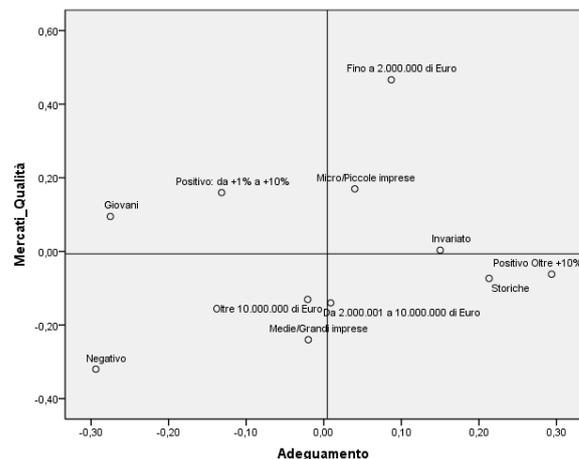
Figura 17 – Dimensione Mercati/Qualità vs Dimensione Empowerment



Il confronto tra la dimensione Mercati/Qualità e la dimensione Adeguamento mette in evidenza come le aziende con minore esperienza di mercato e moderata crescita sotto il profilo dimensionale siano, proprio in quanto di giovane costituzione, maggiormente orientate alla qualità e alla ricerca di nuovi sbocchi sul mercato, piuttosto che all'adeguamento delle proprie

risorse. Al contrario, le imprese che hanno già conquistato la loro posizione sul mercato (e quindi quelle storiche, in crescita, con un buon fatturato e di dimensioni più consistenti) sono mosse principalmente dalla necessità/volontà di adeguare le proprie risorse.

Figura 18 – Dimensione Mercati/Qualità vs Dimensione Adeguamento



Nonostante le aziende del nostro panel non siano alla prima esperienza formativa, mostrano tuttavia nel complesso una scarsa familiarità con la pratica dell'analisi dei fabbisogni formativi dei propri dipendenti.

Le due seguenti figure (Figura 19 e Figura 20) illustrano l'utilizzo dell'analisi dei fabbisogni finalizzata alla programmazione di interventi formativi, in termini sia di frequenza sia di tecniche utilizzate per la rilevazione.

La percentuale delle aziende che effettua con regolarità tale analisi corrisponde infatti al solo 19,6% (Figura 19). Coerentemente con questa situazione, è possibile notare un prevalente ricorso a *Tecniche di osservazione del lavoratore nello svolgimento delle proprie mansioni* e ad *Interviste* per la rilevazione dei fabbisogni (Figura 20) approcci di tipo qualitativo che possono prestarsi anche ad un uso di tipo informale, poco strutturato e relativamente sistematico (come è stato possibile riscontrare in quelle interviste condotte in modalità telefonica). Un dato interessante è che nessuna delle

imprese coinvolte nella rilevazione ha dichiarato di aver mai utilizzato i *Questionari*, mentre l'utilizzo dei *Focus Group*, sebbene oltre il 50% delle imprese ne faccia uso, rimane una tecnica utilizzata occasionalmente e in modo sporadico: il 46% infatti non ne ha mai fatto uso.

Figura 19 – Frequenza del ricorso all'analisi dei fabbisogni

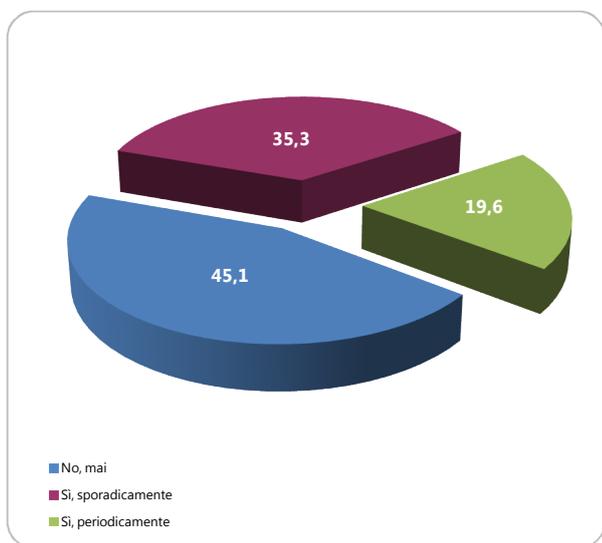
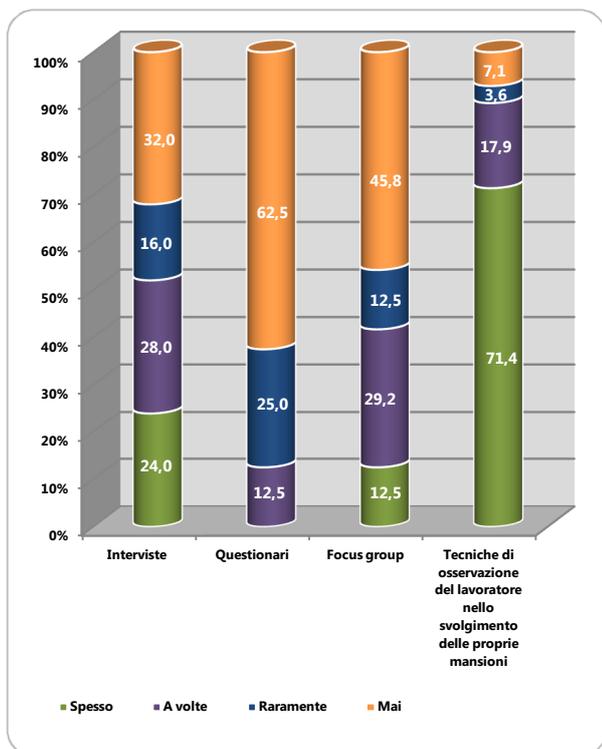


Figura 20 – Tecniche utilizzate per la rilevazione dei fabbisogni



In particolare, il ricorso all'analisi dei fabbisogni appare meno diffuso tra le imprese di piccole dimensioni e tra quelle con un fatturato più basso, mentre risulta maggiormente elevato nelle imprese caratterizzate da dimensioni aziendali maggiori, da un fatturato più elevato e presenti da un maggior numero di anni sul mercato.

A questo punto è utile leggere queste tendenze attraverso una misura di sintesi: l'*indice di ricchezza metodologica per l'analisi dei fabbisogni*. L'indice sintetizza le risposte fornite dagli intervistati sulle quattro tecniche per l'analisi dei fabbisogni fornendo una misura della ricchezza metodologica in termini di numero di strumenti utilizzati e intensità dell'uso. Esso varia da un minimo di 0, che corrisponde al non utilizzo di alcuna delle tecniche tra quelle contemplate, ad un massimo di 12 che denota invece un frequente ricorso a tutte le tecniche. Un valore elevato può essere considerato come segnale di una maggiore consapevolezza metodologica in tema di analisi dei fabbisogni formativi.

Anche rispetto a questo indice le tipologie di imprese appena descritte (di dimensioni maggiori, caratterizzate da un fatturato più elevato e presenti da un maggior numero di anni sul mercato) risultano ottenere punteggi più elevati.

<b>Indice di Ricchezza metodologica</b>	<b>(Range: 0-12)</b>
<b>Totale imprese</b>	<b>2,6</b>
Micro imprese	1,0
Piccole imprese	2,5
Medie imprese	2,8
Grandi imprese	4,0
Fino a 2.000.000 di Euro	1,1
Da 2.000.001 a 10.000.000 di Euro	2,7
Oltre 10.000.000 di Euro	3,4
Storica	3,3
Giovane	1,8

Lo scarso ricorso all'analisi dei fabbisogni formativi e, quando attuata, la maggiore propensione a ricorrere ad approcci informali e non strutturati è un dato che necessita in ogni caso di ulteriori approfondimenti di tipo qualitativo. Essa può essere infatti stata attuata grazie al supporto degli enti di formazione, quindi esternalizzando l'attività. In questo caso un esame più accurato può consentire di rilevare il livello delle ragioni dell'esternalizzazione e il livello di consapevolezza posseduto dall'impresa sulla problematica. Oltre a ciò va considerato che nelle realtà di più piccole dimensioni (piccole e micro imprese, molto presenti nel nostro panel) è abbastanza frequente una maggiore tendenza a ricorrere ad approcci informali e meno strutturati che in ogni caso non necessariamente si traducono in una minore capacità da parte dell'impresa di acquisire consapevolezza dello stato dei fabbisogni formativi interni. Dato tale carattere informale e poco strutturato, è tuttavia indispensabile intervenire con metodologie di indagine che rendano possibile l'esame in profondità.

## METODOLOGIE DI PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

Valutare gli impatti della formazione è un'attività essenziale e complessa. Essenziale poiché ci dà la misura dell'accuratezza e della bontà dei giudizi attribuiti alla formazione (sul piano organizzativo, dei contenuti e delle ricadute) da parte delle organizzazioni beneficiarie. Un'organizzazione che dispone di approcci rigorosi (o che è supportata da soggetti terzi competenti in materia) sarà in grado di effettuare una lettura più accurata delle qualità dell'offerta formativa e delle sue ricadute; ovvero, sarà in grado di valutarla in modo più preciso. Complessa poiché richiede l'assunzione di una serie di scelte ottimali legate a problematiche di carattere metodologico e tecnico. In relazione al tipo di contenuti formativi e di beneficiari, infatti, sarà necessario utilizzare diversi metodi e diverse tecniche che, a loro volta, implicheranno diverse difficoltà sul piano pratico della rilevazione e in termini della successiva analisi delle informazioni. La valutabilità stessa della formazione non è affatto scontata, soprattutto quella della sua componente più significativa, gli impatti.

Questa sezione del Rapporto descrive gli atteggiamenti e le opinioni degli intervistati su tali problematiche indagando sia la dimensione percettiva (quanto certe scelte e certi strumenti sono stati utili) sia pratica (che cosa hanno effettivamente fatto)

Nello specifico saranno illustrati i seguenti ambiti:

- i giudizi sulla formazione (Figura 21);
- la valutazione dell'efficacia attribuita alla formazione (Figura 22);
- le tempistiche di valutazione (Figura 23)

- l'efficacia degli indicatori per la valutazione degli impatti (Figura 24, 25, 26, 27);
- gli strumenti utilizzati per valutare gli impatti della formazione (Figura 28);
- la valutazione dell'utilità degli strumenti (Figura 29).

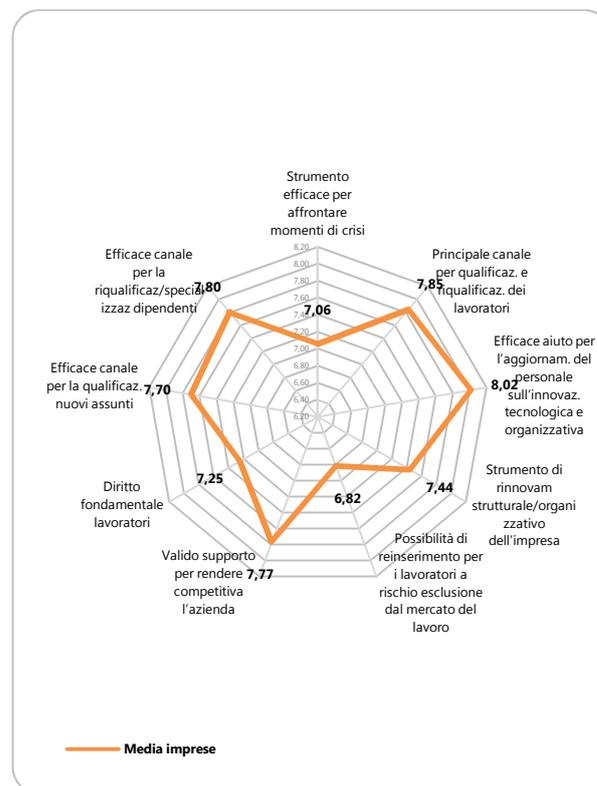
Anche in questo caso si ricorda che i grafici radar utilizzati riportano il *punteggio medio* attribuito dalle imprese ai diversi item oggetto di indagine in una scala da 0 a 10. Tutti gli altri grafici sono stati costruiti sulla base dei valori percentuali.

### I giudizi sulla formazione

La percezione d'utilità della formazione è stata indagata attraverso nove indicatori. Questi sono stati formulati in modo tale da rilevare la percezione d'utilità della formazione rispetto a diversi aspetti. In primo luogo, *se e come* varia l'utilità della formazione rispetto a tre dimensioni aziendali: strutturale, produttiva e organizzativa. In secondo luogo, *se e come* varia a seconda che si considerino i benefici direttamente per i lavoratori o per l'impresa nel suo insieme.

In generale, le imprese intervistate ritengono che la formazione sia soprattutto un aiuto efficace per l'aggiornamento del personale sui temi dell'innovazione sia tecnologica sia organizzativa (8,02, valore medio in una scala da 0 a 10), ma anche il principale canale per la qualificazione e la riqualificazione dei lavoratori (7,85) e dei propri dipendenti (7,80). Poche sono invece quelle imprese che vedono la formazione come strumento utile per affrontare momenti di crisi (7,06) e come opportunità di reinserimento per i lavoratori a rischio di esclusione dal mercato del lavoro (6,82).

Figura 21 – Giudizi sulla formazione



Sono soprattutto le micro/piccole imprese a ritenere la formazione un valido ausilio per aggiornare il personale su innovazione tecnologica e organizzativa. Tra le imprese storiche, invece, è più diffusa l'opinione che la formazione possa influire positivamente sulla competitività d'impresa. È interessante notare come rispetto alle opinioni sulla formazione le imprese più piccole, sia per dimensioni sia per fatturato, tendano ad avere un atteggiamento simile a quello delle imprese "maggiori".

In conclusione la formazione sembra essere utile soprattutto per riqualificare, specializzare e potenziare le competenze dei lavoratori, con particolare attenzione a quelle di tipo tecnologico; si tratta quindi prevalentemente di un investimento utile a mantenere o rinnovare gli standard in fase di stabilità o di sviluppo, controllato e pianificato potremmo dire. Al contrario, i nostri intervistati non sembrano attribuire alla formazione un'utilità in termini di risposta a momenti di

crisi, sia nella prospettiva individuale del lavoratore sia aziendale.

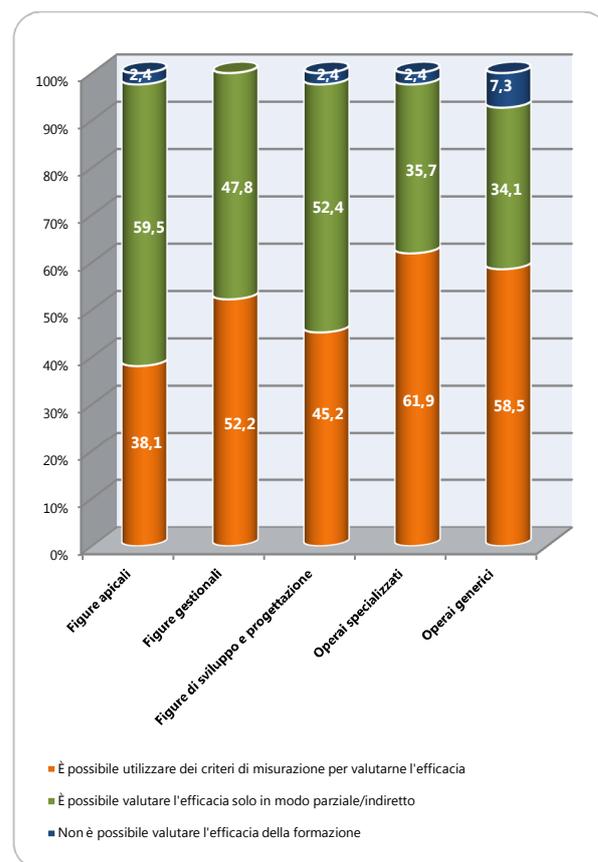
### La possibilità di valutare l'efficacia della formazione in relazione alle tipologie di beneficiari

Se tendenzialmente tra gli intervistati non si riscontrano atteggiamenti negativi verso la possibilità di valutare l'efficacia della formazione erogata, è evidente come questi siano comunque condizionati in modo sensibile dal tipo di beneficiari cui è stata rivolta la formazione. Gli intervistati ritengono possibile valutare gli impatti della formazione facendo ricorso a criteri di misurazione soprattutto per gli *Operai specializzati* e gli *Operai generici*. Per le *Figure apicali* e le *Figure di sviluppo e progettazione* prevale invece la percentuale di chi ritiene che la valutazione dell'efficacia sia possibile solo in modo parziale e indiretto.

È da sottolineare come nel solo caso delle *Figure gestionali* le imprese risultino concordi nel ritenere possibile effettuare in ogni caso, quindi sia in maniera diretta sia indiretta o parziale, una valutazione. Al contrario, la quota maggiore di aziende che ritengono impossibile effettuare tale valutazione si riscontra per le figure professionali degli *Operai generici*.

Il carattere più o meno astratto dei ruoli e delle mansioni associati ai diversi profili pesa inevitabilmente sulla difficoltà di individuare gli indicatori (in che modo si manifestano gli impatti?) e di definire dei criteri di misurazione degli impatti della formazione (come li rilevo/misuro?).

**Figura 22 – Possibilità di valutare l'efficacia della formazione per figura professionale**



La fiducia nella possibilità di valutare gli impatti della formazione per la maggior parte delle tipologie di lavoratori considerate risulta maggiormente elevata, seppur di poco, tra le imprese di dimensioni maggiori e con una maggiore anzianità di mercato. Ciò lascia ipotizzare che sulla capacità di valutare facendo ricorso a criteri di misurazione, a pesare siano probabilmente l'esperienza accumulata negli anni e il grado di strutturazione della propria organizzazione. Quest'ultimo aspetto, più degli altri, può accrescere la probabilità che in azienda ci siano risorse specificamente dedicate alle attività di valutazione e quindi in grado di ricorrere ad approcci e metodi per massimizzare la capacità di valutazione indipendentemente dalla complessità dell'oggetto stesso della valutazione (tendenza, questa, perfettamente in linea con quanto emerso rispetto

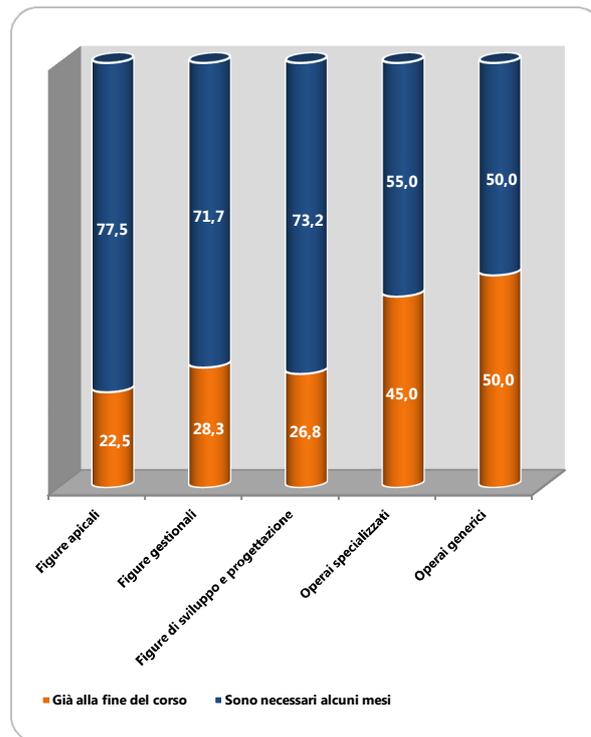
all'analisi dei fabbisogni formativi illustrata precedentemente). Quest'ultimo è direttamente collegato al profilo professionale delle risorse in formazione.

### Le tempistiche di valutazione degli impatti dell'attività formativa svolta

I profili professionali dei lavoratori formati incidono in modo particolarmente significativo anche sulla percezione del lasso di tempo che si ritiene necessario far trascorrere prima di poter valutare gli impatti della formazione. La figura 23 mostra non solo che la maggior parte delle imprese sono consapevoli della necessità di attendere un adeguato periodo dal termine dei corsi prima di poter valutare gli impatti (il tempo è necessario affinché i saperi maturino nei beneficiari), ma anche che tale tendenza varia significativamente al variare del profilo professionale. Per i profili di carattere più tecnico (operai generici e specializzati) si riduce infatti la distanza tra chi ritiene che sia necessario far passare alcuni mesi e chi invece ritiene possibile una valutazione al termine delle attività formative. Se da un lato quest'ultimo atteggiamento può nascondere un'idea confusa riguardo la valutazione degli impatti, erroneamente associata alla valutazione a completamento, dall'altro il carattere probabilmente più pragmatico e tecnico dei saperi associato a questo tipo di profili rende più facile definire criteri e strumenti di misurazione degli impatti della formazione.

Per tutte le altre figure emerge invece un accordo ampio nel ritenere il fattore temporale necessario ai fini valutativi. Vero soprattutto per le figure apicali che per ampiezza (e in alcuni casi informalità) delle proprie mansioni possono rendere più complessa la valutazione.

Figura 23 – Tempi di valutazione degli impatti per figura professionale



In generale è possibile ritenere che la consapevolezza della necessità di definire un lasso di tempo adeguato dal termine delle attività formative prima di poterle studiare gli impatti sia una dimostrazione di maturità delle imprese in tema di valutazione. Anche su questo indicatore pesano positivamente tre variabili: il *fatturato*, le *dimensioni* e gli *anni d'attività*.

Appare dunque più elevata, tra queste imprese, la consapevolezza che il processo di apprendimento e di messa in pratica delle competenze acquisite tramite gli interventi formativi organizzati dalle imprese sia un processo complesso e, in quanto tale, necessiti di un periodo di tempo di alcuni mesi prima di poter essere valutato nella sua interezza.

### L'efficacia degli indicatori per la valutazione degli impatti

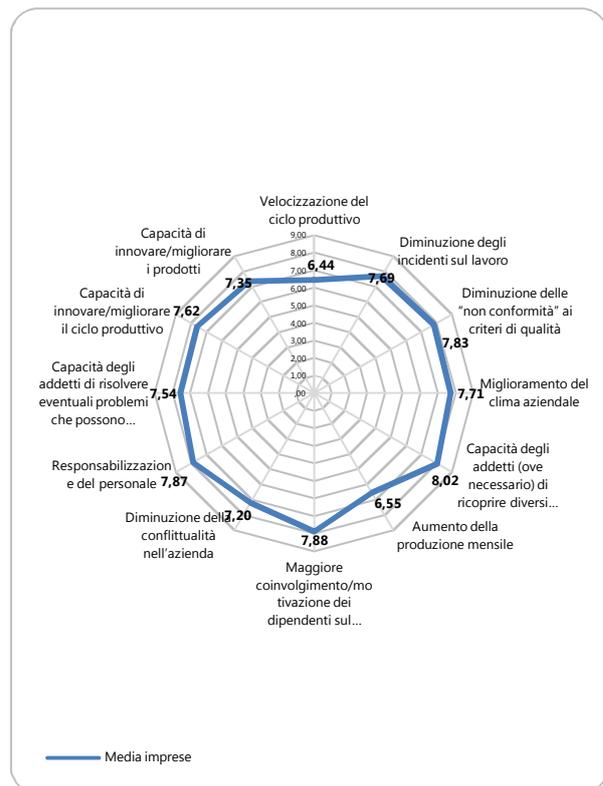
Gli impatti della formazione possono manifestarsi in modi diversi. Difficilmente la formazione inciderà su un unico aspetto della vita lavorativa, sia nella prospettiva individuale del lavoratore sia in quella organizzativa. I suoi effetti coinvolgeranno simultaneamente diverse dimensioni, benché con differente intensità. Sarà quindi probabile riscontrare ricadute in termini di miglioramento degli standard organizzativi, di prodotto; ma anche degli aspetti più attinenti alla sfera intangibile quali la relazionalità, le motivazioni, il clima aziendale.

Il grafico radar della Figura 24 mostra il posizionamento delle imprese intervistate in termini di maggiore o minore efficacia attribuita ad un insieme ampio di indicatori per la valutazione dell'efficacia della formazione, progettati per cogliere il più possibile le molteplici forme e i diversi livelli di intensità con cui possono manifestarsi le ricadute della formazione.

In generale, come si può notare dal grafico, gli indicatori ritenuti più efficaci sono la *Capacità dei dipendenti di adeguarsi alle diverse esigenze produttive* e la loro *Maggiore partecipazione alla vita aziendale* sia in termini di coinvolgimento e motivazione al lavoro sia in termini di responsabilizzazione, seguiti da quelli che tengono conto delle "disfunzioni", ovvero degli eventi critici quali le non conformità ai criteri della qualità o gli incidenti sul lavoro.

Sembrerebbe quindi che gli intervistati attribuiscono maggiore efficacia nel visibilizzare gli impatti della formazione a quegli indicatori più direttamente collegati alla sfera delle capacità trasversali dei soggetti coinvolti, ancor prima di quelli le cui ricadute si riflettono direttamente sulla sfera produttiva. Non a caso i punteggi attribuiti alla *Velocizzazione del ciclo produttivo* e all'*Aumento della produzione mensile* sono i più bassi.

Figura 24 – Efficacia degli indicatori per la valutazione degli impatti



Il *Miglioramento del clima aziendale* viene ritenuto l'indicatore più efficace dalle aziende con un fatturato inferiore, la *Capacità degli addetti (ove necessario) di ricoprire diversi ruoli nel ciclo produttivo* è riconosciuta come maggiormente efficace dalle aziende con un fatturato medio-alto e dalle aziende presenti da un maggior numero di anni sul mercato. Queste ultime considerano molto efficaci anche il *Maggiore coinvolgimento/motivazione dei dipendenti sul lavoro* e la *Responsabilizzazione del personale*. Alla *Diminuzione degli incidenti sul lavoro* è invece attribuita un'efficacia maggiore dalle aziende più giovani.

Data però l'interdipendenza dei diversi indicatori (direttamente collegata al carattere multiforme delle manifestazioni degli esiti della formazione cui accennavamo in precedenza) si è ritenuto approfondire l'analisi utilizzando la tecnica dell'ACP.

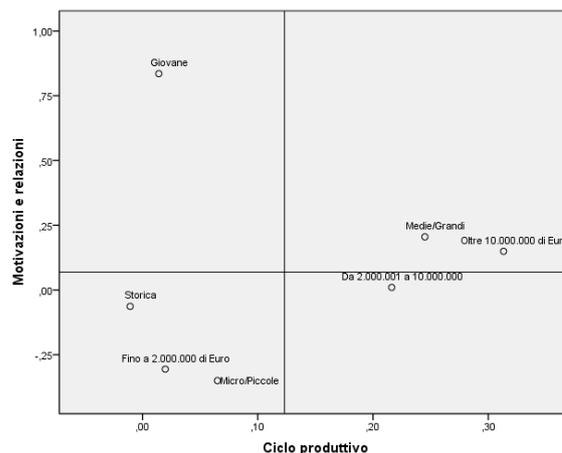
L'Analisi in Componenti Principali, ha consentito di sintetizzare gli indicatori in parametri maggiormente

efficaci in tre dimensioni. Una prima dimensione denominata **"Ciclo produttivo"** in cui confluiscono quei criteri strettamente legati alla produzione e quindi al suo aumento, alla sua innovazione e alle capacità degli addetti di adattarsi a svolgere ruoli diversi e di risolvere le problematiche che possono ostacolare la produzione (Dimensione associata alla sfera funzionale). Nella seconda dimensione, **"Motivazioni e relazioni"**, confluiscono invece i criteri maggiormente legati alla coesione interna e al senso di appartenenza all'azienda che possono avere delle ricadute sul clima aziendale (si tratta quindi di una dimensione che può essere associata alla sfera socio-emotiva). Infine la terza dimensione è quella della **"Sicurezza sul lavoro"** identificata con la riduzione del numero di incidenti occorsi ai lavoratori.

Una volta proiettati gli assi, l'ACP ha consentito di individuare la posizione delle aziende sulla base delle loro principali caratteristiche.

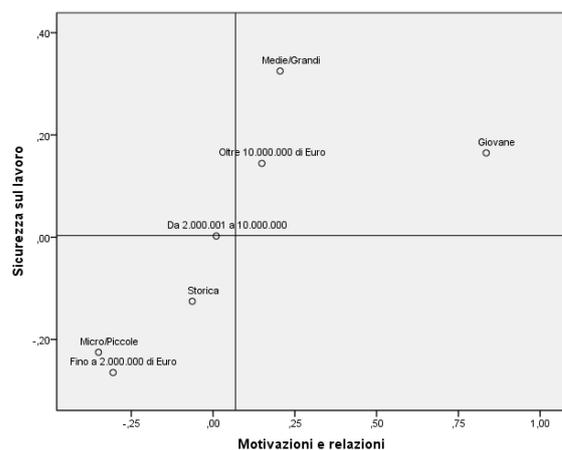
Mentre le aziende più giovani si collocano prevalentemente sulla seconda dimensione, e quindi ritengono maggiormente efficaci quegli indicatori che afferiscono alla sfera socio-emotiva, le imprese con un fatturato più elevato e con un numero di dipendenti superiore attribuiscono una maggiore efficacia agli indicatori riconducibili al ciclo produttivo dell'azienda, e dunque caratterizzati da una funzionalità e una pragmaticità più elevate. Le aziende appartenenti alle categorie medio-alte, sia in termini di fatturato sia in termini di numero di dipendenti, tendono quindi ad attribuire un livello di efficacia simile ai diversi indicatori proposti.

Figura 25 – Dimensione Motivazioni e relazioni vs Dimensione Ciclo produttivo



Anche analizzando la dimensione "Motivazioni e relazioni" con la dimensione "Sicurezza sul lavoro" (figura 26) si nota come le aziende più giovani e le grandi imprese si discostino dalle altre, queste ultime posizionandosi in modo netto sull'asse Sicurezza sul lavoro mentre le prime dimostrando una discreta posizione anche su questo asse (mantenendo il già visto ottimo posizionamento sulla sfera delle motivazioni e relazione). Al contrario le micro/piccole imprese sembrano indifferenti ad entrambe le dimensioni.

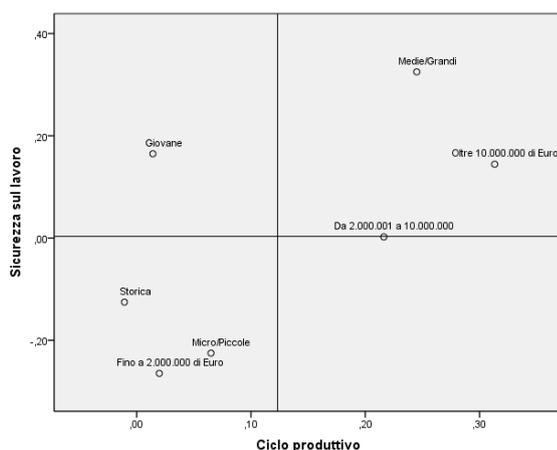
Figura 26 - Dimensione Motivazioni e relazioni vs Dimensione Sicurezza sul lavoro



Infine il confronto della dimensione "Sicurezza sul lavoro" con quella del "Ciclo produttivo" (figura 27) evidenzia come, anche in questo caso, siano le giovani imprese e quelle di grandi dimensioni a connotarsi in

modo più chiaro. Nello specifico, quelle di più giovane costituzione si collocano sulla dimensione della sicurezza mentre quelle di maggiori dimensioni presentano valori elevati su entrambe le dimensioni. In ogni caso, viene confermata anche la tendenza delle medie-grandi imprese da una parte e delle micro e piccole imprese dall'altra ad attribuire punteggi simili ai diversi criteri.

Figura 27 - Dimensione Sicurezza sul lavoro vs Dimensione Ciclo produttivo



In generale l'ACP ci mostra un maggior dinamismo nell'attribuire giudizi sull'utilità degli indicatori da parte delle imprese medio/grandi e giovani. In particolare modo, le prime prediligono indicatori più direttamente collegati alla sfera funzionale e alla sicurezza sul lavoro, facendo pensare a uno stile valutativo caratterizzato da un approccio più classico sul piano teorico e caratterizzato da una maggiore formalità delle procedure. Le imprese più giovani sono più propense a riconoscere il valore degli indicatori associati alla sfera socio emotiva (clima aziendale, relazionalità, motivazione) probabilmente conseguenza di impostazioni e approcci di taglio più informale motivati anche da una minore formalizzazione degli stili organizzativi. Si tratta ovviamente di ipotesi che necessitano di ulteriori approfondimenti di indagine, possibilmente di tipo qualitativo sul campo.

### Gli strumenti utilizzati per valutare gli impatti della formazione

Come per gli indicatori anche le tecniche e gli strumenti di valutazione degli impatti della formazione sono ormai molti ed eterogenei rispetto al loro livello di formalizzazione e al livello di dettaglio dei risultati che possono produrre.

L'analisi sugli strumenti di valutazione utilizzati e sul valore ad essi attribuito ha messo in evidenza quattro ordini di informazioni (benché ad un livello ancora esplorativo):

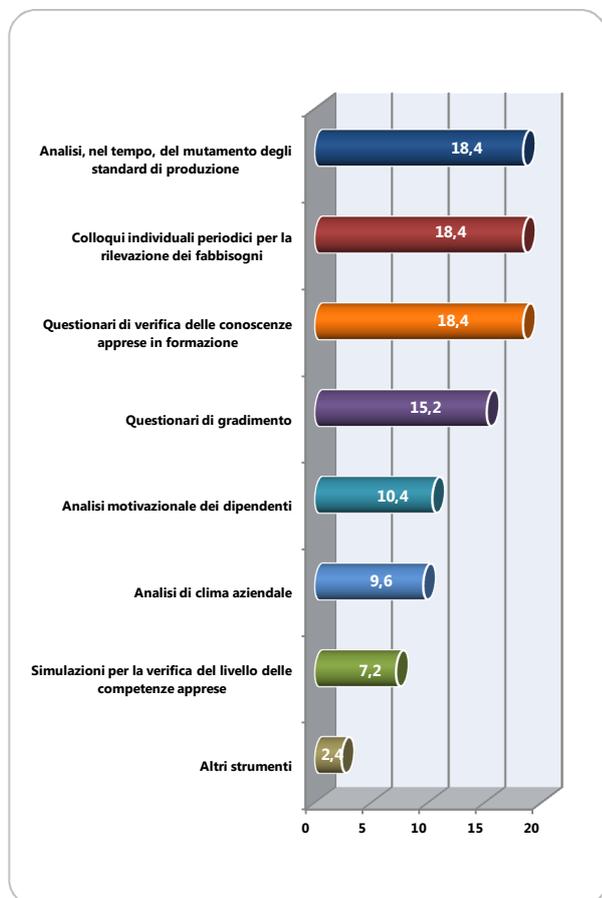
- La dimestichezza degli intervistati con la pratica della valutazione
- Il tipo di strumenti utilizzati
- La loro utilità
- La propensione a ricorrere a più strumenti

Il primo dato che emerge è che una percentuale molto bassa di intervistati ha fornito un'opinione su quali strumenti hanno avuto modo di utilizzare per valutare gli impatti, contrariamente a quanto era accaduto in merito agli indicatori, che avevano comunque suscitato un elevato numero di risposte. Semplificando molto, ricordiamo che la differenza tra indicatori e strumenti di rilevazione può essere sintetizzata nella distinzione tra due interrogativi: **Indicatori** = *che cosa osservo?*; **Strumenti** = *come lo rilevo?* Il numero significativamente più basso di risposte sugli strumenti utilizzati lascia pensare ad una più bassa dimestichezza con la pratica della valutazione.

Tra coloro che hanno risposto (Figura 28), le percentuali più alte dimostrano che gli intervistati hanno fatto ricorso, in egual misura, a tre strumenti: *l'Analisi, nel tempo, del mutamento degli standard di produzione*; *i Colloqui individuali periodici volti alla rilevazione dei fabbisogni*; e *i Questionari di verifica delle conoscenze apprese in formazione*. Solo il 7,2% dichiara invece di

aver utilizzato *Simulazioni per la verifica del livello delle competenze apprese*, strumento molto efficace per la verifica e il contro delle ricadute della formazione.

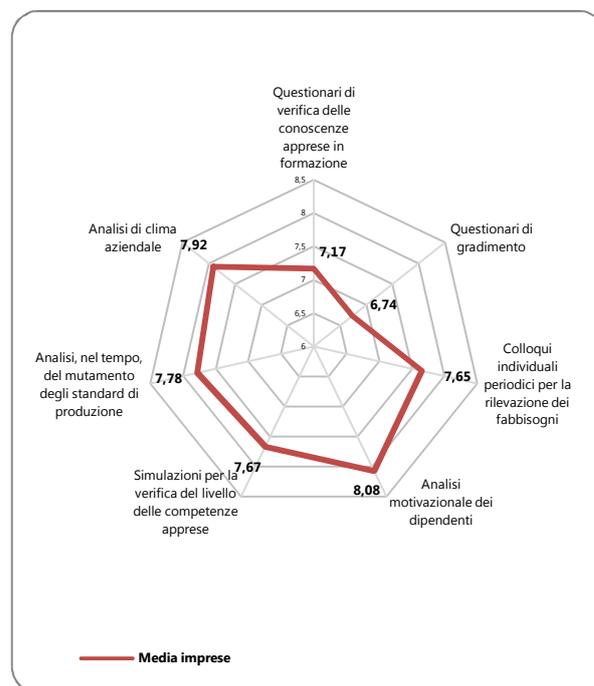
Figura 28 – Strumenti utilizzati per la valutazione degli impatti



Interrogati, invece, sull'utilità attribuita agli strumenti di valutazione utilizzati, gli intervistati si sono rivelati maggiormente orientati a considerare più efficaci strumenti complessi quali ad esempio *l'Analisi motivazionale dei dipendenti* (punteggio medio 8,08), *l'Analisi di clima aziendale* (7,92) e *l'Analisi, nel tempo, del mutamento degli standard di produzione* (7,78). In tutti e tre i casi si tratta di dispositivi che si basano su strategie di intervento di tipo ibrido, che comportano spesso l'uso integrato di tecniche di tipo qualitativo e quantitativo. Nei primi due casi, inoltre, è da sottolineare come l'attenzione sia posta soprattutto sulla sfera socio emotiva, ovvero su quelle ricadute che

si manifestano in termini di relazionalità, capacità di partecipazione e coinvolgimento, lavoro di gruppo.

Figura 29 - Utilità degli strumenti per la valutazione degli impatti



Coerente invece è il valore più basso attribuito ai *Questionari*, sia di gradimento (6,74) che di verifica delle conoscenze apprese in formazione (7,17). Si tratta in entrambi i casi di tecniche collegate maggiormente alla pratica della valutazione a completamento, i cui risultati possono acquistare una funzione di tipo illustrativo in fase di analisi degli impatti se affiancate a quelli ottenuti con tecniche specificamente studiate per questo tipo di valutazione.

Per avere una misura di sintesi del livello di combinazione di diverse tecniche di valutazione, infine, è stato costruito un **indice di ricchezza metodologica**. L'indice può assumere un valore compreso tra 0, punteggio che indica il non aver mai utilizzato in precedenza alcuna tecnica di valutazione fra quelle sopra elencate, e 8 che corrisponde invece all'applicazione della gamma completa di strumenti. Un indice del bagaglio metodologico-valutativo più elevato, e dunque un utilizzo di un maggior numero di

strumenti per valutare gli impatti della formazione, è stato riscontrato in quelle aziende che hanno maturato una maggiore esperienza nel mercato, con un fatturato maggiore e di dimensioni superiori. La maggiore consapevolezza dell'importanza e della complessità della valutazione degli impatti della formazione svolta dimostrata da queste tipologie di aziende è da attribuire molto probabilmente anche al fatto che tali imprese possono dedicare una quantità maggiore di risorse a tale attività, risorse intese non solo in senso strettamente economico ma anche in termini di persone incaricate allo scopo. Inoltre, un sistema organizzativo più complesso e articolato, e quindi la maggiore numerosità dei lavoratori, consente a tali aziende di poter svolgere le attività di valutazione andando a pesare in modo minore sulla produzione.

È interessante infine notare che sia l'indice di ricchezza metodologica sia la percezione estesa di valutabilità della formazione aumentano tra le aziende che dichiarano di aver avuto esperienze formative, e in particolar modo tra quelle che dichiarano di aver fatto ricorso tanto ai fondi interprofessionali quanto all'autofinanziamento. Da parte di queste ultime viene considerata maggiore anche la distanza temporale che è necessario frapporre tra lo svolgimento della formazione e la valutazione dei suoi impatti. Complessivamente, quindi, queste imprese danno l'impressione di una maggiore dimestichezza nella pratica della valutazione dovuta probabilmente all'esperienza accumulata anche in ambiti formativi di tipo molto diverso che le hanno esposte ad una più ampia ed eterogenea tipologia di esigenze.

## CONCLUSIONI

### **Valutare gli impatti: questione strategica, ma complessa**

Come accennato più volte durante l'esame dei dati sin qui condotto, questa ricerca è stata stimolata e sostenuta dalla convinzione che la pratica della valutazione degli impatti della formazione sia un ambito strategico tanto per le imprese quanto per tutte le organizzazioni e le istituzioni che, a vario titolo e livello, hanno un ruolo nella sfera della Formazione Continua.

La valutazione degli impatti è indispensabile per capire quanto e in che modo la formazione ha contribuito ad esiti fondamentali sul piano individuale, organizzativo e di sistema quali:

- ❖ l'occupabilità e la mobilità professionale dei lavoratori;
- ❖ l'innovatività e la competitività delle imprese;
- ❖ la produttività del sistema economico nel suo insieme.

Ma oggi valutare è strategico anche per capire quanto la formazione abbia contribuito a produrre e consolidare il "capitale umano", principale fattore strategico per lo sviluppo individuale, organizzativo e collettivo, soprattutto nel quadro di un'economia sempre più *knowledge based* in cui i *fattori intangibili* e i servizi stanno crescendo di importanza<sup>1</sup>. A tale riguardo è importante ricordare come il rinnovato interesse nel capitale umano è direttamente collegato al suo essere elemento costitutivo del capitale intangibile che, a sua volta, sta assumendo una sempre maggiore centralità come elemento di valutazione del valore e del

---

<sup>1</sup> Skills Development and Training in SMEs, OECD 2013

potenziale aziendale. Anche gli accordi sul capitale, BASILEA II e BASILEA III, codificano finalmente 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.

Nonostante la sua centralità tuttavia, la valutazione degli impatti è ancora un tema controverso.

Se sul piano teorico e a certi livelli del dibattito politico istituzionale<sup>2</sup>:

- ❖ è ritenuta una pratica strategica;
- ❖ è dotata di finalità tendenzialmente chiare;
- ❖ dispone di molti approcci metodologici e di un ampio repertorio di tecniche di rilevazione;

ancora oggi, sul piano pratico e attuativo:

- ❖ è spesso attuata in modo incoerente o parziale;
- ❖ molti studi valutativi si limitano all'esame delle attività a completamento (ciò che si è prodotto al termine dei corsi: numero formati, tot ore erogate, conoscenze acquisite verificate con test, ecc.);
- ❖ gli studi che indagano in modo più approfondito gli impatti, rivolgendosi ai beneficiari della formazione (lavoratori e imprese), spesso lavorano sulla dimensione percettiva (come pensate la formazione abbia contribuito alla vostra carriera? Alla produttività aziendale? Ecc.).

Le ragioni alla base di questa condizione sono molteplici, ma sicuramente un ruolo significativo è giocato dalla complessità che contraddistingue il processo di valutazione degli impatti.

La valutazione degli impatti richiede l'assunzione di una serie di scelte ottimali legate a problematiche di carattere metodologico e tecnico. In relazione al tipo di contenuti formativi e di beneficiari sarà infatti necessario scegliere i metodi e le tecniche più idonei; di conseguenza la scelta dell'impianto tecnico e metodologico (spesso legata anche a fattori contingenti) peserà in modo più o meno consistente sul piano pratico della rilevazione e della successiva fase di analisi delle informazioni. La complessità di valutare, inoltre, è acuita dalla varietà delle sue finalità e dai diversi livelli ai quali può essere applicata. Come già sottolineato in precedenza, la valutazione può essere di livello *individuale* (lavoratore), *organizzativo* (impresa), *di sistema* (aggregati politico economici), e può avere diverse finalità d'uso, ad esempio:

- ❖ rendere visibile *se e come* la formazione ha contribuito alla produttività dei sistemi. Ciò può migliorare la percezione del valore dell'investimento in formazione, ma anche le capacità del sistema di cogliere gli esiti inattesi delle politiche formative, utili a riprogrammarle in modo ottimale
- ❖ fornire ai beneficiari diretti (lavoratori e imprese) documenti utili a mostrare il loro capitale umano (accountability)

Queste difficoltà, e il quadro sinora delineato, trovano conferma anche dalla nostra ricerca. Ricapitoliamo brevemente le principali evidenze.

### ***Alcune evidenze emerse dalla ricerca***

Tra le imprese intervistate si riscontra una diffusa consapevolezza di due aspetti essenziali legati alla pratica della valutazione degli impatti: la necessità di definire un lasso di tempo sufficientemente ampio affinché la formazione possa produrre degli effetti e, pertanto, essere valutabile; la variabilità della

---

<sup>2</sup> Ibid

complessità della valutazione in relazione al tipo di profilo professionale.

Il primo aspetto ci mostra un chiaro superamento della confusione tra valutazione a completamento e valutazione degli impatti ex-post, ancora frequentemente riscontrata in altre indagini. Il rapporto tra valutabilità e tipo di profilo della risorsa in formazione, invece, fa pensare che le imprese sono ormai consapevoli dell'influenza esercitata dal livello di pragmatismo/astrettezza del bagaglio di conoscenze delle figure professionali formate sulla difficoltà di valutare gli impatti della formazione ricevuta (sensazione avvalorata soprattutto dalle considerazioni acquisite attraverso le interviste telefoniche).

Anche nella scelta degli indicatori l'atteggiamento delle imprese sembra ben bilanciato tra indicatori relativi alla sfera socio emotiva (maggiore coinvolgimento/motivazione dei dipendenti sul lavoro, responsabilizzazione del personale, miglioramento del clima aziendale) e indicatori relativi alla sfera funzionale (capacità degli addetti di ricoprire diversi ruoli nel ciclo produttivo, diminuzione delle "non conformità" ai criteri di qualità).

La consapevolezza riscontrata su questi tre piani può essere considerata come interessante indizio di un'accresciuta cultura della valutazione, per lo meno per quanto concerne la definizione dei tratti generali del concetto di valutazione e di alcune delle sue principali implicazioni.

Sul piano operativo del *come rilevare* gli impatti (strumenti), invece, la lettura degli atteggiamenti delle imprese risulta più complessa poiché caratterizzata da alcune posizioni contrastanti.

Ad esempio viene data uguale centralità a strumenti tipicamente tagliati per la valutazione degli impatti, quali l'analisi del mutamento degli standard di produzione e i questionari di verifica delle conoscenze

apprese in formazione, e ad indicatori lontani da tale pratica quali i colloqui individuali periodici volti alla rilevazione dei fabbisogni formativi e persino i questionari di gradimento. Interrogate sull'utilità delle singole tecniche, le imprese esprimono giudizi più alti verso quelle di carattere più qualitativo e meno idonee a valutare gli impatti sul piano produttivo diretto: analisi motivazionale, analisi di clima. Infine si nota una scarsa propensione delle imprese a integrare più tecniche nella valutazione degli impatti; ciò lascia pensare all'utilizzo di strategie base e a una scarsa confidenza con il principio della triangolazione dei metodi (utile a ottimizzare la qualità del dato rilevato). Rilevante è il fatto che tali tendenze si riscontrino anche tra le grandi imprese, di maggior fatturato e con una più lunga permanenza sul mercato, nonostante la loro indubbia maggiore consapevolezza sul piano tecnico metodologico. Di sicuro, invece, sono le imprese piccole e giovani a mostrare più difficoltà.

### ***Dove ci portano queste riflessioni?***

In definitiva, nell'insieme il quadro che emerge, benché non privo di criticità, lascia intravedere interessanti margini di sviluppo. È vero che sul piano tecnico metodologico si ravvisano ancora carenze e incongruenze (comunque da valutare in modo più accurato attraverso ulteriori approfondimenti qualitativi); tuttavia, la presenza di una maggiore consapevolezza, da parte delle imprese, di quelli che sono alcuni tratti essenziali della valutazione di impatti, fa ritenere che ci siano i presupposti per supportarle in una riflessione specifica su come affrontare queste criticità.

Nello specifico riteniamo che per rafforzare il sistema della valutazione degli impatti sia necessario uno sforzo su due piani: imprenditoriale e di sistema.

Sul piano imprenditoriale è necessario dotare le imprese di strumenti standardizzati e condivisi per la valutazione

degli impatti. L'incremento del numero di imprese teoricamente e metodologicamente consapevoli può avere molteplici effetti positivi:

- ❖ accresce la circolazione e la disponibilità di dati di impatto a livello territoriale e settoriale
- ❖ stimolare i decisori politici a produrre valutazioni rigorose a livello di sistema
- ❖ infine, in un sistema in cui c'è cultura della valutazione è più facile, anche sul piano istituzionale, programmare piani di valutazione, socializzare gli interventi e diffondere i risultati

Ma per favorire la diffusione dell'autovalutazione è necessario proporre strumenti e supporto consulenziale. Questo è uno sforzo che può essere fatto a livello di sistema tanto dalle organizzazioni direttamente coinvolte nella programmazione (i Fondi, che possono prevedere guide, vademecum, e assistenza diretta) quanto dagli enti di formazione e dalle agenzie di ricerca.

Per le valutazioni a degli impatti a livello di sistema, invece, è necessario diffondere l'uso di approcci e metodi adatti a gestire la complessità. In particolar modo riteniamo sia necessario ricorrere a modelli longitudinali di valutazione; infatti per comprendere gli effetti della formazione è necessario osservare i beneficiari nel tempo, quindi, sono preferibili campioni di dimensioni più ridotte, tipologici, da seguire nel tempo che non ampi campioni probabilistici in indagini una tantum.

In conclusione, è essenziale promuovere uno sforzo per rafforzare la cultura e la pratica della valutazione degli impatti della formazione in questa fase storica che vede, da un lato, una congiuntura economica negativa e, dall'altro, un'accresciuta fiducia nella formazione intesa come una delle possibili leve da controllare per migliorare le performance individuali e collettive, e generare ricadute positive in termini di competitività e

crescita. Valutare gli impatti della formazione in modo esteso e sistematico significa acquisire quei dati necessari per interpretare più consapevolmente la portata dell'investimento in formazione. In gioco non è l'utilità della formazione, che è data per acquisita; ma la capacità di massimizzarne gli impatti comprendendo i meccanismi che sono alla base tanto dei suoi successi quanto dei suoi fallimenti e, soprattutto, migliorando le nostre capacità di intercettare gli effetti emergenti. La scarsa competenza nel leggere gli impatti della formazione, infatti, non solo non ci consente di capire se quanto programmato sia stato effettivamente realizzato, ma ci impedisce di cogliere le molte ricadute non programmate e inattese che spesso si creano dall'incontro e lo scambio tra i molti attori che a diverso livello sono interessati dalla formazione.