

# IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE D'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

L'attività di Fondartigianato  
in Emilia-Romagna 2021

a cura di  
Massimo Marcuccio  
Davide Antonioli

**FrancoAngeli** 

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza [Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale \(CC-BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# INDICE

<b>Prefazione</b>	pag.	11
<b>Introduzione – Quadro di contesto del monitoraggio e della valutazione d’impatto</b>	»	15
I Fondi paritetici interprofessionali	»	15
Fondartigianato	»	19
Il modello di Monitoraggio e valutazione d’impatto dell’Articolazione Regionale dell’Emilia-Romagna	»	23
Riferimenti bibliografici	»	31
<b>1. Il contesto di riferimento</b>	»	33
1.1. Sintesi e principali risultati	»	33
1.2. Il quadro Europeo	»	36
1.3. Il quadro italiano	»	45
1.4. L’Emilia-Romagna nella fase post COVID-19	»	53
1.5. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, il Green Deal e le sfide future	»	62
1.6. Imprese artigiane in Emilia-Romagna	»	67
1.7. Il peso dell’Artigianato	»	74
1.8. Le adesioni al Fondo	»	77
1.9. Tasso di penetrazione del Fondo	»	80
Riferimenti bibliografici	»	87
<b>2. Le attività formative di Fondartigianato in Emilia-Romagna</b>	»	89
2.1. Sintesi e principali risultati	»	89
2.2. Lo schema di analisi	»	96
2.3. Le dimensioni della formazione	»	101
2.3.1. Le principali grandezze statistiche	»	103
2.4. Gli attori della formazione	»	110
2.4.1. Caratteristiche dei formati e mercato del lavoro	»	111
2.4.2. La composizione socio-anagrafica delle aule	»	117

2.4.3. Il profilo delle aziende beneficiarie	»	124
2.5. Contenuti e caratteristiche dei percorsi formativi	»	130
2.5.1. I contenuti formativi	»	131
2.5.2. Le modalità di erogazione formativa	»	139
2.6. Efficacia/efficienza e continuità della progettazione formativa	»	142
2.6.1. Lo scostamento tra dati previsivi ed effettivi: ore formative e lavoratori	»	144
2.6.2. La continuità formativa delle aziende	»	148
Riferimenti bibliografici	»	150
<b>3. Survey alle imprese aderenti. Formazione e innovazione durante la pandemia</b>	»	151
3.1. Sintesi dei principali risultati	»	152
3.2. Innovazione e formazione: le sfide per la ripresa	»	154
3.2.1. La formazione e l'innovazione nell'era post COVID-19	»	154
3.2.2. Smart working e smart specialization nel contesto produttivo	»	158
3.2.3. Le dinamiche legate a innovazione, formazione, lavoro e performance in Emilia-Romagna	»	165
3.3. Risultati dell'analisi sulle imprese aderenti a Fondartigianato 2021	»	174
3.3.1. Metodologia d'indagine	»	174
3.3.2. Le caratteristiche dei rispondenti e delle imprese	»	176
3.3.3. Imprese e formazione	»	180
3.3.4. Barriere alla formazione	»	197
3.4. Approfondimento di analisi sui dati 2021: la strategia di impresa post COVID-19 e le percezioni rispetto alla transizione ecologica e digitale delle imprese	»	203
3.4.1. La Transizione ecologica e digitale delle imprese	»	203
3.4.2. Strategie delle imprese per l'uscita dalla crisi post COVID-19	»	207
3.5. Approfondimento di analisi: integrazione dei dati di survey con i dati relativi alla storia formativa delle imprese aderenti	»	212
3.5.1. Innovazione e caratteristiche della formazione	»	214
3.5.2. Innovazione e caratteristiche dei formati	»	218
Conclusioni	»	225
Riferimenti bibliografici	»	228

<b>4. La ricerca sull'impatto delle attività formative: il percorso e gli esiti per la valutazione</b>	»	230
Sintesi dei principali risultati	»	234
4.1. L'indagine con questionario sulle percezioni di impatto dei referenti aziendali	»	238
4.1.1. Il campione di riferimento	»	238
4.1.2. La struttura del questionario e la procedura di somministrazione	»	242
4.1.3. Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento	»	244
4.1.4. L'analisi dei dati: le percezioni di impatto della formazione	»	247
4.1.5. La descrizione delle aziende che hanno dichiarato una situazione positiva ("casi di successo")	»	260
4.1.6. Elementi di contesto che influiscono sulle percezioni circa la formazione e l'impatto	»	263
4.1.7. Fattori che influiscono sulla percezione di trasferimento	»	264
4.2. L'indagine con questionario sul futuro della formazione	»	265
4.2.1. La formazione sul lavoro	»	265
4.2.2. La formazione a distanza	»	267
4.3. Gli studi di caso	»	273
4.3.1. La costruzione del campione dei casi da studiare	»	274
4.3.2. L'impianto per la raccolta dei dati	»	276
4.3.3. Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati	»	280
4.3.4. Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso	»	284
4.4. Riflessioni meta-valutative	»	294
4.4.1. L'ambito dell'accuratezza/rigore	»	296
4.4.2. L'ambito della fattibilità	»	300
4.5. Possibili prospettive di sviluppo	»	303
4.5.1. Un primo confronto con le Parti Sociali	»	304
4.5.2. Un primo confronto con i referenti degli enti di formazione	»	305
4.5.3. I possibili sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto	»	306
4.6. Primi spunti per un'analisi della storia formativa delle imprese aderenti a Fondartigianato	»	308
Riferimenti bibliografici	»	310



A cura di:

**Prefazione:** *Federica D'Anna* (Responsabile Valutazione e Monitoraggio Qualitativo – Fondartigianato).

**Introduzione:** Quadro di contesto del monitoraggio e della valutazione d'impatto: *Giulio Tamburini* (CISL Emilia-Romagna).

**Capitolo 1:** *Davide Antonioli, Emy Zecca* (Università di Ferrara), *Andrea Pronti* (Università Cattolica del Sacro Cuore), *Federica Benni, Carlo Fontani* (CGIL Emilia-Romagna).

**Capitolo 2:** *Federica Benni, Carlo Fontani* (CGIL Emilia-Romagna).

**Capitolo 3:** *Davide Antonioli, Emy Zecca* (Università di Ferrara), *Andrea Pronti* (Università Cattolica del Sacro Cuore).

**Capitolo 4:** *Massimo Marcuccio* (Alma Mater Studiorum – Università di Bologna), *Vanessa Lo Turco* (Dottoressa di ricerca in Pedagogia sperimentale Alma Mater Studiorum – Università di Bologna).

Supervisione e coordinamento del gruppo di lavoro dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato: *Carlo Fontani* (CGIL Emilia-Romagna), *Giulio Tamburini* (CISL Emilia-Romagna).





## 4. LA RICERCA SULL'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE: IL PERCORSO E GLI ESITI PER LA VALUTAZIONE

Il presente capitolo<sup>1</sup> – che contiene gli elementi presentati nel Rapporto finale consegnato all'Articolazione Regionale di Fondartigianato – è stato elaborato al termine del secondo anno di sperimentazione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna.

Le premesse teoriche e metodologiche condivise con le Parti Sociali e utilizzate per progettare l'impianto di valutazione di impatto – oggi giunto al suo secondo anno di sperimentazione<sup>2</sup> – sono contenute in due documenti già pubblicati: il primo, dal titolo *Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative da adottare da parte dell'Articolazione regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna – L'impianto di valutazione complessivo e di impatto* (Marcuccio, 2019) diffuso nel novembre del 2019 al termine del Progetto Monitoraggio 2018 dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna; il secondo, che costituisce uno sviluppo del primo, intitolato *Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione* (Marcuccio, 2021)<sup>3</sup>.

In continuità con quanto prefigurato al termine del Progetto Monitoraggio 2019, l'impianto di valutazione di impatto delle attività finanziate da Fon-

<sup>1</sup> Gli autori hanno condiviso l'impostazione generale e i contenuti del contributo. Ai fini dell'attribuzione dei paragrafi, Massimo Marcuccio è autore del paragrafo *Sintesi dei principali risultati* e dei paragrafi 4.1, 4.3, 4.4, 4.5; Vanessa Lo Turco è autrice del paragrafo 4.2.

<sup>2</sup> Utilizziamo in questo capitolo il termine “sperimentazione” – tra virgolette – in modo estensivo, non tanto per intendere la forma di ricerca empirica denominata *esperimento* – nel significato ristretto adottato nell'ambito della metodologia della ricerca empirica – quanto per indicare una verifica empirica, sul campo, dell'impianto di valutazione tesa a far emergere il livello di rispondenza ai criteri di qualità definiti dal *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (Yarbrough et al., 2011) considerati un riferimento fondamentale a livello internazionale.

<sup>3</sup> Il presente documento è contenuto in Marcuccio & Antonioli (2021).

dartigianato è stato riprogettato nel dettaglio e sottoposto a una seconda verifica empirica nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2021. Tale "sperimentazione" è stata strutturata, come la precedente, in due macro-fasi:

- la prima, ha previsto una rilevazione tramite questionario strutturato online rivolta all'intera popolazione dei referenti aziendali delle imprese i cui lavoratori erano stati coinvolti in uno o più progetti formativi sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9 e la Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 3° – 2017; Invito 1° – 2019; Invito COVID-19;
- la seconda ha mirato, attraverso alcuni studi di caso, ad approfondire i dati raccolti con il questionario online.

L'obiettivo principale dell'intervento valutativo messo in atto nel 2021 è stato quello di approfondire la verifica dell'utilità e della fattibilità di un impianto di valutazione finalizzato a raccogliere *evidenze empiriche* per supportare le Parti Sociali nel verificare la presenza di un eventuale impatto<sup>4</sup> – nei contesti aziendali – degli apprendimenti sviluppati con le attività formative concluse e rendicontate e, anche sulla base di ciò, nel formulare un giudizio di valore sulle attività di formazione finanziate.

Nel titolo del capitolo – *La ricerca sull'impatto delle attività formative: il percorso e gli esiti per la valutazione* – è stato espresso l'approccio che ha caratterizzato sin dall'inizio l'impostazione data dal Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" alla collaborazione con l'Articolazione regionale. Le Parti Sociali, così come gli altri lettori, troveranno in queste pagine una serie di "dati" – che abbiamo denominato *evidenze empiriche* – raccolti attraverso una molteplicità di strumenti e procedure (questionari, interviste, analisi documentali, analisi secondaria di dati) e organizzati per essere utilizzati successivamente – in primis dalle Parti Sociali – in specifici momenti di confronto, eventualmente anche allargato ad altri soggetti portatori di interesse, per interpretare e valutare le attività formative finanziate anche alla luce dei dati sul loro impatto nei contesti aziendali. Nel testo,

<sup>4</sup> Ricordiamo che nell'ambito del Progetto Monitoraggio di Fondartigianato il concetto di *impatto* delle attività formative viene inteso come l'«uso all'interno dei processi di lavoro degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa dopo la conclusione dell'attività formativa stessa». Con la scelta di utilizzare il termine «uso» si è voluto fare riferimento non solo all'applicazione in azienda degli apprendimenti (conoscenze, capacità, competenze, atteggiamenti) sviluppati durante le attività di formazione - vale a dire alla "trasposizione" o "*trasferimento*" dall'aula al luogo di lavoro" - ma anche a qualsiasi forma di "utilizzo/coinvolgimento", sebbene non preventivamente ipotizzato, di tali apprendimenti nelle diverse forme di attività agite nel luogo di lavoro e a qualsiasi livello/dimensione della complessità delle attività stesse. Nel testo, tuttavia, il termine *trasferimento* è stato utilizzato come sinonimo di *impatto* – mantenendone lo stesso significato di «uso» qui proposto – per sottolineare in modo particolare l'interconnessione con il momento della progettazione e implementazione del processo formativo.

quindi, non si troverà una “valutazione” già formulata che le Parti Sociali potranno decidere se assumere o meno ma solo elementi affinché le Parti Sociali possano intraprendere un proprio processo autonomo di valutazione e programmazione: ecco il perché dell’espressione *per la valutazione*. Il fatto che in diversi momenti della raccolta dei dati attraverso l’uso del questionario e/o delle interviste siano state raccolte le valutazioni di alcuni dei soggetti coinvolti – lavoratori e referenti aziendali – non implica, quindi, che tali valutazioni – peraltro espresse con criteri valutativi solo in parte uguali a quelli delle Parti Sociali – debbano essere considerate come la valutazione espressa dalle Parti Sociali stesse<sup>5</sup>.

Sussistono, tuttavia, anche altri fattori che invitano a leggere e interpretare con cautela i dati raccolti e presentati in questo capitolo. Si tratta di fattori intrinseci a tutte le valutazioni d’impatto e che ne *de-limitano* in sé il valore soprattutto quando i dati principali raccolti sono principalmente – come nel nostro caso – le *percezioni* dei soggetti. In primo luogo, il fattore *tempo*. Il fatto che la rilevazione avvenga a distanza di alcuni mesi dal termine delle attività formative comporta inevitabilmente nei soggetti rispondenti la presenza di interferenze a livello dei processi cognitivi che stanno alla base della rievocazione di quanto avvenuto in formazione e a seguito di essa in azienda. Questo soprattutto nei contesti aziendali in cui le attività di formazione si sono susseguite con una certa frequenza e sono state realizzate con forme e modalità diverse attingendo a canali di finanziamento diversi.

In secondo luogo, il fattore *novità* del compito cognitivo richiesto. Infatti, invitare le persone a esprimere la propria percezione circa il collegamento “causale” tra le attività formative svolte, in prima persona nel caso dei lavoratori, e le “ricadute” sulle attività di lavoro significa chiedere di realizzare un compito cognitivo non usuale che – laddove compiuto in forma autonoma – viene effettuato per lo più in forma implicita. Nel poco tempo concesso da un’intervista o dalla compilazione di un questionario, tale lavoro di focalizzazione ed esplicitazione inevitabilmente non può che dare esiti parziali – per quanto attendibili – sempre in relazione al tipo di dato raccolto e alle modalità della sua rilevazione.

Le attività di raccolta dei dati è stata effettuata dal Gruppo di lavoro del progetto Monitoraggio 2021 con la supervisione scientifica di un ricercatore

<sup>5</sup> In questo modo viene accolto il suggerimento, espresso nei documenti europei in tema di valutazione degli interventi in ambito sociale, di evitare che il gruppo di valutatori - nel nostro caso le Parti Sociali - sia influenzato esclusivamente da considerazioni personali - nel nostro caso le valutazioni dei lavoratori e dei referenti aziendali - nel compiere scelte importanti in relazione a problemi socio-economici. Un tale approccio alla valutazione ha trovato in Italia una delle sue prime elaboratrici e sostenitrici in Maria Lucia Giovannini (1988).

(lo scrivente) del Dipartimento di Scienze dell'Educatione "Giovanni Maria Bertin" dell'Università di Bologna che ha curato, con un confronto continuo con il Gruppo di lavoro, la progettazione dell'impianto di valutazione dell'impatto, la costruzione degli strumenti per la raccolta dei dati, l'analisi dei dati e la stesura complessiva del rapporto finale<sup>6</sup>.

Il capitolo è stato strutturato in cinque parti:

*L'indagine con questionario sulle percezioni di impatto dei referenti aziendali* descrive, dapprima, gli strumenti e le procedure di somministrazione del questionario strutturato online rivolto ai titolari o ai referenti delle aziende coinvolte nei progetti formativi finanziati da Fondartigianato e, successivamente, presenta l'analisi dei principali dati raccolti.

*Il futuro della formazione* presenta i risultati delle risposte al questionario online sulle percezioni dei referenti aziendali circa la formazione sul lavoro e la formazione a distanza.

*Gli studi di caso* racchiude la descrizione di sintesi dei 26 studi di caso realizzati nella seconda fase di raccolta dei dati allo scopo di approfondire e integrare quanto emerso dall'analisi dei dati raccolti mediante il questionario online.

*Riflessioni meta-valutative* contiene le riflessioni sulle scelte metodologiche che riguardano l'intero percorso sperimentale di raccolta e analisi dei dati elaborate a partire dai colloqui e dalle note sul campo dei componenti del Gruppo di lavoro coinvolti nelle attività.

*Possibili prospettive di sviluppo* racchiude alcune considerazioni che prefigurano i possibili ulteriori sviluppi dell'impianto di valutazione complessivo (valutazione ex-ante, finale e di impatto)<sup>7</sup> dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato (da ora *Articolazione regionale*) anche alla luce delle riflessioni effettuate delle Parti Sociali dell'Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato.

<sup>6</sup> Colgo l'occasione per ringraziare Mario Catani e Irene Lorenzetto, i componenti del Gruppo di lavoro che hanno lavorato a maggiore contatto con me.

<sup>7</sup> L'articolazione dell'impianto di valutazione *complessivo* è stata descritta nel dettaglio in Marcuccio (2019). Ricordiamo qui in sintesi che l'impianto di valutazione *complessivo* dell'Articolazione regionale è costituito al proprio interno dall'integrazione di tre sotto-impianti: 1) il sotto-impianto di valutazione ex ante, basato sui dati raccolti con i verbali di condivisione integrati da un questionario aggiuntivo; 2) il sotto-impianto di valutazione di impatto (qui denominato in forma sintetica impianto di valutazione di impatto); 3) il sotto-impianto di valutazione *finale* che utilizza i dati di tipo gestionale delle attività concluse e rendicontate. È questo impianto integrato di valutazione *complessivo* – e le strette interconnessioni tra i singoli sotto-impianti – che contraddistingue la specificità dell'impianto di valutazione dell'*Articolazione regionale* dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato.

Nelle Appendici abbiamo inserito: 1) alcuni dati relativi alla descrizione della popolazione di riferimento e del campione di aziende coinvolte nell'indagine con il questionario online; 2) i report dei singoli studi di caso aziendali; 3) un esempio di griglia di intervista utilizzata per la raccolta dei dati durante gli studi di caso.

L'auspicio – che teniamo a esprimere al termine di questa introduzione – è che l'attività di cui si intende qui rendere conto possa contribuire, da un lato, allo sviluppo di una cultura della valutazione e, dall'altro, alla promozione della qualità e dignità del lavoro mediante le attività di formazione.

## Sintesi dei principali risultati

L'attività di ricerca per la valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna è stata strutturata in due macro-fasi:

- la prima, ha previsto una rilevazione tramite *questionario strutturato online* rivolta all'intera popolazione dei referenti aziendali delle imprese i cui lavoratori erano stati coinvolti in uno o più progetti formativi sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9 e la Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 3° – 2017; Invito 1° – 2019; Invito COVID-19;
- la seconda ha mirato, attraverso alcuni *studi di caso*, ad approfondire i dati raccolti con il questionario online.

I questionari online sono stati inviati a 291 titolari o referenti aziendali le cui imprese avevo realizzato attività formative finanziate da Fondartigianato negli ultimi 14 mesi e per una durata pari o superiore alle 40 ore.

I questionari restituiti sono stati 93 (tasso di restituzione del 32,1%) di cui 78 (27,0%) sono stati completati e, quindi, utilizzati per le elaborazioni. Si tratta di un campione di rispondenti con caratteristiche non rappresentative della popolazione di riferimento.

Nella prima parte del questionario si indagavano le percezioni valutative dei rispondenti relative alla *formazione* realizzata e al *trasferimento* in azienda delle competenze sviluppate dai lavoratori durante le attività formative (*impatto*). In base ai risultati è stato possibile costruire una *tipologia di aziende*: a) le aziende che non hanno segnalato aree di criticità (N=37 pari al 48% del campione); b) le aziende che hanno segnalato criticità solo nell'ambito del trasferimento (N=26 pari al 33% del campione); c) le aziende che hanno dichiarato criticità nell'ambito sia della formazione sia dell'impatto

(N=15 pari al 19% del campione); d) le aziende che hanno segnalato criticità solo nell'ambito della formazione (N=0).

Nessun tipo di associazione è stato individuato tra i punteggi dei fattori relativi alla *formazione* e al *trasferimento* e il genere e il titolo di studio dei rispondenti, il numero di dipendenti e il macrosettore economico (costruzioni, manifatturiero, servizi).

I risultati, invece, mettono in evidenza una *debole* influenza sui risultati dei punteggi del fattore *responsabilità per il trasferimento/applicazione* da parte del "ruolo ricoperto all'interno dell'azienda". I titolari hanno attribuito un punteggio medio più alto rispetto a coloro che rivestono un altro ruolo all'interno dell'azienda. In egual modo, risultata una *debole* differenza significativa in relazione alla *percezione del trasferimento* tra le province di Modena (al di sotto della media) e Parma e Rimini (al di sopra della media).

In relazione ai fattori *che contribuiscono a influenzare la percezione del trasferimento* degli apprendimenti, i titolari e i referenti aziendali affermano che essa sia imputabile non tanto ai lavoratori (intenzione e motivazione a trasferire) quanto al *contesto* (collegli e azienda) e al fatto che gli apprendimenti siano stati sviluppati. *Non* fanno emergere un'influenza *sul trasferimento* della soddisfazione per la formazione o dell'orientamento alle esigenze del lavoro della formazione stessa.

Nelle *Sezioni 3 e 4* del *questionario online* sono stati indagati due aspetti che rivestiranno un'importanza fondamentale nell'ambito della formazione continua: la *formazione sul lavoro* e la *formazione a distanza* (FAD).

Dalle risposte circa l'attività pregressa *in generale* di *formazione sul lavoro*, l'*esperienza diretta* – supportata da un dipendente dell'azienda più esperto (73%) o da un esperto esterno (68%) – insieme all'*alternanza* di momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul lavoro *in forma autonoma* (72%) sono state le modalità di formazione più utilizzate.

Per quanto riguarda, invece, l'*applicabilità in futuro* delle modalità di formazione sul lavoro una volta terminata l'emergenza COVID, il 77% dei rispondenti ha espresso un parere positivo di fattibilità circa l'*esperienza diretta* con il supporto di un dipendente più esperto, mentre un 68% ha considerato fattibile l'*alternanza* di momenti d'aula con una pratica sul lavoro in affiancamento a un dipendente dell'azienda più esperto.

In relazione all'*esperienza di FAD*, le risposte ci rimandano un'immagine di un fenomeno che si è molto diffuso, *in generale* (79,5%), ma in misura minore (62,8%) nell'ambito delle attività di formazione finanziate da Fondartigliato.

I rispondenti hanno individuato una serie di punti di forza della FAD: l'ottimizzazione dei tempi, la mancanza/riduzione degli spostamenti e la pos-

sibilità di coinvolgere un maggior numero di lavoratori. Circa i punti di debolezza, quelli maggiormente segnalati sono la mancanza di interazione sociale, il minore coinvolgimento/attenzione dei partecipanti e la mancanza di attività pratica. L'esperienza effettuata ha consentito ai rispondenti di avanzare una serie di suggerimenti a coloro che in futuro saranno coinvolti nella progettazione di attività di FAD: l'individuazione di modalità di FAD che favoriscano una maggior coinvolgimento e attenzione dei partecipanti – anche calibrando i tempi – così come una maggiore interattività tra i soggetti coinvolti.

La percentuale di coloro che si dichiarano disponibili a far partecipare *in futuro* i lavoratori della propria azienda alla FAD (57,7%) risulta inferiore a quella di coloro che hanno partecipato ad attività di FAD. Un quarto dei rispondenti ha invece risposto *forse*, facendo emergere un'area di *possibilità condizionata* alla FAD. Il 10,3% ha dichiarato in modo deciso la propria indisponibilità.

Tra i motivi che hanno portato i referenti aziendali a rispondere affermativamente, i più ricorrenti sono la *flessibilità* e la mancanza di spostamenti dei lavoratori. Tra le ragioni avanzate da coloro che hanno dichiarato la loro indisponibilità vi è, in primo luogo, la minore efficacia formativa della FAD. Infine, gli incerti fanno dipendere la loro risposta dai contenuti della formazione e dal tipo di partecipanti.

Infine, è emerso che l'aver partecipato o meno alla FAD non ha avuto nessuna influenza – né positiva né negativa – sulla percezione di trasferimento degli apprendimenti.

Nello *studio di caso multiplo* sono state coinvolte 26 aziende. Si tratta di un campione sostanzialmente bilanciato in relazione alla tipologia costruita in base alle possibili situazioni di positività e criticità garantendo, quindi, una certa rappresentatività perlomeno dell'insieme di aziende rispondenti al questionario.

Molteplici sono state le fonti individuate per la raccolta dei dati circa l'impatto delle attività formative svolte: 1) il *database gestionale di Fondartigiano* relativo alle caratteristiche dei progetti rendicontati a partire dal 2012; 2) i *verbali di condivisione* dei progetti; 3) le *relazioni finali* elaborate dai coordinatori degli enti di formazione; 4) il *questionario online* somministrato ai titolari/referenti aziendali; 5) i *questionari cartacei* distribuiti dagli enti di formazione sia ai titolari/referenti aziendali sia ai lavoratori a 30 giorni dal termine della formazione; 6) l'*intervista semi-strutturata* somministrata ai titolari/referenti aziendali, ai lavoratori e al referente dell'ente di formazione.

Dall'analisi incrociata dei dati raccolti, sembrano emergere tre gruppi di casi/situazioni:

- il primo gruppo – composto da 6 aziende (*casi di successo*) – in cui è stato possibile riscontrare una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti integrata da una descrizione dettagliata di uno o più episodi di trasferimento da parte di almeno uno dei due soggetti intervistati (referente aziendale o lavoratore);
- il secondo – composta da 12 aziende – in cui a una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti corrisponde però una descrizione di episodi di trasferimento generica;
- la terza – composta da 8 aziende (*casi di dissonanza*) – in cui, invece, emergono alcune *dissonanze* circa le dichiarazioni dei diversi soggetti e dove si registrano il maggior numero di elementi critici circa il supporto al trasferimento rilevati con il questionario online.

Circa *i sei casi di successo*<sup>8</sup>, l'analisi di approfondimento ha fatto emergere i seguenti elementi: a) si tratta *in tutti* i casi di aziende che hanno una lunga storia formativa con Fondartigianato; b) il numero dei dipendenti coinvolti nell'attività formativa è sempre un piccolo gruppo (da 4 a 9 persone) e mai di un singolo dipendente; c) la durata – di circa 40 ore – è uguale per tutti i progetti; d) circa il *tipo di progetto* dichiarato in fase di presentazione della proposta progettuale, in cinque casi su sei si tratta di un progetto di tipo aziendale; in un solo caso si tratta di un progetto di tipo territoriale. Gli altri parametri, invece, mettono in evidenza l'*eterogeneità* dei casi.

Circa gli otto *casi di dissonanza*, invece, a sintesi dell'analisi di approfondimento, gli elementi che *sembrano* emergere sono i seguenti: a) la percezione di un mancato impatto sembra evidenziarsi in un solo caso strettamente connesso alle caratteristiche di tipicità della situazione complessiva dell'azienda e del percorso formativo; b) negli altri casi, sembra emergere la percezione di un *trasferimento parziale* degli apprendimenti in ragione delle *differenti aspettative di partenza* circa gli effetti attesi o in relazione ai *tempi* entro cui la formazione avrebbe dovuto/potuto determinare il cambiamento. Ulteriori aspetti emergenti dall'interpretazione dei dati sono questi: a) la *percezione di criticità circa la formazione* sembra interferire con la percezione di trasferimento degli apprendimenti poiché il parere sulla formazione sembra attivare un *effetto alone* sul parere relativo al trasferimento; b) gli elementi a cui sembra necessario prestare particolare attenzione per favorire il processo di trasferimento sono: la partecipazione di un solo dipendente a un percorso formativo interaziendale; la partecipazione a un medesimo percorso

<sup>8</sup> Per il dettaglio circa questo aspetto dell'impianto di valutazione si rimanda al già citato contributo dal titolo *Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione* contenuto in Marcuccio & Antonioli (2021).



di formazione di lavoratori che operano in settori aziendali differenti o che hanno caratteristiche in ingresso molto differenti.

Quanto emerso dall'indagine con questionario online e dallo studio di caso multiplo è il frutto di un'*interpretazione* fondata su evidenze empiriche il cui scopo è solo quello di fornire alle Parti Sociali elementi che esse potranno utilizzare nell'ambito dei propri processi decisionali connessi sia alla valutazione delle attività formative svolte sia alla progettazione futura. Tuttavia, si precisa che saranno inevitabilmente necessari ulteriori approfondimenti, avvalendosi di ulteriori dati ed elaborazioni, per comprendere meglio le dinamiche che hanno portato ai risultati emersi dalla presente indagine.

Inoltre, sebbene non possa essere di certo considerata una “ricostruzione teorica” o una “modellizzazione” del fenomeno dell'impatto della formazione in azienda, si precisa che la riorganizzazione dei dati qui presentata è stata effettuata con la prospettiva di elaborare prossimamente una *cornice concettuale* relativa al fenomeno della interazione tra formazione e impatto nelle aziende dell'Emilia-Romagna empiricamente fondata e funzionale a migliorare la qualità dei processi di progettazione, realizzazione e valutazione.

#### **4.1. L'indagine con questionario sulle percezioni di impatto dei referenti aziendali**

La prima fase di raccolta dei dati utili a descrivere la percezione di impatto delle attività formative ha previsto un'indagine mediante questionario strutturato somministrato online ai titolari o ai referenti delle aziende coinvolte in progetti di formazione finanziati da Fondartigianato e realizzati nella seconda metà circa del 2020 e nei primi mesi del 2021. L'obiettivo era quello di delineare una prima mappa generale della situazione dell'impatto delle attività formative così da riuscire a individuare le realtà aziendali in cui poter svolgere, in un momento successivo, alcuni approfondimenti mediante gli studi di caso.

##### *4.1.1. Il campione di riferimento*

Il primo passaggio per la realizzazione dell'indagine con questionario ha previsto la delimitazione dell'*universo di riferimento* dei progetti finanziati da Fondartigianato. La scelta è stata quella di estendere al massimo l'universo di riferimento includendo più Linee su più scadenze. A tal fine, utiliz-

zando il database messo a disposizione da Fondartigianato nazionale, sono stati individuati i progetti approvati sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9 e la Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 3°- 2017; INVITO 1° – 2019; INVITO COVID-19<sup>9</sup>.

Il totale dei progetti era di 1031 (Tabella 4.1) per un coinvolgimento totale di 1182 aziende che hanno per 1576 volte partecipato alle attività di formazione (Tabella 4.2)<sup>10</sup>.

*Tabella 4.1 – Numero di progetti realizzati in Emilia-Romagna e finanziati da Fondartigianato nell’ambito degli Inviti presi in esame (valori assoluti)*

INVITO LINEA	INVITO 1° – 2019	INVITO 3°- 2017	INVITO COVID-19	TOTALE COMPLESSIVO PROGETTI
Linea 1	15	125		140
Linea 2	206	393		599
Linea 3	2	4		6
Linea 4		2		2
Linea 5	14	107		121
Linea 6	18	44		62
Linea 7	41			41
Linea 8	15			15
Linea 9	25			25
Linea C			20	20
<b>Totale</b>	<b>336</b>	<b>675</b>	<b>20</b>	<b>1.031</b>

<sup>9</sup> Le scadenze dell’Invito COVID sono state le seguenti: 23/06/20, 20/07/20 e 30/09/20.

<sup>10</sup> Di queste, 238 aziende erano presenti in più progetti: 2 in 5 progetti; 5 in 4 progetti; 37 in 3 progetti; 194 in 2 progetti. Il totale delle aziende che erano presenti una sola volta è di 1047 mentre il totale delle *partecipazioni* di aziende è di 1576 (Tabella 4.2).

Tabella 4.2 – Numero di partecipazioni delle aziende a progetti realizzati in Emilia-Romagna e finanziati da Fondartigianato nell’ambito degli Inviti presi in esame (valori assoluti)

LINEA \ INVITO	INVITO 1° – 2019	INVITO 3°- 2017	INVITO COVID-19	TOTALE COMPL.VO PARTECIPAZIONI
Linea 1	18	177		195
Linea 2	202	409		611
Linea 3	2	4		6
Linea 4		44		44
Linea 5	54	491		545
Linea 6	19	55		74
Linea 7	41			41
Linea 8	15			15
Linea 9	25			25
Linea C			20	20
<b>Totale</b>	<b>376</b>	<b>1180</b>	<b>20</b>	<b>1.576</b>

I criteri utilizzati per individuare, all’interno di questo gruppo di aziende, il nostro *universo di riferimento* sono stati i seguenti:

- la *distanza temporale* tra la conclusione del progetto e l’avvio delle attività di valutazione di impatto nel giugno 2021. Abbiamo deciso di assumere un arco temporale piuttosto ampio (3-14 mesi) per rispondere alla necessità di esaminare l’impatto della formazione in un numero piuttosto elevato di progetti<sup>11</sup>. In tal modo sono rientrati nell’universo tutti i progetti la cui data di conclusione si collocava entro l’aprile 2020 e il febbraio 2021;
- la *durata complessiva del progetto* di formazione, pari ad almeno 40 ore di formazione. Tale valore è stato ritenuto sufficiente per favorire:
  - a) lo sviluppo nei lavoratori di apprendimenti tali da poter essere uti-

<sup>11</sup> In questo caso è stata assunta come data di riferimento per calcolare il periodo di 3-14 mesi il 1° giugno 2021. Rientrano, così, nella *popolazione/universo* di riferimento le aziende che avevano concluso le attività formative nel periodo 1° aprile 2020-28 febbraio 2021. L’esigenza di avere un numero elevato di aziende nasceva dall’essere consapevoli che il tasso di risposta ai questionari online sarebbe stato molto contenuto anche se, in questo caso, le aspettative circa le restituzioni potevano essere più ottimistiche alla luce dei risultati dell’anno precedente. Tuttavia, in ragione della natura ancora sperimentale dell’impianto, si è preferito non correre rischi optando per un arco di tempo dilatato rispetto allo standard tradizionale che è di circa sei mesi.

lizzati in ambito aziendale; b) l'elaborazione di un ricordo recuperabile con una qualche facilità dai lavoratori<sup>12</sup>.

In base a questi criteri sono stati individuati **289 progetti di formazione** (*unità di analisi*) in cui erano coinvolte **301 aziende**<sup>13</sup> che hanno partecipato complessivamente per **344** volte (Tabella 4.3).

Tabella 4.3 – Universo di riferimento dell'indagine con questionario (valori assoluti)

LINEA	NUMERO DI PROGETTI RISPONDENTI AI CRITERI DI INCLUSIONE	PARTECIPAZIONI AZIENDE
1	23	30
2	169	181
3	2	2
4	---	0
5	13	46
6	27	30
7	28	28
8	6	6
9	5	5
Covid	16	16
<b>Totale</b>	<b>289</b>	<b>344*</b>

\* Il totale effettivo delle aziende è 301 poiché più aziende erano coinvolte in più progetti.

Dall'elenco delle **301** aziende così individuate, sono state successivamente eliminate 10 aziende dal campione delle destinatarie del questionario online: nove a causa dell'impossibilità di reperire un indirizzo e-mail a cui inviare il collegamento (link) per accedere al questionario online; un'azienda è stata esclusa poiché nel frattempo era fallita. Pertanto, i questionari online sono stati inviati a **291** titolari o referenti aziendali.

Senza entrare nel dettaglio, qui ci limitiamo solo a mettere in evidenza che le imprese prese in esame, rispetto all'universo più generale delle aziende aderenti a Fondartigianato in Emilia-Romagna, si caratterizzano per i seguenti aspetti: 1) in media, la dimensione è maggiore di quella delle ade-

<sup>12</sup> Va precisato che il criterio legato alla durata della formazione (almeno 40 ore) è stato definito in relazione al progetto formativo nel suo complesso, non al numero di ore svolte dalla singola azienda. Va segnalato che, per questo motivo, nella popolazione di riferimento sono confluite 4 aziende che hanno partecipato in modo congiunto a un *progetto multi-aziendale* di durata *complessiva* pari o superiore a 40. Ciascuna singola azienda ("individualmente"), però, ha effettuato 38 ore di formazione. Ciononostante, anche queste aziende sono state incluse nella popolazione in ragione del numero di ore molto vicino al valore soglia.

<sup>13</sup> L'*unità di rilevazione* della ricerca con questionario online è costituita dal *referente aziendale* (il titolare o un suo rappresentante).

renti; 2) circa il profilo territoriale, alcune province sono sovra-rappresentate o sotto-rappresentate; 3) in relazione al settore economico vi è una netta sovra-rappresentanza dell'industria.

La somministrazione del questionario online ha avuto inizio con l'invio di un'e-mail di presentazione dell'attività da parte dell'Articolazione Regionale circa una settimana prima dell'invio dei link per accedere ai questionari che è avvenuto il 7 giugno. La rilevazione è stata considerata chiusa il 30 luglio. Nell'arco di questo periodo sono stati effettuati 3 solleciti alla compilazione – a distanza ciascuno di circa 15 giorni – sia in forma automatica da parte del sistema, sia tramite mail inviate in maniera mirata dall'Articolazione Regionale. I questionari restituiti sono stati 93 (tasso di restituzione del 32,1%) di cui solo 78 (27,0%) sono stati completati e, quindi, utilizzati per le nostre elaborazioni<sup>14</sup>.

#### 4.1.2. *La struttura del questionario e la procedura di somministrazione*<sup>15</sup>

Il *Questionario somministrato online* era strutturato in quattro macrosezioni precedute da una presentazione e alcune indicazioni per la compilazione:

- la prima sezione, composta da otto domande finalizzate a raccogliere informazioni sulle caratteristiche del *rispondente* (cognome e nome, anno di nascita, ruolo in azienda, genere e titolo di studio) e dell'*azienda* (denominazione, anno di fondazione, numero di dipen-

<sup>14</sup> Rispetto all'anno precedente vi è stato un incremento di 9 punti percentuali circa il tasso di restituzione e di 7,6 punti percentuali in relazione ai questionari utilizzabili.

<sup>15</sup> La sezione del questionario finalizzata a rilevare la percezione di impatto della formazione da parte del *referente aziendale* è stata costruita traducendo e adattando lo strumento messo a punto da un gruppo di ricercatori della Facoltà di scienze dell'educazione dell'Università Autonoma di Barcellona (Pineda-Herrero *et al.*, 2020). Originariamente il questionario FET (*Factores para la Evaluación de la Transferencia*) è stato pensato per essere rivolto ai lavoratori. L'adattamento in questa "sperimentazione" è consistito nel rielaborare gli item affinché potessero essere rivolti a un referente aziendale. Il numero degli item (58) e il numero dei fattori (10) sono stati mantenuti inalterati. È stata inoltre conservata una cinquantanovesima domanda – con risposta a scelta multipla – che indagava i fattori che avevano spinto i lavoratori a non applicare in modo adeguato al proprio lavoro ciò che avevano imparato durante la formazione. È stato tuttavia modificato il numero degli intervalli della scala Likert da 5 a 6 per prevenire il fenomeno distorsivo della tendenza centrale. Il questionario, inoltre, è stato preliminarmente sottoposto a una verifica di tipo qualitativo – coinvolgendo due referenti aziendali di un'altra regione – per verificarne la comprensibilità degli item.

denti)<sup>16</sup>. Lo scopo della prima sezione era duplice: 1) consentire di verificare il grado di analogia tra il gruppo dei rispondenti e il campione di riferimento, pur nella consapevolezza che il gruppo dei rispondenti non è rappresentativo del campione dal punto di vista statistico; 2) verificare l'eventuale influenza di una delle variabili "aziendali" sulle percezioni di impatto;

- la seconda, invece, tesa a raccogliere – mediante una batteria di 58 item<sup>17</sup> – il grado di accordo del referente aziendale, su una scala a 6 livelli (da 1 = per niente d'accordo a 6 = del tutto d'accordo), circa affermazioni relative alle seguenti macroaree: a) *descrizione e valutazione del percorso di formazione effettuata*: orientamento della formazione alle esigenze del lavoro; soddisfazione circa la formazione; apprendimenti sviluppati; b) *trasferimento in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione*: responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti; ambiente di lavoro favorevole al trasferimento degli apprendimenti; motivazione a trasferire; responsabilità dei lavoratori al trasferimento; il supporto dei colleghi al trasferimento; l'intenzione dei lavoratori di trasferire; percezione di trasferimento. In questa sezione era contenuta anche una domanda che chiedeva di descrivere uno o più episodi in grado di dare evidenza di come i lavoratori stavano applicando al lavoro ciò che avevano imparato in formazione;
- la *terza parte*, riguardava il tema della *fattibilità della formazione sul posto di lavoro*. Mirava a indagare, mediante sei quesiti a scelta multipla, se nel passato, i lavoratori avevano già fatto esperienza di alcune modalità di formazione sul lavoro e, rispetto alle medesime modalità, il grado di applicabilità futura nella propria azienda;
- la *quarta parte*, con sette quesiti a scelta multipla e a risposta aperta, indagava il punto di vista sull'esperienza di *formazione a distanza* fatta in azienda e sulla possibilità di un suo nuovo utilizzo nelle future attività di formazione.

<sup>16</sup> Questa parte del questionario è stata semplificata rispetto al questionario 2020 per non richiedere un compito cognitivo troppo gravoso ai rispondenti avendo inserito due sezioni aggiuntive – da noi elaborate – rispetto alla versione dell'anno precedente: la sezione sulla *formazione sul lavoro* e quella sulla *formazione a distanza*. Ulteriori dati provenienti dal database di Fondartigianato nazionale sono stati inseriti nella matrice dati per le elaborazioni.

<sup>17</sup> L'ultimo item costituiva una *domanda filtro* per rispondere a una domanda a scelta multipla finalizzata a raccogliere informazioni sui fattori della mancata o parziale applicazione sul luogo di lavoro di quanto appreso durante la formazione.

### 4.1.3. Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento

Nelle Tabelle 4.4, 4.5 e 4.6 abbiamo riportato le principali caratteristiche dei rispondenti: ruolo ricoperto in azienda, genere e titolo di studio.

Tabella 4.4 – Ruolo ricoperto in azienda dai rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)

RUOLO RICOPERTO IN AZIENDA DAL RISPONDENTE	FREQUENZA	PERCENTUALE
Titolare	31	39,7
Altro ruolo	47	60,3
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Tabella 4.5 – Genere dei rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)

GENERE	FREQUENZA	PERCENTUALE
Femmina	54	69,2
Maschio	24	30,8
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Tabella 4.6 – Titolo di studio dei rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)

TITOLO DI STUDIO	FREQUENZA	PERCENTUALE
Laurea/post-laurea	24	30,8
Licenza media superiore	44	56,4
Qualifica professionale	3	3,8
Licenza media inferiore	6	7,7
Licenza elementare	1	1,3
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Le caratteristiche utilizzate per stimare il *livello di rappresentatività* del gruppo dei rispondenti rispetto al campione di riferimento (N=291) a cui era stato inviato il questionario sono state tre: il numero dei dipendenti, la distribuzione geografica e il Codice statistico contributivo (CSC).

Circa il numero dei dipendenti, calcolato in relazione all'ultimo DM elaborato, 39 aziende hanno tra 0 e 9 dipendenti; 33 hanno un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49; 4 hanno un numero di dipendenti tra 50-249;

un'azienda ha più di 250 dipendenti<sup>18</sup>. Di tre aziende non è stato possibile recuperare il dato (Tabella 4.7).

*Tabella 4.7 – Distribuzione geografica delle aziende rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)*

CLASSE DIMENSIONALE (ULTIMO DM)	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
0-9 dipendenti	39	50,0	134	46,0
10-49 dipendenti	33	42,3	138	47,4
50-249 dipendenti	4	5,1	14	4,8
250+ dipendenti	1	1,3	1	0,3
Mancante	3	3,8	4	1,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>

Nel campione dei rispondenti risultano sovra-rappresentate le aziende con un numero di dipendenti compresi tra 0-9 e sottorappresentate quelle con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49. La percentuale di aziende con un numero di dipendenti compreso tra 50-249 è sostanzialmente uguale.

La distribuzione geografica per provincia delle aziende che hanno risposto al questionario è riportata nella Tabella 4.8.

*Tabella 4.8 – Distribuzione geografica delle aziende rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)*

PROVINCIA	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
Bologna	17	21,8	76	26,1
Ferrara	6	7,7	15	5,2
Forlì-Cesena	10	12,8	26	8,9
Modena	18	23,1	82	28,2
Parma	2	2,6	8	2,7
Piacenza	1	1,3	6	2,1
Ravenna	9	11,5	29	10,0
Reggio nell'Emilia	13	16,7	32	11,0
Rimini	2	2,6	17	5,8
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>

<sup>18</sup> Va segnalato che non vi è corrispondenza tra il numero dei dipendenti secondo l'ultimo DM elaborato dalle aziende e quanto dichiarato dai rispondenti nel questionario. Qui troviamo, in più casi, un valore più elevato. Tuttavia, per favorire la comparazione con i dati dell'universo di riferimento abbiamo assunto il valore dichiarato nell'ultimo DM.



Rispetto all'universo delle **291** aziende, nel campione sono sovra-rappresentate le province di Ferrara (+2,5 punti percentuale), Forlì-Cesena (+ 3,9 p.p.), Ravenna (+1,5 p.p.) e Reggio nell'Emilia (+ 5,7 p.p.), mentre sono sottorappresentate le province di Bologna (-4,3 p.p.), Modena (-5,1 p.p.), Piacenza (-0,8 p.p.), Rimini (-3,2 p.p.). Le aziende della provincia di Parma sono presenti nella medesima percentuale<sup>19</sup>.

In relazione al *settore di attività* – individuato in base al Codice statistico contributivo (CSC) – la composizione delle aziende del campione è così costituita: artigianato=37, industria=14, commercio=26. Rispetto all'universo delle 291 aziende nel campione è lievemente sovra-rappresentato il settore dell'artigianato e, in modo più consistente, quello del commercio mentre è decisamente sottorappresentato quello dell'industria (Tabella 4.9).

*Tabella 4.9 – Distribuzione per settore economico delle aziende rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)*

SETTORE ECONOMICO	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
Artigianato	37	47,4	128	44,0
Industria	14	17,9	84	28,9
Commercio	26	33,3	75	25,8
Mancante	1	1,3	4	1,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>

A integrazione di questi dati possiamo aggiungere che la maggior parte delle aziende rispondenti al questionario (40) sono state fondate prima dell'anno 2000; mentre le restanti 38 sono state fondate negli anni successivi. In relazione al macrosettore economico, invece, 7 aziende appartengono al settore delle costruzioni, 34 a quello manifatturiero e 34 a quello dei servizi. Tre aziende non hanno indicato il macrosettore.

Da questi dati emerge un'ulteriore conferma del fatto che il campione delle aziende rispondenti – non essendo stato costruito con una procedura di tipo probabilistico – non possiede le caratteristiche tali da poter essere considerato in una qualche misura rappresentativo dell'universo di riferimento. Ne consegue che tutti i risultati che saranno riportati in questo rapporto sono riferibili solo al campione e non possono, quindi, essere in alcun modo generalizzati alle aziende che compongono l'universo di riferimento.

<sup>19</sup> Rispetto all'indagine 2020 sono presenti anche aziende di Rimini assenti nella precedente rilevazione.

#### 4.1.4. L'analisi dei dati: le percezioni di impatto della formazione

Il questionario distribuito online conteneva, nella seconda sezione, 58 item con formato a scala Likert a sei livelli rispetto ai quali i rispondenti dovevano esprimere il loro grado di accordo (1= Per niente d'accordo; 6= Del tutto d'accordo)<sup>20</sup>. Poiché la numerosità dei questionari utilizzabili è <100 non è stato possibile effettuare un'analisi fattoriale per ridurre il numero delle variabili. Per questo motivo, trattandosi di una ricerca avente ancora, pur trattandosi del secondo anno di attuazione, un *valore esplorativo* abbiamo accettato come assunto di partenza la *struttura in fattori* elaborata dagli autori del questionario e validata empiricamente con precedenti studi.

La struttura fattoriale prevede la suddivisione in due aree articolate in dieci fattori:

- un'area relativa ad aspetti legati all'attività di *formazione*. Tre sono i fattori che vi rientrano: *soddisfazione per la formazione realizzata; sviluppo di apprendimenti; orientamento della formazione alle esigenze del lavoro* (nella Tabella 4.10 su sfondo bianco);
- una seconda area, composta da sette fattori, che riguarda il processo di *trasferimento* in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione: *responsabilità dei lavoratori all'applicazione (trasferimento); ambiente di lavoro favorevole al trasferimento; motivazione a trasferire; supporto dei colleghi al trasferimento; intenzione dei lavoratori di trasferire; responsabilità per il trasferimento; percezione di trasferimento* (nella Tabella 4.10 su sfondo grigio).

Per giustificare statisticamente questa scelta all'interno della nostra rilevazione, abbiamo proceduto a calcolare, per ciascun fattore, un indice di coerenza interna tra gli item dei singoli fattori utilizzando l' $\alpha$  di Cronbach la cui soglia di accettabilità abbiamo posto a  $\geq .70$ <sup>21</sup>. Nella Tabella 4.10 ne riportiamo i valori – tutti accettabili ( $.74 \leq \alpha \leq .91$ ) – relativi ai fattori che abbiamo

<sup>20</sup> Undici item del questionario hanno *polarità semantica inversa* (ossia negativa). Per questo motivo prima di procedere alle analisi è stato necessario invertirne la polarità ricodificandoli all'interno della matrice dati.

<sup>21</sup> Gli item 2, 3, 8, 10, 15, 17, 29, 32, 34, 35, 45 sono risultati avere un valore della curtosi <-1 e >+1 che non è stato possibile modificare con nessun procedimento correttivo (trasformazione logaritmica o trasformazione in radice quadrata). Per questo tali item sono stati esclusi da qualsiasi successiva elaborazione. Anche con questa riduzione degli item, tuttavia, non è stato possibile effettuare un'analisi fattoriale per il numero limitato dei casi (N=78). Per il calcolo dell'*indice sintetico* (fattore) sono stati pertanto utilizzati solo gli item con una curtosi accettabile, questo perché siamo stati guidati dal "presupposto" (verificato empiricamente in studi precedenti dai ricercatori autori del questionario) della uni-dimensionalità delle scale. Abbiamo in ogni caso calcolato l' $\alpha$  di Cronbach utilizzando tutti gli item con un valore della curtosi accettabile prima di procedere al calcolo dell'indice sintetico del fattore.

deciso di utilizzare per le elaborazioni. In totale è stato possibile utilizzare 44 item – dei 58 originari – suddivisi in 9 fattori, uno in meno di quelli previsti nel questionario originario<sup>22</sup>.

Tabella 4.10 – Il valore dell'α di Cronbach dei fattori (scale) del questionario

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	NUMERO DI ITEM	α DI CRONBACH
Sviluppo di apprendimenti		5	.91
Soddisfazione per la formazione realizzata	Formazione	4	.87
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		7	.89
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento		5	.74
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		4	.81
Supporto al trasferimento	Trasferimento	4	.77
Intenzione dei lavoratori di trasferire		3	.74
Responsabilità per il trasferimento		5	.85
Percezione del trasferimento		7	.87
<b>Totale item utilizzati per le elaborazioni</b>		<b>44</b>	

Il passaggio successivo è stato quello di calcolare per ciascun fattore un punteggio di sintesi ottenuto in modo additivo sommando i punteggi riportati nei rispettivi item. Nelle tabelle che seguono riportiamo le frequenze dei punteggi totali espressi da ciascun rispondente in relazione a ciascun fattore. Le tabelle sono state precedute da una breve descrizione del contenuto semantico di ciascun fattore. Per avere un criterio di analisi, abbiamo assunto come *valore soglia di accettabilità* del punteggio del fattore il valore pari ai 2/3 del punteggio massimo raggiungibile<sup>23</sup>. All'interno delle tabelle abbiamo posto su sfondo grigio i casi in cui è stato dichiarato un punteggio inferiore alla soglia ossia i casi che è *possibile interpretare* come situazioni con criticità.

<sup>22</sup> Un fattore, denominato *Responsabilità dei lavoratori all'applicazione*, composto da 3 item, è stato eliminato poiché il valore dell'α di Cronbach era inferiore ( $\alpha = .68$ ) alla soglia di accettabilità.

<sup>23</sup> Una tale soglia corrisponde alla situazione in cui il rispondente abbia risposto a tutti gli item indicando un livello di accordo pari al valore 4 su una scala a sei gradi (da 1 a 6). Sottolineiamo che tale soglia è meramente funzionale all'analisi dei dati e all'individuazione di ipotesi da approfondire con ulteriori dati. Se ne esclude, quindi, una funzione di tipo valutativo.

### *Sviluppo degli apprendimenti o efficacia della formazione*

*(Item: 5; punteggio max=30; valore soglia di accettabilità=20)*

I 5 item del fattore denominato *Sviluppo degli apprendimenti* – che possiamo denominare anche *Percezione di efficacia della formazione* – intendono rilevare la percezione dell'*efficacia* della formazione intesa come la percezione che i lavoratori abbiano sviluppato nuovi apprendimenti. Dalle risposte date dai referenti aziendali emerge che sono cinque (6,4%) i casi in cui il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.11).

*Tabella 4.11 – Punteggi del fattore Sviluppo degli apprendimenti (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
15	1	1,3	1,3
17	2	2,6	3,8
18	1	1,3	5,1
19	1	1,3	6,4
20	5	6,4	12,8
21	2	2,6	15,4
22	4	5,1	20,5
23	6	7,7	28,2
24	7	9,0	37,2
25	12	15,4	52,6
26	7	9,0	61,5
27	8	10,3	71,8
28	5	6,4	78,2
30	17	21,8	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### *Soddisfazione per la formazione realizzata*

*(Item = 4; punteggio max=24; valore soglia di accettabilità=16)*

I quattro item di questo fattore intendono rilevare la percezione circa l'interesse, la piacevolezza e l'utilità della formazione erogata. Le risposte date dai referenti aziendali fanno emergere tre casi (3,8%) in cui il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.12).

*Tabella 4.12 – Punteggi del fattore Soddisfazione per la formazione realizzata (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
14	1	1,3	1,3
15	2	2,6	3,8
16	9	11,5	15,4
17	3	3,8	19,2
18	5	6,4	25,6
19	9	11,5	37,2
20	7	9,0	46,2
21	8	10,3	56,4
22	6	7,7	64,1
23	13	16,7	80,8
24	15	19,2	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

*Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*  
 (Item=7; punteggio max=42; valore soglia di accettabilità=28)

I sette item di questo fattore rilevano la percezione circa il fatto che, durante la formazione, siano state svolte attività simili a quelle che saranno svolte in azienda e che rispondano, in tal modo, alle esigenze professionali dei lavoratori. Le risposte date dai referenti aziendali mettono in evidenza che il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità in 12 casi (15,4%) (Tabella 4.13).

*Tabella 4.13 – Punteggi del fattore Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
20	1	1,3	1,3
23	2	2,6	3,8
24	1	1,3	5,1
25	2	2,6	7,7
26	1	1,3	9,0
27	5	6,4	15,4
28	8	10,3	25,6
29	4	5,1	30,8
30	4	5,1	35,9
31	2	2,6	38,5
32	7	9,0	47,4
33	2	2,6	50,0
34	4	5,1	55,1
35	5	6,4	61,5
36	3	3,8	65,4
37	5	6,4	71,8
38	4	5,1	76,9
39	6	7,7	84,6
40	2	2,6	87,2
41	3	3,8	91,0
42	7	9,0	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### *Ambiente favorevole al trasferimento*

*(Item=5; punteggio max=30; valore soglia di accettabilità=20)*

Gli item di questo fattore intendono rilevare la percezione della presenza all'interno del contesto di lavoro delle condizioni affinché possa essere effettuato il trasferimento degli apprendimenti: carico di lavoro, livello decisionale dei lavoratori, percezione di efficacia, percezione della possibilità di controllo del trasferimento degli apprendimenti. In dieci casi (12,8%) le risposte date dai referenti aziendali raggiungono un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.14).

*Tabella 4.14 – Punteggi del fattore Ambiente favorevole al trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
9	1	1,3	1,3
10	2	2,6	3,8
11	1	1,3	5,1
17	2	2,6	7,7
18	1	1,3	9,0
19	3	3,8	12,8
20	2	2,6	15,4
21	3	3,8	19,2
22	5	6,4	25,6
23	13	16,7	42,3
24	6	7,7	50,0
25	10	12,8	62,8
26	5	6,4	69,2
27	6	7,7	76,9
28	6	7,7	84,6
29	8	10,3	94,9
30	4	5,1	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

*\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.*

### *Motivazione a trasferire*

*(Item=4; punteggio max=24; valore soglia di accettabilità=16)*

Il fattore *Motivazione a trasferire*, composto da quattro item, si prefigge di rilevare la percezione relativa alla motivazione dei lavoratori e dell'azienda a mettere in pratica quanto appreso in formazione. In cinque casi (6,4%) le risposte dei referenti aziendali fanno emergere una situazione al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.15).

*Tabella 4.15 – Punteggi del fattore Motivazione a trasferire (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
14	1	1,3	1,3
15	4	5,1	6,4
16	7	9,0	15,4
17	4	5,1	20,5
18	7	9,0	29,5
19	11	14,1	43,6
20	12	15,4	59,0
21	11	14,1	73,1
22	6	7,7	80,8
23	6	7,7	88,5
24	9	11,5	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

*\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.*



### *Supporto al trasferimento*

*(Item=4; punteggio max=24; valore soglia di accettabilità=16)*

Con i quattro item di questo fattore, il questionario intende rilevare la percezione dei rispondenti circa il supporto – diretto e indiretto – che i colleghi e l’azienda possono dare ai lavoratori che hanno partecipato alla formazione in relazione ai cambiamenti che questi ultimi intendono introdurre in azienda. Le risposte date dai referenti aziendali mettono in evidenza che in diciassette casi (21,8%) il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.16).

*Tabella 4.16 – Punteggi del fattore Supporto al trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
10	1	1,3	1,3
12	1	1,3	2,6
13	4	5,1	7,7
14	3	3,8	11,5
15	8	10,3	21,8
16	6	7,7	29,5
17	11	14,1	43,6
18	5	6,4	50
19	3	3,8	53,8
20	10	12,8	66,7
21	11	14,1	80,8
22	5	6,4	87,2
23	1	1,3	88,5
24	9	11,5	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

*Intenzione dei lavoratori a trasferire*  
 (Item=3; punteggio max=18; valore soglia di accettabilità=12)

I tre item di questo fattore hanno come obiettivo di rilevare la percezione circa l'intenzione dei lavoratori a metter in pratica in azienda quanto hanno appreso in formazione. I referenti aziendali hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità in dodici casi (15,4%) (Tabella 4.17).

*Tabella 4.17 – Punteggi del fattore Intenzione dei lavoratori a trasferire (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
9	4	5,1	5,1
10	2	2,6	7,7
11	6	7,7	15,4
12	6	7,7	23,1
13	4	5,1	28,2
14	6	7,7	35,9
15	18	23,1	59
16	9	11,5	70,5
17	6	7,7	78,2
18	17	21,8	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### *Responsabilità per il trasferimento*

*(Item=5; punteggio max =30; valore soglia di accettabilità=20)*

Il fattore *Responsabilità per il trasferimento* è composto da cinque item che intendono rilevare la percezione dell'esistenza di una comunicazione tra l'azienda e i lavoratori funzionale alla conoscenza dell'applicazione della formazione al luogo di lavoro. I referenti aziendali, in 20 casi (25,6%), hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.18).

*Tabella 4.18 – Punteggi del fattore Responsabilità per il trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
10	1	1,3	1,3
16	5	6,4	7,7
17	4	5,1	12,8
18	4	5,1	17,9
19	6	7,7	25,6
20	4	5,1	30,8
21	5	6,4	37,2
22	6	7,7	44,9
23	2	2,6	47,4
24	8	10,3	57,7
25	8	10,3	67,9
26	6	7,7	75,6
27	5	6,4	82,1
28	4	5,1	87,2
29	3	3,8	91
30	7	9,0	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### *Percezione del trasferimento*

*(Item=7; punteggio max=42; valore soglia di accettabilità=28)*

I sette item che compongono il fattore *Percezione del trasferimento* intendono rilevare la percezione dell'avvenuto trasferimento in contesto lavorativo degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa. I referenti aziendali, in 20 casi (25,6%), hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.19).

*Tabella 4.19 – Punteggi del fattore Percezione del trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
17	1	1,3	1,3
19	1	1,3	2,6
20	1	1,3	3,8
21	2	2,6	6,4
23	3	3,8	10,3
24	2	2,6	12,8
25	4	5,1	17,9
26	2	2,6	20,5
27	4	5,1	25,6
28	4	5,1	30,8
29	6	7,7	38,5
30	5	6,4	44,9
31	5	6,4	51,3
32	4	5,1	56,4
33	6	7,7	64,1
34	7	9,0	73,1
35	3	3,8	76,9
36	2	2,6	79,5
37	4	5,1	84,6
38	3	3,8	88,5
39	1	1,3	89,7
40	1	1,3	91,0
41	3	3,8	94,9
42	4	5,1	100,0
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

Allo scopo di fornire una visione di sintesi delle elaborazioni che riguardano i singoli fattori relativi alla formazione e al suo trasferimento/impatto

in azienda, abbiamo elaborato alcune tabelle in cui il numero delle aziende è stato suddiviso in relazione alle aree considerate *critiche* in ragione del fatto di aver ricevuto un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

Nella Tabella 4.20 abbiamo riportato il numero delle aziende in relazione al numero complessivo dei fattori – che, lo ricordiamo, erano in totale 9 – risultati critici.

Tabella 4.20 – Numero dei fattori critici (valori assoluti e composizione percentuale)

NUMERO DI FATTORI CRITICI	FREQUENZA <sup>24</sup>	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
0	37	47,4	47,4
1	18	23,1	70,5
2	8	10,3	80,8
3	6	7,7	88,5
4	1	1,3	89,7
5	4	5,1	94,9
6	2	2,6	97,4
8	2	2,6	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

Abbiamo poi disarticolato questi dati e li abbiamo presentati in due tabelle, isolando le aziende che hanno dichiarato aree critiche nell’ambito della *formazione* e nell’ambito del *trasferimento/impatto*. Per quanto riguarda l’ambito della *formazione* sono 7 le aziende che hanno dichiarato da una a tre aree di criticità (Tabella 4.21). Per quanto riguarda invece l’ambito del *trasferimento*, 13 risultano essere le aziende che hanno fatto emergere una o più aree di criticità (Tabella 4.22).

Tabella 4.21 – Numero dei fattori critici relativi all’ambito della formazione (valori assoluti e composizione percentuale)

NUMERO DI FATTORI CRITICI AMBITO FORMAZIONE*	FREQUENZA	PERCENTUALE
0	63	80,8
1	12	15,4
2	1	1,3
3	2	2,6
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

\* I fattori sono tre: Sviluppo degli apprendimenti – Soddisfazione per la formazione realizzata – Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro.

<sup>24</sup> Segnaliamo che delle 15 aziende che hanno dichiarato da 3 a 8 fattori critici *cinque* sono state rese oggetto di approfondimento mediante uno studio di caso. In dettaglio si tratta di un’azienda con 8 fattori critici; due con 5 fattori critici e due con 3 fattori critici.

Tabella 4.22 – Numero dei fattori critici relativi all’ambito del trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)

NUMERO DI FATTORI CRITICI AMBITO TRASFERIMENTO	FREQUENZA	PERCENTUALE
0	37	47,4
1	22	28,2
2	6	7,7
3	6	7,7
4	3	3,8
5	4	5,1
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

\* I fattori sono sei: Ambiente favorevole al trasferimento – Motivazione a trasferire – Supporto dei colleghi – Intenzione dei lavoratori di trasferire – Responsabilità per il trasferimento – Percezione del trasferimento.

Questo passaggio è stato realizzato per poter elaborare una successiva tabella di contingenza grazie alla quale – incrociando il numero di aree critiche relative ai due ambiti (formazione e trasferimento) – è stato possibile costruire una tipologia di aziende articolata in quattro tipi (Tabella 4.23):

Tabella 4.23 – Tipologia di aziende in base al numero di criticità nell’area formazione e trasferimento ((valori assoluti)

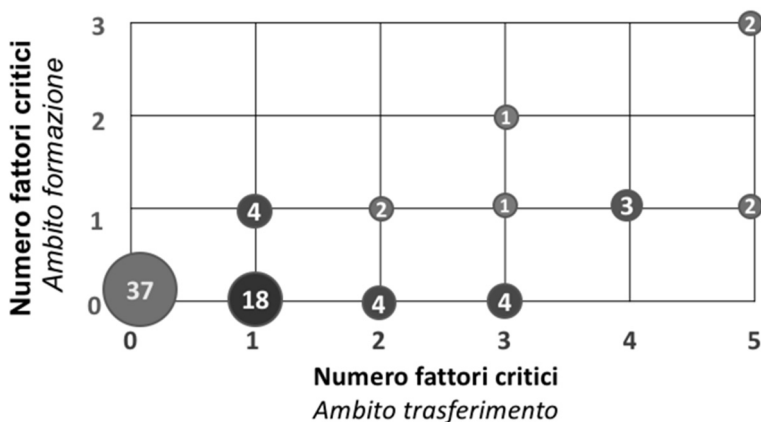
TOTALE AREE CRITICHE AMBITO TRASFERIMENTO \ TOTALE AREE CRITICHE AMBITO FORMAZIONE	TOTALE AREE CRITICHE AMBITO TRASFERIMENTO						TOTALE RISPON- DENTI
	0	1	2	3	4	5	
0	37	18	4	4	0	0	63
1	0	4	2	1	3	2	12
2	0	0	0	1	0	0	1
3	0	0	0	0	0	2	2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>78</b>

- 37 aziende (48% del campione) in cui non sono state segnalato aree di criticità in entrambi gli ambiti (su sfondo grigio scuro);

- 26 aziende (33% del campione) hanno segnalato criticità solo nell'ambito del trasferimento (su sfondo grigio scuro e valori in bianco);
- nessuna azienda ha segnalato criticità solo nell'ambito della formazione (su sfondo bianco);
- 15 aziende (19% del campione) hanno dichiarato criticità in entrambi gli ambiti (su sfondo grigio chiaro).

I dati presentati nella Tabella 4.23 sono stati visualizzati anche mediante un grafico a dispersione a bolle che agevola l'identificazione dei casi in cui non vi sono criticità e di quelli in cui è stato dichiarato un certo numero di fattori critici (Figura 4.1).

Figura 4.1 – Numero di aziende in relazione ai fattori critici disaggregati per ambito (formazione e trasferimento)\* (valori assoluti)



\* L'area delle bolle è proporzionale alla numerosità dei casi.

#### 4.1.5. La descrizione delle aziende che hanno dichiarato una situazione positiva ("casi di successo")

Un approfondimento è stato effettuato per individuare le proprietà delle 37 aziende che hanno dichiarato nessun fattore di criticità. Si tratta di aziende con queste caratteristiche: il 54,1% sono state fondate prima del 2000 in percentuale sostanzialmente simile (51,3%) al campione complessivo. Per quanto riguarda, invece, la dimensione dell'azienda, nella Tabella 4.24 sono riportati i valori relativi alla dimensione aziendale così come dichiarati dai

rispondenti al questionario<sup>25</sup>. In questo caso le aziende con meno di 5 dipendenti sono quelle che fanno registrare, in proporzione rispetto al totale del campione, un minor numero di situazioni di assenza assoluta di criticità (4 su 13) rispetto alle aziende con altre dimensioni.

*Tabella 4.24 – Distribuzione per numero di dipendenti delle aziende che hanno dichiarato situazioni di assenza di criticità in relazione al campione (valori assoluti)*

NUMERO DI DIPENDENTI (DICHIARATO DAI RISPONDENTI)	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE
Meno di 5 dipendenti	4	13
Da 5 a 15 dipendenti	22	42
Da 16 a 30 dipendenti	4	9
Più di 30 dipendenti	7	14
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>78</b>

In relazione, infine, alla distribuzione territoriale delle aziende che non hanno dichiarato fattori critici, nella Tabella 4.25 e nella Figura 4.2 è possibile vedere come esse siano distribuite su tutto il territorio regionale ad esclusione della provincia di Parma, ove nessuna delle due aziende rispondenti ha dichiarato di non avere aree di criticità. Reggio nell'Emilia è la provincia in cui si registra una minore incidenza di aziende senza fattori critici sul totale delle aziende rispondenti.

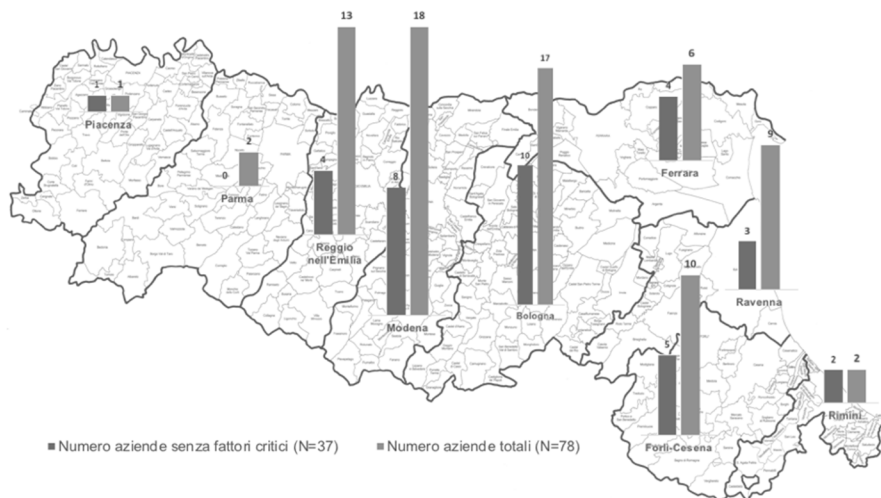
*Tabella 4.25 – Distribuzione per provincia delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al campione (valori assoluti)*

PROVINCIA	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE
Bologna	10	17
Ferrara	4	6
Forlì-Cesena	5	10
Modena	8	18
Parma	0	2
Piacenza	1	1
Ravenna	3	9
Reggio nell'Emilia	4	13
Rimini	2	2
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>78</b>

<sup>25</sup> Abbiamo scelto di utilizzare questo dato e non la classe dimensionale individuata dall'ultimo DM (come utilizzato nell'analisi del livello di rappresentatività del campione dei rispondenti) perché si tratta di un confronto del tutto interno al campione dei rispondenti.



Figura 4.2 – Distribuzione per provincia delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al campione (valori assoluti)



Anche per quanto riguarda i macrosettori economici (Tabella 4.26), le aziende che dichiarano di non avere fattori critici sembrano equamente distribuite.

Tabella 4.26 – Distribuzione per macrosettore economico delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al totale delle aziende rispondenti (valori assoluti)

MACROSETTORE ECONOMICO	FREQUENZA AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE RISPONDENTI
Costruzioni	4	7
Manifatturiero	14	34
Servizi	17	34
Totale	35	75
Mancante	2	3
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>78</b>

Di queste aziende di “successo”, negli studi di caso, ne sono presenti 13.

#### 4.1.6. Elementi di contesto che influiscono sulle percezioni circa la formazione e l'impatto

Una serie ulteriore di analisi è stata effettuata per rispondere alla domanda se qualche caratteristica dei rispondenti e/o delle aziende avesse influito sui punteggi dei singoli fattori.

Per fare questo abbiamo sottoposto a un'analisi della varianza univariata (ANOVA) i punteggi di tutti i 9 fattori individuati in relazione alle seguenti variabili categoriali dei rispondenti: genere, titolo di studio<sup>26</sup>, ruolo ricoperto all'interno dell'azienda (titolare o altro). Nessun tipo di associazione è stato individuato tra i punteggi dei fattori e il genere e il titolo di studio così come avvenuto nell'indagine del 2020.

I risultati, invece, mettono in evidenza una *debole* influenza sui risultati dei punteggi da parte del “ruolo ricoperto all'interno dell'azienda” in relazione al fattore *responsabilità per il trasferimento/applicazione* ( $F_{(1,77)}=4,244$ ;  $p<.05$ ;  $\eta^2=.053$ )<sup>27</sup>. I titolari (N=31) hanno attribuito un punteggio più alto (media= 24,3) rispetto a coloro che rivestono un altro ruolo (N=47) all'interno dell'azienda (media=22,2)<sup>28</sup>. Questo dato offre uno spunto per riflettere sulla possibile influenza della desiderabilità sociale sui dati raccolti con il questionario<sup>29</sup>.

Nessuna associazione, invece, è stata trovata in relazione alle seguenti caratteristiche dell'azienda: numero di dipendenti dichiarato dai rispondenti e macrosettore economico (costruzioni, manifatturiero, servizi). Per quanto riguarda, invece, la *provincia*<sup>30</sup>, è risultata una *debole* differenza significativa ( $F_{(7,76)}=2,362$ ;  $p<.05$ ;  $\eta^2=.193$ )<sup>31</sup> in relazione alla *percezione del trasferimento* tra le province di Modena (N=18; Media=28,2), Parma (N=2; Media

<sup>26</sup> La variabile titolo di studio è stata ricodificata, per questo tipo di analisi, in tre categorie: 1= Licenza elementare, Licenza media inferiore e Qualifica professionale; 2 = Licenza media superiore; 3 = Laurea/post-laurea.

<sup>27</sup> Il test di Levene di omogeneità delle varianze è risultato non statisticamente significativo. Il test di Levene verifica l'ipotesi nulla che le varianze della popolazione siano uguali (omogeneità della varianza o omoschedasticità). Se la risultante p-value del test di Levene è inferiore a un certo livello di significatività (tipicamente 0,05), le differenze ottenute in varianze campionarie è improbabile che si siano verificate sulla base di un campionamento casuale da una popolazione con varianze uguali. Pertanto, l'ipotesi nulla di varianze uguali viene respinta e si conclude che esiste una differenza tra le varianze nella popolazione.

<sup>28</sup> Una medesima situazione si era verificata nell'indagine 2020. L'anno precedente, inoltre, erano state individuate differenze significative anche in relazione al fattore *soddisfazione per la formazione realizzata*.

<sup>29</sup> Dei cinque item che compongono questo fattore, infatti, tre fanno riferimento alla responsabilità dell'azienda e due a quella dei lavoratori.

<sup>30</sup> Dall'elaborazione è stata esclusa la Provincia di Piacenza perché con un solo caso.

<sup>31</sup> Il test di Levene di omogeneità delle varianze è risultato non statisticamente significativo.

33,5) e Rimini (N=2; Media=35,5). Tutte le aziende delle altre province hanno un valore medio di 31,1 su questo fattore.

#### 4.1.7. Fattori che influiscono sulla percezione di trasferimento

Data la rilevanza per la presente indagine della *percezione del trasferimento*, un interrogativo a cui abbiamo cercato di dare risposta è stato il seguente: *quali sono i fattori che contribuiscono a influenzare tale percezione?* Per rispondere a questa domanda abbiamo effettuato una *regressione lineare*<sup>32</sup> – inserendo l'indice di *percezione del trasferimento* come variabile dipendente e supponendo che questo fosse “causata” dagli altri fattori dell'area della formazione (*soddisfazione per la formazione realizzata; sviluppo di apprendimenti; orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*) e del trasferimento (*ambiente di lavoro favorevole al trasferimento; motivazione a trasferire; supporto dei colleghi al trasferimento; intenzione dei lavoratori di trasferire; responsabilità per il trasferimento*).

Gli unici due fattori che riescono a “spiegare” (predire) il 59,5% della varianza del valore della *percezione di trasferimento* ( $R^2$  corretto=.595) sono, il primo, legato all'area del trasferimento (*supporto al trasferimento*) [ $\beta$ standardizzata = .569 ( $t$  di student = 5,974 con  $p < .001$ )] e il secondo, con una solo lieve incidenza, all'area della formazione (*sviluppo di apprendimento*) [ $\beta$ standardizzata = .278 ( $t$  di student = 2,925 con  $p < .01$ )]. Il valore di  $F_{(1, 75)} = 57,634$  è significativo per  $p < .001$  e quindi indica che l'ipotesi nulla (ossia nessuna predittività) è da rigettare.

Possiamo dunque affermare che la *percezione del trasferimento* è “causata” al 59,5% dal *supporto al trasferimento* (i cui indicatori sono la percezione di supporto dei colleghi e l'incoraggiamento dell'azienda) e, con minor incidenza, dallo *sviluppo di apprendimento* (i cui indicatori sono: miglioramento delle abilità, approfondimento delle conoscenze già possedute, acquisizione di nuove conoscenze, aggiornamento delle conoscenze, sviluppo di nuove abilità).

<sup>32</sup> Il modello di regressione utilizzato è quello lineare. Il metodo utilizzato per la stima dei coefficienti della retta di regressione è quello dei *minimi quadrati*; quello utilizzato per l'individuazione del modello di regressione multipla è quello *per passi*. Il valore di  $R^2$  corretto – moltiplicato per 100 – può essere considerato come la percentuale di varianza della variabile dipendente spiegata dal modello di regressione. Il coefficiente di regressione  $\beta$  – che varia da 0 a 1 – esprime di quanto aumenta o diminuisce la *percezione di trasferimento* (variabile dipendente) per ogni variazione unitaria del valore delle variabili indipendenti.

Questo dato sembra mettere in evidenza che i titolari e i referenti aziendali percepiscano come il trasferimento degli apprendimenti sia «pragmaticamente» imputabile non tanto ai lavoratori (intenzione e motivazione a trasferire) quanto al *contesto* (collegli e azienda) e al fatto che gli *apprendimenti* siano stati sviluppati e *non* alla soddisfazione per la formazione o alle caratteristiche intrinseche di questa formazione (orientamento alle esigenze del lavoro).

## 4.2. L'indagine con questionario sul futuro della formazione

Nelle *Sezioni 3 e 4* del *questionario online* compilato dai titolari o dai referenti aziendali, erano contenute, rispettivamente due serie di domande che miravano a indagare i punti di vista dei rispondenti circa due aspetti che in *futuro* rivestiranno un'importanza fondamentale nell'ambito della formazione continua: la *formazione sul lavoro* e la *formazione a distanza*.

### 4.2.1. La formazione sul lavoro

La *Sezione 3 – Fattibilità della formazione sul posto di lavoro* indagava, dapprima, mediante sei quesiti dicotomici, se nel passato, i lavoratori dell'azienda avessero già fatto esperienza di altrettante modalità di formazione sul lavoro; in secondo luogo, chiedeva di indicare il grado di fattibilità futura nella propria azienda – su una scala a sei livelli – delle medesime modalità di formazione sul lavoro, una volta terminata l'emergenza COVID.

Dalle risposte circa l'esperienza pregressa in azienda di formazione sul lavoro (Tabella 4.27), i rispondenti hanno fatto emergere come l'*esperienza diretta* – supportata da un dipendente dell'azienda più esperto (73%) o da un esperto esterno (68%) – insieme all'*alternanza* di momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul lavoro *in forma autonoma* (72%) siano state le modalità di formazione più utilizzate. In una posizione intermedia si colloca la formazione mediante l'alternanza di momenti di aula con momenti di pratica in azienda affiancati da un dipendente dell'azienda più esperto (63%). Con minore frequenza le aziende hanno fatto riferimento all'alternanza di formazione in aula con pratica sul luogo di lavoro affiancata da un esperto esterno (54%) e alla rotazione tra diverse mansioni (50%).

Tabella 4.27 – Risposte alle domande sulle forme di formazione sul lavoro realizzata nel passato in azienda (composizione percentuale)

ITEM	RISPOSTE			
	SÌ	NO	N.R.	TOTALE
I lavoratori hanno imparato facendo esperienza diretta con l'aiuto di un dipendente dell'azienda più esperto che li supporta nelle nuove attività lavorative.	73	21	6	100
I lavoratori hanno imparato alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro svolti in modo autonomo.	72	21	8	100
I lavoratori hanno imparato facendo esperienza diretta con il supporto di un esperto esterno all'azienda che fornisce indicazioni sullo svolgimento delle nuove prestazioni.	68	26	6	100
I lavoratori hanno imparato alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da dipendente dell'azienda più esperto.	63	31	6	100
I lavoratori hanno imparato alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da un esperto esterno all'azienda.	54	40	6	100
I lavoratori hanno imparato svolgendo temporaneamente a rotazione tutte le mansioni previste dal processo lavorativo aziendale.	50	42	8	100

(N=78)

Per quanto riguarda, invece, l'*applicabilità in futuro* delle modalità di formazione sul lavoro una volta terminata l'emergenza COVID, il 77% dei rispondenti ha espresso un parere di fattibilità<sup>33</sup> circa l'esperienza diretta con il supporto di un dipendente più esperto, mentre un 68% ha considerato fattibile l'alternanza di momenti d'aula con una pratica sul lavoro in affiancamento a un dipendente dell'azienda più esperto. In una fascia intermedia (60%) si collocano la formazione in aula con pratica sul luogo di lavoro in forma autonoma e l'esperienza diretta supportata da un esperto esterno. Un parere di minore fattibilità è espresso in relazione alla formazione in aula con il supporto di un esperto esterno (58%) e la rotazione delle mansioni (55%) (Tabella 4.28).

<sup>33</sup> Abbiamo considerato come *parere di fattibilità* la somma dei valori delle risposte *abbastanza, molto e del tutto applicabile*; come *parere di non fattibilità*, invece, la somma dei valori delle risposte *per niente, molto poco e poco applicabile*.

Tabella 4.28 – Risposte alle domande sulla applicabilità futura in azienda delle forme di formazione sul lavoro (composizione percentuale)

ITEM	RISPOSTE			N.R. TOTALE
	PER NIENTE/ POCO APPLICABILE	ABBASTANZA / DEL TUTTO APPLICABILE		
I lavoratori imparano facendo esperienza diretta con l'aiuto di un dipendente dell'azienda più esperto che li supporta nelle nuove attività lavorative.	17	77	6	100
I lavoratori imparano alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da dipendente dell'azienda più esperto.	26	68	6	100
I lavoratori imparano alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro svolti in modo autonomo.	32	60	8	100
I lavoratori imparano facendo esperienza diretta con il supporto di una figura esperta esterna all'azienda che fornisce indicazioni sullo svolgimento delle nuove prestazioni.	33	60	6	100
I lavoratori imparano alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da un esperto esterno all'azienda.	36	58	6	100
I lavoratori imparano svolgendo temporaneamente a rotazione tutte le mansioni previste dal processo lavorativo aziendale.	38	55	6	100

(N=78)

Sembra, quindi, che rispetto alle esperienze pregresse, la percezione dei rispondenti confermi che l'affiancamento di un dipendente più esperto durante un'esperienza sul luogo di lavoro sia la modalità più fattibile e, nel contempo, faccia emergere uno spazio di *fattibilità più ampio* (+5 punti percentuali) all'alternanza di *momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da dipendente dell'azienda più esperto*. Di converso, sono considerate meno fattibili modalità di formazione sul luogo di lavoro a cui è stato fatto maggior ricorso nel passato: la formazione in aula con pratica sul luogo di lavoro svolta in modo autonomo e l'esperienza diretta con il supporto di un esperto esterno all'azienda.

#### 4.2.2. La formazione a distanza

La Sezione 4 – *La formazione a distanza* del questionario online indagava con sette quesiti – con risposta a scelta multipla e a risposta aperta – il punto di vista dei referenti aziendali sulla *formazione a distanza* (FAD). Si tratta di

una delle modalità di formazione continua a cui, a seguito dell'emergenza COVID, si è fatto spesso ricorso negli ultimi due anni. Di certo, tale situazione ha reso possibile un'esperienza in forma più o meno diffusa che in precedenza non era stata fatta e che inevitabilmente, ha lasciato e lascerà traccia tra i datori di lavoro e i lavoratori dipendenti<sup>34</sup>.

Le prime due domande miravano a raccogliere le dichiarazioni dei rispondenti circa la partecipazione dei lavoratori, durante l'emergenza COVID, ad attività di FAD, *in generale*, e a momenti di formazione a distanza nell'ambito di progetti finanziati da Fondartigianato tra il 2020 e il 2021. L'obiettivo era quello di rilevare in che misura l'esperienza della FAD si fosse diffusa nell'ambito delle aziende del campione. Le risposte ci rimandano un'immagine di un fenomeno che si è molto diffuso, *in generale* (79,5%) (Tabella 4.29) ma in misura minore (62,8%) nell'ambito delle attività di formazione finanziate da Fondartigianato (Tabella 4.30).

*Tabella 4.29 – Risposte alla domanda circa la partecipazione dei lavoratori, durante l'emergenza COVID, alla FAD in generale (valori assoluti e composizione percentuale)*

RISPOSTA	FREQUENZA	PERCENTUALE
Si	62	79,5
No	11	14,1
Totale	73	93,6
Mancante	5	6,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

*Tabella 4.30 – Risposte alla domanda circa la partecipazione dei lavoratori, durante l'emergenza COVID, alla FAD in formazione finanziata da Fondartigianato (valori assoluti e composizione percentuale)*

RISPOSTA	FREQUENZA	PERCENTUALE
Si	49	62,8
No	24	30,8
Totale	73	93,6
Mancante	5	6,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Anche alla luce di questo livello di esperienza effettuata, i rispondenti hanno individuato una serie di punti di forza e di debolezza della FAD. Circa

<sup>34</sup> Va tuttavia segnalato che nel questionario veniva ricondotta sotto un'unica espressione linguistica (formazione a distanza / FAD) la molteplicità di forme che può assumere tale strategia formativa che non è stato possibile differenziare nell'ambito dell'economia del questionario utilizzato. Di questo va tenuto conto nell'interpretare le dichiarazioni dei rispondenti circa i punti di forza che quelli di debolezza della FAD.

i primi, i più ricorrenti sono l'ottimizzazione dei tempi, la mancanza/riduzione degli spostamenti e la possibilità di coinvolgere un maggior numero di lavoratori (Tabella 4.31). Per quanto riguarda, i punti di debolezza, quelli maggiormente segnalati sono la mancanza di interazione sociale, il minore coinvolgimento/attenzione (aumento di stanchezza) dei partecipanti e la mancanza di attività pratica (Tabella 4.32).

*Tabella 4.31 – Risposte alla domanda sui punti di forza della FAD (valori assoluti)*

PUNTI DI FORZA DELLA FAD	FREQUENZA
Ottimizzazione dei tempi (flessibilità)	16
Mancanza/riduzione degli spostamenti (costi connessi)	13
Fronteggiare la situazione di emergenza (ad es., sicurezza, voglia di apprendere)	9
Coinvolgimento di un maggior numero di lavoratori (ad es., su sedi diverse, <i>smartworking</i> , cassa integrazione)	8
Altro (generico)	7
Migliore gestione del personale	5
Solo per certi tipi di lavoro	2
Condivisione di materiali/documentazione	2
Coinvolgimento di formatori che risiedono in altre zone	1
Nessun punto di forza	13

*Tabella 4.32 – Risposte alla domanda sui punti di debolezza della FAD (valori assoluti)*

PUNTI DI DEBOLEZZA DELLA FAD	FREQUENZA
Mancanza di interazione sociale	24
Minore coinvolgimento/attenzione (aumento di stanchezza)	11
Mancanza di attività pratica	8
Distrazione	7
Difficoltà di confronto con il docente	5
Problemi di connessione	3
Difficoltà per professioni tecniche	2
Difficoltà di approfondire gli argomenti	2
Generico/Altro	7
Nessun aspetto debole	7

L'esperienza fatta ha consentito ai rispondenti di avanzare una serie di suggerimenti a coloro che in futuro saranno coinvolti nella progettazione di attività di formazione a distanza (Tabella 4.33). Tra le proposte più frequenti, in primo piano vi sono – in modo sostanzialmente corrispondente ai punti di debolezza – l'individuazione di modalità di formazione a distanza che favoriscano un maggior coinvolgimento e attenzione dei partecipanti – anche calibrando i tempi – così come una maggiore interattività tra i soggetti coinvolti.



Tabella 4.33 – Risposte alla domanda sui suggerimenti da dare ai progetti di formazione circa la FAD (valori assoluti)

SUGGERIMENTI AI PROGETTISTI	FREQUENZA
Favorire un maggior coinvolgimento/attenzione	16
Calibrare i tempi (ad es., durata, pause)	5
Piattaforme più interattive	5
Formazione mista (blended)	4
Realizzarla solo se necessario	4
Aumentare le attività pratiche	3
Fornire materiale (ad es., slide, pdf)	2
Limitare il numero dei partecipanti	2
Nessun suggerimento	17
Evitare la FAD	1
Altro	2

Per sondare quanto l’esperienza fatta abbia influenzato l’atteggiamento verso la FAD nell’ambito delle future attività di formazione, è stato chiesto ai titolari o referenti aziendali di esprimere la propria intenzione di far partecipare *in futuro* i lavoratori della loro azienda ad attività di formazione a distanza. La percentuale di coloro che si dichiarano disponibili (57,7%) risulta inferiore a quella di coloro che hanno partecipato ad attività di formazione. Un quarto dei rispondenti (25,6%) ha invece risposto *forse*, facendo emergere un’area di *possibilità condizionata* alla FAD. Il 10,3% ha dichiarato in modo deciso la propria indisponibilità (Tabella 4.34).

Tabella 4.34 – Risposte alla domanda circa l’intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell’azienda alla FAD (valori assoluti e composizione percentuale)

RISPOSTA	FREQUENZA	PERCENTUALE
Si	45	57,7
No	8	10,3
Forse	20	25,6
Mancante	5	6,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Tra i motivi che hanno portato i referenti aziendali a rispondere affermativamente, i più ricorrenti sono la praticità (*flessibilità*) e la mancanza di spostamenti dei partecipanti alla formazione (Tabella 4.35). Tra le ragioni avanzate da coloro che hanno dichiarato la loro indisponibilità a far partecipare *in futuro* i lavoratori della loro azienda ad attività di formazione a distanza vi è in primo luogo la minore efficacia formativa della FAD (Tabella 4.36). Infine, gli incerti fanno dipendere la loro risposta, in primo luogo, dai contenuti della formazione e dal tipo di partecipanti (Tabella 4.37).

Tabella 4.35 – I motivi del sì circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD (valori assoluti)

MOTIVI DEL SÌ A FAR PARTECIPARE IN FUTURO I LAVORATORI ALLA FAD	FREQUENZA
Praticità/vantaggi organizzativi/flessibilità	10
Mancanza di spostamenti/avere i dipendenti in azienda	7
Solo se necessario (in caso di necessità)	4
Incremento della produttività/minori	3
Possibilità di coinvolgere più dipendenti	3
Esperienza pregressa positiva	2
Trend attuale	2
Possibilità di avere docenti difficilmente raggiungibili	1
Altro/generico	12

Tabella 4.36 – I motivi del no circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD (valori assoluti)

MOTIVI DEL NO A FAR PARTECIPARE IN FUTURO I LAVORATORI ALLA FAD	FREQUENZA
Minore efficacia formativa	2
Difficoltà di concentrazione	1
Non adatto al tipo di attività lavorativa dell'azienda	1
Difficoltà organizzative	1
Altro/generico	2

Tabella 4.37 – I motivi del forse circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD

MOTIVI DEL FORSE A FAR PARTECIPARE IN FUTURO I LAVORATORI ALLA FAD	FREQUENZA
Dipende dal tipo di formazione (contenuti e partecipanti)	6
Scarsa efficacia formativa	4
Solo se necessario	3
Problemi di connessione	1
Non adatta alle caratteristiche dell'attività dell'azienda	1
Problemi organizzativi	1
Altro/generico	1

Utilizzando i risultati del questionario, abbiamo cercato di rispondere anche ad altri quesiti sempre connessi alla formazione a distanza.

Il primo interrogativo è stato il seguente: *il fatto di aver partecipato in passato ad attività di formazione a distanza ha influenzato la disponibilità a parteciparvi in futuro?* Abbiamo cercato di rispondere a questa domanda sia in relazione alla partecipazione *in generale* alla FAD (Tabella 4.38) sia in relazione alla partecipazione alla FAD nell'ambito di progetti finanziati da Fondartigianato (Tabella 4.39). Dal punto di vista statistico non è stato pos-

sibile individuare un'associazione significativa in entrambi i casi<sup>35</sup>. Tuttavia, è possibile riscontrare il fenomeno di una distribuzione del numero di coloro che non hanno partecipato ad attività di FAD tra chi si dichiara indisponibile, chi incerto, chi, invece, disponibile in futuro a parteciparvi.

Tabella 4.38 – La relazione tra partecipazione passata alla FAD in generale e disponibilità futura alla FAD (valori assoluti)

Partecipazione, in generale, alla FAD	Disponibilità futura alla FAD			TOTALE
	Sì	NO	FORSE	
Sì	44	2	16	62
No	1	6	4	11
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>73</b>

Tabella 4.39 – La relazione tra partecipazione passata alla FAD in progetti di Fondartigianato e disponibilità futura alla FAD (valori assoluti)

Partecipazione, FAD in progetti di Fondartig.	Disponibilità futura alla FAD			TOTALE
	Sì	NO	FORSE	
Sì	36	1	12	49
No	9	7	8	24
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>73</b>

Il secondo interrogativo a cui abbiamo cercato di rispondere, invece, mette in relazione un aspetto della sezione precedente del questionario con la formazione a distanza: *il fatto di aver partecipato ad attività di formazione a distanza nell'ambito di progetti finanziati da Fondartigianato ha influenzato la percezione di trasferimento degli apprendimenti sviluppati in tali progetti?*

La risposta che abbiamo ottenuto sottoponendo i dati relativi alle risposte al questionario al test del  $\chi^2$  è negativa (Tabella 4.40)<sup>36</sup>. Questo significa che la partecipazione o meno ad attività di formazione a distanza non ha avuto nessuna influenza – né positiva né negativa – sulla percezione di trasferimento. Quindi, ne consegue che la percezione di trasferimento degli apprendimenti da parte dei datori di lavoro o referenti aziendali si distribuisce in modo casuale tra coloro che hanno partecipato alla formazione a distanza o alla formazione in aula.

<sup>35</sup> Infatti, la bassa numerosità dei rispondenti non ha consentito di avere nessuna cella con un conteggio atteso inferiore a 5 che è uno dei requisiti perché il test del  $\chi^2$  possa essere considerato valido.

<sup>36</sup> Le metriche del test sono le seguenti:  $\chi^2$  di Pearson = ,020; p = ,563;  $\eta^2$  =,016.

Tabella 4.40 – La relazione tra partecipazione passata alla FAD in progetti di Fondartigianato e percezione di trasferimento (valori assoluti)

Percezione di trasferimento	Partecipazione FAD in progetti di Fondart.		TOTALE
	Sì	NO	
Positiva	36	18	54
Critica	13	6	19
<b>Totale</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>73</b>

\* \* \*

A conclusione di questo paragrafo ribadiamo che quanto riportato nelle pagine precedenti sono le elaborazioni di dichiarazioni di *percezione* del referente aziendale, quindi di uno solo dei soggetti coinvolti nei progetti finanziati da Fondartigianato. A ciò va aggiunta un *inevitabile* livello di incidenza degli “effetti risposta” al questionario (ad es., la desiderabilità sociale, l’acquiescenza, la tendenza centrale) che, sebbene attenuati da una serie di attenzioni metodologiche in fase di costruzione e somministrazione del questionario, hanno sempre una qualche influenza su quanto dichiarato dai rispondenti. Infine, anche la *relativamente*<sup>37</sup> bassa numerosità dei rispondenti – peraltro non rappresentativa dell’universo di riferimento – invita le Parti Sociali e gli altri lettori a una ancor più elevata cautela nel leggere le elaborazioni effettuate. Tuttavia, riteniamo che esse possano egualmente rivestire una qualche utilità, in integrazione con quanto emerso dagli studi di caso – che presentiamo nel paragrafo seguente – per avviare percorsi di conoscenza, interpretazione e valutazione delle attività di formazione finanziate da Fondartigianato.

### 4.3. Gli studi di caso

La seconda fase di raccolta dei dati, prevista dall’impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione finanziate da Fondartigianato, è stata effettuata mediante la realizzazione di uno studio di caso multiplo che ha previsto ventisei casi<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Tuttavia, va sottolineato che nel raffronto con altre indagini con questionario online nell’ambito della formazione continua, la percentuale raggiunta in questa rilevazione si colloca ben al di sopra dei valori medi sia a livello nazionale che internazionale.

<sup>38</sup> Rimandiamo a Marcuccio (2019) per il dettaglio delle scelte di fondo circa questa strategia di ricerca. Richiamiamo qui solo la definizione di studio di caso proposta da Robert Yin (2018)

### 4.3.1. La costruzione del campione dei casi da studiare

L'ultima domanda del questionario online – i cui risultati sono stati analizzati nelle sezioni precedenti – chiedeva ai rispondenti di dichiarare la propria disponibilità a essere coinvolti in un'intervista per approfondire i temi indagati. La scelta di lasciare alla discrezionalità dei rispondenti la possibilità di rientrare nel campione degli studi di caso scaturiva, da un lato, dalla natura ancora sperimentale ed esplorativa dell'indagine<sup>39</sup>; dall'altro, dall'impossibilità di rendere vincolante una tale attività non essendone stata originariamente prevista la natura obbligatoria.

Ci si aspettava, in tal modo, di avere una massima disponibilità dei soggetti – una volta aderito alla proposta di partecipazione – a essere coinvolti nelle diverse attività di valutazione senza incontrare loro possibili forme di resistenza.

In 28 casi (il 36% dei rispondenti) la risposta è stata favorevole. Successivamente alla chiusura del questionario *due aziende* (A10 e A13) – che non avevano partecipato al questionario online – hanno scelto di essere coinvolte negli studi di caso su invito di alcuni enti di formazione professionale<sup>40</sup>.

Al momento del contatto telefonico per concordare le modalità per lo svolgimento dell'intervista, tuttavia, in quattro casi il titolare dell'azienda ha ritirato la propria disponibilità<sup>41</sup>. In tal modo, è stato possibile coinvolgere *26 aziende* negli studi di caso.

e che abbiamo assunto per la nostra attività di valutazione: metodo empirico che indaga un fenomeno contemporaneo (il “caso”) in profondità e nel suo contesto reale beneficiando dello sviluppo preliminare di proposizioni teoriche per guidare la progettazione, la raccolta e l'analisi di dati provenienti da più fonti di prova e che devono convergere attraverso una triangolazione. La scelta dello studio di caso come forma di ricerca, quindi, implica la scelta di assumere come unità di analisi della ricerca l'interazione tra il progetto formativo – o un suo aspetto – e il contesto di riferimento. Strettamente connessa a questa definizione è quella dello *studio di caso multiplo* che nella nostra indagine, secondo la tipologia di Yin (2018), può essere considerato uno *studio di caso multiplo olistico* poiché ciascun caso viene indagato – in prima istanza – in relazione al proprio contesto per poi, successivamente, essere “comparato” agli altri.

<sup>39</sup> Si tratta infatti solo del secondo anno di realizzazione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato.

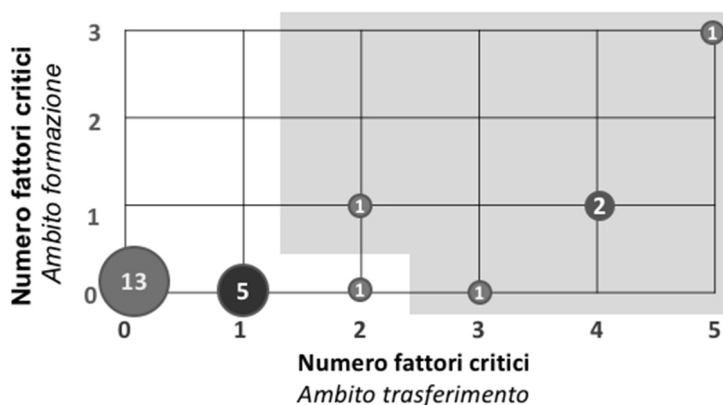
<sup>40</sup> I titolari di queste due aziende hanno dichiarato che non avevano partecipato alla compilazione del questionario online in quanto avrebbero avuto tempo di farlo solo dopo il termine di chiusura della somministrazione.

<sup>41</sup> La non partecipazione agli studi di caso di queste aziende è dovuta sia per la mancanza di tempo nel breve termine a causa dei carichi lavorativi, sia per la loro disponibilità in tempi non utili per lo svolgimento della ricerca, sia per la convinzione che l'attività avrebbe richiesto troppo tempo.

Per garantire l'anonimato delle aziende abbiamo attribuito a esse un numero progressivo che abbiamo attribuito in fase di prima adesione al progetto<sup>42</sup>.

I dettagli specifici delle singole realtà aziendali sono riportati di seguito. Qui intendiamo solo mettere in evidenza la collocazione di tali imprese in relazione alla tipologia di aziende costruita con i fattori del questionario online che abbiamo riportato nella sezione precedente (Figura 4.3).

Figura 4.3 – La collocazione delle aziende del campione degli studi di caso in relazione alle aree di criticità rilevate con il questionario online (valori assoluti)



Delle 24 aziende i cui titolari o referenti aziendali hanno partecipato al questionario, *tredici* si collocano nell'area delle aziende in cui non sono state dichiarate aree critiche, né nell'ambito della formazione né in quella del trasferimento; *cinque* aziende (A04, A11, A16, A17, A24) si posizionano nell'area delle aziende in cui è emersa una sola criticità nell'ambito dei fattori a *supporto del trasferimento* mentre in tutti i casi viene percepito positivamente l'avvenuto trasferimento); *un'*azienda (A19) si colloca nell'area in cui sono state dichiarate due aree di criticità nell'ambito del supporto al trasferimento (anche in questo caso, tuttavia, viene percepito positivamente l'avvenuto trasferimento).

Le restanti *cinque* imprese (A01, A06, A14, A28, A30) sono aziende i cui referenti aziendali hanno dichiarato critico il fattore della *percezione di tra-*

<sup>42</sup> Tale numero è stato mantenuto inalterato anche quando vi è stato il ritiro delle quattro aziende al fine di non creare confusione tra i documenti già raccolti e le analisi già avviate. Ecco il motivo per cui appaiono le aziende A28, A29 e A30 e non appaiono le aziende A05, A20, A23, A26.

*sferimento* in abbinamento ad altre aree a supporto del trasferimento. In quattro casi (A01 A14, A28, A30) le criticità circa il trasferimento e il supporto al trasferimento si abbinano a criticità nell'ambito della formazione<sup>43</sup>.

Da questi dati emerge come il campione delle aziende coinvolte negli studi di caso sia sostanzialmente bilanciato in relazione alla tipologia costruita in base alle possibili situazioni di criticità garantendo, quindi, una certa rappresentatività perlomeno dell'insieme di aziende rispondenti al questionario.

#### 4.3.2. *L'impianto per la raccolta dei dati*

In modo coerente con la definizione di studio di caso fatta nostra, molteplici sono state le fonti individuate per la raccolta dei dati circa l'impatto delle attività formative svolte nelle 26 aziende del campione: 1) il *database gestionale di Fondartigianato* relativo alle caratteristiche dei progetti rendicontati a partire dal 2012; 2) i *verbali di condivisione* dei progetti resi oggetto dello studio di caso; 3) le *relazioni finali* delle attività formative elaborate dai coordinatori facenti capo agli enti di formazione; 4) i referenti aziendali (i titolari o un loro rappresentante) a cui sono stati somministrati: a) i *questionari cartacei* distribuiti dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative; b) il *questionario online*<sup>44</sup> a 3-14 mesi dal termine delle attività formative; c) un'*intervista semi-strutturata* a 3-14 mesi dal termine delle attività formative; 5) i lavoratori, a cui sono stati somministrati: a) i *questionari cartacei* distribuiti dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative; b) un'*intervista semi-strutturata* a 3-14 mesi dal termine delle attività formative; 6) il referente dell'ente di formazione, a cui è stata somministrata un'*intervista semi-strutturata* a 3-14 mesi dal termine delle attività formative (Figura 4.4).

<sup>43</sup> Segnaliamo che delle quattro aziende che hanno ritirato la propria disponibilità a essere coinvolte nello studio di caso, una (A26) si collocava nell'area con nessuna criticità, una (A23) risultava con una sola criticità nell'ambito del trasferimento; le altre due si collocavano nell'area grigia delle aziende con molteplici criticità: la prima (A05) con una criticità nell'area formazione e due nell'area trasferimento; la seconda (A20) con una criticità nell'area formazione e 5 nell'area trasferimento.

<sup>44</sup> Ricordiamo che il questionario online è stato elaborato dall'Università di Bologna e informatizzato e distribuito online dal referente del Gruppo di lavoro dell'Articolazione regionale di Fondartigianato per la gestione dell'*Osservatorio OSSIP-ER*.

Figura 4.4 – L'impianto della raccolta dei dati per gli studi di caso

UNITÀ DI RILEVAZIONE	STRUMENTO E PROCEDURA DI RACCOLTA/ANALISI DEI DATI	MOMENTO DELLA RACCOLTA DEI DATI
Database gestionale di Fondartigianato	Elaborazione statistica di secondo livello	maggio 2021
Verbale di condivisione	Analisi documentale	giugno/luglio 2021
Relazioni finali dell'ente di formazione	Analisi documentale	giugno/settembre 2021
Referente aziendale	Questionario dell'ente di formazione	30 giorni dal termine
	Questionario online UniBo	giugno/luglio 2021
	Intervista semi-strutturata	maggio/settembre 2021
Lavoratore	Questionario dell'ente di formazione	30 giorni dal termine
	Intervista semi-strutturata	maggio/settembre 2021
Referente ente di formazione	Intervista semi-strutturata	maggio/settembre 2021

I *dati gestionali* forniti da Fondartigianato nazionale – e rielaborati dal Gruppo di lavoro nell'ambito dell'Attività 4 del Progetto di Monitoraggio 2021 – hanno fornito informazioni, a partire dal 2012, circa alcuni indicatori utili a ricostruire la *storia formativa* con Fondartigianato dell'azienda: il numero delle *partecipazioni* (ossia delle iscrizioni ai percorsi formativi), dei *partecipanti* (ossia dei soggetti fisici iscritti ai diversi percorsi)<sup>45</sup>, dei *progetti* (che potevano essere articolati al loro interno in uno o più percorsi), delle *ore complessive* effettivamente erogate.

Il *verbale di condivisione* dell'attività formativa resa oggetto di valutazione dell'impatto, ha consentito di ricostruire i seguenti aspetti: 1) le caratteristiche generali dell'azienda; 2) i motivi alla base dell'attivazione del progetto formativo; 3) le caratteristiche principali dell'impianto del progetto formativo.

La *relazione finale* redatte dal coordinatore dell'ente di formazione contiene la sintesi delle attività effettivamente realizzate con i relativi riferimenti temporali.

I *questionari distribuiti dagli enti di formazione* a distanza di 30 giorni dalla conclusione delle attività si presentano in due versioni diverse, la seconda delle quali ha sostituito gradualmente la precedente in concomitanza delle nuove progettazioni. Una *prima versione* era costituita da tre questionari, denominati rispettivamente 1V, 2V 3V. I *Questionari 1V e 2V (Percezione del valore della formazione)* contenevano i medesimi item e sono stati somministrati, il primo a tutti i lavoratori, il secondo al referente aziendale. I contenuti riguardavano i seguenti aspetti tutti riconducibili alla sfera delle competenze trasversali: collaborazione tra lavoratori, motivazione al lavoro, fiducia e rispetto tra lavoratori, assunzione di responsabilità, analisi dei ri-

<sup>45</sup> Un partecipante fisico poteva infatti risultare iscritto a più di un percorso all'interno del medesimo Progetto.



sultati, fronteggiamento dei cambiamenti. I rispondenti dovevano esprimere il proprio punto di vista su una scala da 1 (=per niente) a 6 (=moltissimo) con la possibilità di optare per l'alternativa *non pertinente*. Il Questionario 3V (*La formazione genera valore....*) che intendeva misurare un'*autovalutazione dello sviluppo delle risorse*, invece, è stato somministrato ai soli lavoratori ed era articolato in tre aree di impatto: a) *ambito tecnico operativo* (acquisizione di conoscenze tecniche, utilizzo di attrezzature e/o macchinari, conoscenza e applicazione di procedure, velocità esecutiva, qualità del lavoro, analisi dei processi lavorativi); b) *ambito organizzativo relazionale* (autonomia, relazione con i colleghi, partecipazione allo scambio di informazioni, fronteggiare situazioni impreviste e improvvise, organizzazione del proprio lavoro); c) *ambito personale* (accrescimento della professionalità, dell'autostima, del patrimonio di competenze). Anche in questo caso, i rispondenti dovevano esprimere il proprio punto di vista su una scala da 1 (=per niente) a 6 (=moltissimo) con la possibilità di optare per l'alternativa *non pertinente*.

La *seconda versione*, invece, è costituita da soli due questionari. Il primo – denominato *Questionario 4 – Valutazione ex post* – è rivolto al lavoratore e viene compilato a distanza di 30 giorni dal termine delle attività formative. È strutturato in quattro sezioni con domande a risposta chiusa (una scala su 6 livelli di accordo) e a risposta aperta: 1) la prima tesa a indagare l'utilizzo in azienda delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione e le relative conseguenze o motivi del non utilizzo; 2) la soddisfazione complessiva del percorso formativo realizzato; 3) le proposte di miglioramento ed eventuali nuove esigenze formative; 4) i fattori che possono favorire l'utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione. Il secondo questionario – denominato *Questionario 5 – Valutazione ex post* – è rivolto al responsabile aziendale e contiene domande – con risposta chiusa e aperta – strutturate in cinque sezioni: 1) l'utilizzo in azienda delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione e le relative conseguenze o motivi del non utilizzo; 2) la valutazione del servizio erogato dall'ente di formazione; 3) la soddisfazione complessiva del percorso formativo realizzato; 4) le proposte di miglioramento ed eventuali nuove esigenze formative; 5) i fattori che possono favorire l'utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione.

Il *Questionario online UniBo* – già descritto in dettaglio nella sezione precedente – raccoglieva, nella Sezione 2, il grado di accordo del referente aziendale, su una scala a 6 punti (da 1=per niente d'accordo a 6=del tutto d'accordo), circa affermazioni relative alle seguenti macroaree: *A) il percorso di formazione e gli apprendimenti sviluppati*: soddisfazione circa la formazione; orientamento della formazione alle esigenze del lavoro; appren-

dimento sviluppato; B) *il trasferimento degli apprendimenti in azienda*: responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti; possibilità del contesto al trasferimento degli apprendimenti; motivazione a trasferire; il locus di controllo del trasferimento; il supporto al trasferimento; l'intenzione di trasferire. Nella Sezione 3 era indagata, mediante domande con risposte a scelta multipla e aperta, la percezione circa la formazione sul lavoro; nella Sezione 4 il tema della formazione a distanza.

In relazione ai progetti indagati con gli studi di caso, il questionario online è stato compilato in sei casi dal titolare e nei restanti diciotto casi da altre figure professionali.

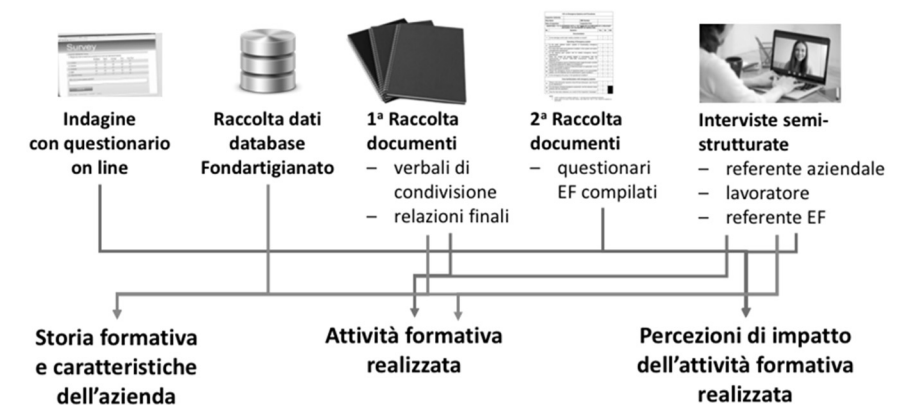
Le *interviste semi-strutturate* – rivolte a un referente aziendale, a uno o più lavoratori e a un referente dell'ente di formazione – sono state realizzate da alcuni componenti del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021<sup>46</sup> utilizzando griglie di intervista diversificate messe a punto dal ricercatore UniBo e che toccavano i seguenti ambiti tematici: il contesto del percorso formativo; le caratteristiche del percorso formativo; l'impatto del percorso formativo; suggerimenti e fabbisogni formativi<sup>47</sup>.

Nella Figura 4.5 abbiamo rappresentato sinteticamente il contributo di dati che ciascuna fonte ha dato per la “costruzione” degli oggetti di indagine: storia formativa e caratteristiche dell'azienda; attività formativa realizzata; percezione di impatto dell'attività formativa realizzata.

<sup>46</sup> La somministrazione delle interviste semi-strutturate è stata preceduta da una breve formazione dei componenti del Gruppo di lavoro che ha previsto i seguenti momenti: a) coinvolgimento nella costruzione delle griglie di intervista; b) confronto su alcuni possibili effetti risposta dei rispondenti e su alcuni accorgimenti per gestirli in modo efficace al fine di garantire l'attendibilità delle risposte; c) condivisione di alcuni materiali scritti; d) analisi e commento condiviso di alcune delle prime interviste.

<sup>47</sup> L'intervista semi-strutturata prevedeva una serie di domande a risposta aperta – che ha richiesto un'analisi qualitativa dei risultati – al fine di lasciar liberi gli intervistati di argomentare le proprie risposte e poter, così, rilevare con il maggior grado di attendibilità le loro percezioni. La sequenza delle domande è stata strutturata in modo da favorire dapprima un recupero dalla memoria dei vari aspetti del percorso formativo e successivamente l'individuazione delle eventuali percezioni di impatto.

Figura 4.5 – Il contributo di ciascuna fonte di dati alla “costruzione” degli oggetti di indagine



### 4.3.3. Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati

La raccolta dei dati è stata articolata in tre fasi che si sono sviluppate in modo sostanzialmente sequenziale sebbene in alcuni momenti parallele:

- dapprima sono stati recuperati i dati dal *database di Fondartigianato nazionale* allo scopo di ricostruire, per ciascun caso, un profilo e una breve storia formativa dell'azienda nella sua relazione con Fondartigianato (maggio/luglio 2021);
- in un secondo momento sono stati recuperati tutti i *documenti* – i *verbali di condivisione* e le *relazioni finali* elaborate dai coordinatori degli enti di formazione – utili a ricostruire l'esperienza formativa specifica resa oggetto di indagine ai fini della valutazione di impatto (giugno/settembre 2021);
- parallelamente sono stati raccolti i *questionari* somministrati dagli enti di formazione e compilati dai lavoratori e dal referente aziendale a 30 giorni dal termine dell'attività formativa allo scopo di raccogliere le prime percezioni di impatto (giugno/settembre 2021);
- in un terzo momento sono stati avviati i contatti per fissare gli appuntamenti con i diversi soggetti da coinvolgere nelle interviste e sono state realizzate le interviste utilizzando video chiamate o con modalità telefonica a causa dell'emergenza sanitaria a seguito della pandemia da COVID-19 (giugno/settembre 2021)<sup>48</sup>. In totale sono state effet-

<sup>48</sup> Alcune aziende, contattate nel mese di luglio, hanno preferito rimandare l'intervista telefonica a settembre in attesa della verifica dell'evoluzione dell'emergenza sanitaria.

tuate 76 interviste: 26 a referenti dell'ente di formazione professionale, 24 a referenti aziendali<sup>49</sup> e 26 a dipendenti (uno per ciascuna azienda). Tutte le interviste, previo consenso degli interessati, sono state video o audio registrate<sup>50</sup>.

Per quanto riguarda la procedura seguita per contattare i soggetti da intervistare, è stato preso un primo contatto con l'ente di formazione coinvolto nell'attività formativa<sup>51</sup> allo scopo di ricevere il nominativo di un referente aziendale da contattare a cui sono stati successivamente chiesti i riferimenti telefonici dell'azienda per prendere contatto diretto e fissare gli appuntamenti con il titolare o un referente aziendale e con un dipendente.

Le interviste semistrutturate sono state realizzate utilizzando mezzi di comunicazione a distanza, per ragioni dovute alle misure di distanziamento sociale che sono state imposte per contenere la pandemia da COVID-19. Per cui il perdurare dell'emergenza pandemica nonché le valutazioni inerenti alla sostenibilità economica dell'attività hanno suggerito l'utilizzo pressoché generalizzato di piattaforme informatiche quali Skype, Zoom, Google Meet e Teams al fine di condurre le interviste "a distanza" insieme, in alcuni casi, al canale telefonico.

Circa l'*analisi dei dati* sono state effettuate le seguenti procedure. I *verbali di condivisione e le relazioni finali* dei coordinatori degli enti di formazione sono stati sottoposti ad *analisi documentale* utilizzando una griglia di analisi strutturata in base ai seguenti indicatori: a) azienda: sede, attività principale, numero dipendenti; b) motivi dell'azione formativa; c) azione formativa: titolo, percorsi, edizioni, unità formative, durata, partecipanti.

<sup>49</sup> Nel caso di due aziende (A14 e A17) il referente aziendale ha declinato l'invito a essere coinvolto nell'intervista a causa dei sopraggiunti impegni lavorativi.

<sup>50</sup> Circa i tempi di svolgimento delle interviste va segnalato che alcune di queste sono state svolte anche prima della chiusura dell'accesso al questionario a seguito dell'individuazione nella matrice provvisoria delle risposte delle aziende che si erano già rese disponibili alla partecipazione agli studi di caso. Inoltre, in cinque casi, le interviste sono state realizzate nel mese di maggio – ossia prima della possibilità di compilare il questionario – al fine di testare la griglia di intervista e le modalità di conduzione degli intervistatori. In questi casi i referenti aziendali sono stati invitati a compilare successivamente il questionario online.

<sup>51</sup> In data 22 aprile 2021, a firma del Gruppo di lavoro del progetto Monitoraggio 2021, è stata inviata agli enti di formazione un'email con la richiesta di segnalare il nominativo del referente per la «ricostruzione della storia formativa dell'impresa e del progetto formativo oggetto dell'indagine» in relazione ad «alcune aziende che si sono già dichiarate disponibili a partecipare all'indagine, in maniera tale da poter pianificare in maniera collaborativa le modalità di presa contatto con l'impresa, le tempistiche di svolgimento dell'intervista e qualunque altro aspetto necessario».

I *questionari cartacei somministrati* dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative sono stati analizzati per individuare gli elementi utili alla comparazione con gli esiti del questionario online.

Le *audioregistrazioni delle interviste* rivolte ai datori di lavoro e ai dipendenti sono state trascritte *verbatim* e sottoposte dapprima a un'analisi tematica del contenuto – utilizzando codici pre-definiti<sup>52</sup> – secondo una modalità carta e matita al fine di individuare i contenuti per predisporre i singoli studi di caso.

I *dati* estratti dal database di Fondartigianato nazionale sono stati utilizzati per descrivere i seguenti indicatori relativi alle precedenti esperienze formative dell'azienda con Fondartigianato: numero di iscrizioni a percorsi formativi, numero di soggetti fisici iscritti ai diversi percorsi, numero di percorsi formativi realizzati, durata complessiva del percorso.

Circa le procedure di analisi dei dati raccolti con il questionario online si rimanda alla precedente sezione.

Prima di procedere alla presentazione degli studi di caso, è opportuno richiamare alla mente alcuni elementi che invitano a leggere e interpretare con cautela i dati in essi riportati:

- il disegno complessivo della valutazione di impatto ha previsto la raccolta di dati da molteplici unità di rilevazione con l'utilizzo di strumenti diversi non tutti pensati però all'interno del medesimo impianto<sup>53</sup>;
- la rilevazione a distanza di oltre 3-14 mesi comporta inevitabilmente un'interferenza dei processi di memoria sull'attendibilità della ricostruzione dell'attività formativa – e sul conseguente impatto in azienda – soprattutto in contesti aziendali in cui le attività di formazione si sono susseguite con una certa frequenza e sono state realizzate con forme e modalità diverse attingendo anche a canali di finanziamento diversi;
- l'individuazione e descrizione di un episodio concreto rappresentativo dell'impatto avvenuto in azienda non è un compito cognitivo in sé facile

<sup>52</sup> Dal punto di vista metodologico si è trattato di una codifica cosiddetta *top-down*. I codici utilizzati sono stati i seguenti: 1. *Caratteristiche dell'intervistato*: funzione in azienda (tipo e durata); aree di responsabilità. 2. *Contesto del percorso formativo*: frequenza di attivazione e numero di percorsi formativi (per dipendenti e manager). 3. *Caratteristiche del percorso formativo*: motivo della scelta di attivarlo; ragioni aziendali a coinvolgere i lavoratori nell'attività formativa; valutazione complessiva dell'attività formativa. 4. *Impatto del percorso formativo*: cambiamenti all'interno dell'azienda; valenza dei cambiamenti; episodio che sintetizza l'impatto (uso in azienda dei contenuti sviluppati in formazione); persone coinvolte, coordinate spazio-temporali della situazione; partecipazione diretta o indiretta all'episodio. 5. *Suggerimenti e fabbisogni formativi*: suggerimenti per migliorare l'attività di formazione; possibili futuri percorsi di formazione utili per i lavoratori dell'azienda.

<sup>53</sup> È il caso, per esempio, dei questionari somministrati dagli enti di formazione che sono stati costruiti autonomamente indipendentemente dagli strumenti utilizzati dall'Articolazione regionale di Fondartigianato.

da assolvere e lo è ancor meno nell'ambito di un'intervista semi-strutturata a distanza in cui il tempo a disposizione per farlo era limitato.

Alla luce di queste cautele, sono stati predisposti i report di ciascun singolo studio di caso, all'interno del quale i dati analizzati sono stati *organizzati* secondo il seguente indice:

- A. L'azienda e la sua storia formativa: 1) L'azienda; 2) La storia formativa dell'azienda<sup>54</sup>;
- B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto: 3) L'attività formativa realizzata; 3.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione<sup>55</sup>; 3.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto<sup>56</sup>;
- C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione: 4) I dati del questionario online; 5) Le interviste.

Di seguito, invece, presentiamo *una* delle *possibili analisi di sintesi*<sup>57</sup> dei 26 casi focalizzata soprattutto sul tema dell'impatto, oggetto principale di questa indagine.

#### 4.3.4. Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso

Per riuscire a elaborare una delle possibili letture trasversali dei 26 casi analizzati circa il tema dell'impatto, è stata predisposta una tabella sinottica di sintesi (Tabella 4.41) in cui, per ciascun caso, sono stati inseriti i seguenti dati contenuti nei report dei singoli casi: il codice del caso; la percezione del datore di lavoro circa il *trasferimento degli apprendimenti* e le *altre aree a supporto del trasferimento* espressa nel questionario online; la percezione del datore di lavoro e del lavoratore circa il *trasferimento degli apprendimenti* espressa nei questionari della FP a 30 giorni; la percezione del datore

<sup>54</sup> La storia formativa è stata assunta come un indicatore della *cultura formativa* dell'azienda, uno degli aspetti fondamentali per riuscire a interpretare in modo efficace l'esperienza formativa realizzata.

<sup>55</sup> Si è intenzionalmente ricalcata l'espressione "zona di sviluppo prossimale" – che appartiene all'approccio formativo socioculturale di matrice vygotskijana – per sottolineare l'importanza di comprendere il punto di partenza al fine di avere un parametro di riferimento per rilevare un possibile impatto.

<sup>56</sup> Con il concetto di *funzionalità all'impatto* si è voluto sottolineare l'insieme delle caratteristiche che una formazione deve possedere per riuscire potenzialmente a contribuire a un impatto in azienda degli apprendimenti sviluppati dai lavoratori.

<sup>57</sup> Utilizziamo l'espressione *possibili analisi* per sottolineare, in questo momento più che in altri, l'incisiva presenza di *scelte soggettive* del ricercatore – per quanto rese il più possibile trasparenti – che inevitabilmente ogni tipo di analisi di molteplici situazioni e variabili comporta.

e del lavoratore di lavoro circa la *trasferimento degli apprendimenti* espressa nelle interviste; il livello di dettaglio nella descrizione di un episodio di trasferimento da parte del datore di lavoro e del lavoratore.

Tabella 4.41 – Tabella sinottica per la triangolazione dei dati (percezioni e dichiarazioni di pratiche) sul trasferimento degli apprendimenti

Codice del caso	Questionario percezione di trasferimento del datore di lavoro	Questionario Percezione di supporto al trasferimento (numero aree critiche) del datore di lavoro#	Questionari FP a 30 gg. percezione di trasferimento del datore di lavoro	Questionari FP a 30 gg. percezione di trasferimento del lavoratore	Intervista percezione di trasferimento del datore di lavoro^	Intervista percezione di trasferimento lavoratore	Livello di dettaglio episodio di trasferimento datore di lavoro§	Livello di dettaglio episodio di trasferimento Lavoratore§
A01	No	***	Si	Si	Si	Si	***	*
A02	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A03	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A04	Si	*	Si	Si	Si	Si	*	**
A06	No	**	Si	Si	Si	Si	*	**
A07	Si	—	Si	Si	Si	Si	***	***
A08	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A09	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A10	///	///	Si	Si	Si	Si	*	*
A11	Si	*	No	No	Si	Si	*	**
A12	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A13	///	///	Si	Si	Si	Si	**	*
A14	No	****	No	No	[°]	Si	[°]	*
A15	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A16	Si	*	Si	Si	No	No	*	*
A17	Si	*	Si	Si	[°]	Si	[°]	***
A18	Si	—	Si	Si	Si	Si	***	**
A19	Si	**	Si	Si	Si	Si	*	*
A21	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A22	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A24	Si	*	Si	Si	Si	Si	*	*
A25	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	***
A27	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A28	No	*	Si	Si	Si	Si	***	***
A29	Si	—	Si	Si	Si	No	**	*
A30	No	***	Si	Si	Si	Si	*	*

# = Le aree di supporto al trasferimento erano 5. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

/// = Non hanno partecipato alla compilazione del questionario online.

^ = Non sempre il rispondente al questionario è il soggetto intervistato.

§ = Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso su una scala dal 1 (=\*) a 3 (=\*\*\*).

[°] = Il datore di lavoro non è stato intervistato per indisponibilità.

Si tratta complessivamente delle *percezioni del trasferimento degli apprendimenti* – raccolte mediante una strategia di *triangolazione* sia degli

strumenti (questionari e interviste) sia dei soggetti (datore di lavoro e dipendenti)<sup>58</sup> – integrate dalle *dichiarazioni di pratiche* circa episodi in grado di dare evidenza/trasparenza all’effettivo *uso* in contesto aziendale degli apprendimenti sviluppati durante la formazione<sup>59</sup>.

Dall’analisi incrociata di questi elementi e dalla loro integrazione sembrano emergere tre gruppi di casi/situazioni che abbiamo riportato nella Tabella 4.42 su sfondi diversamente colorati:

- il primo gruppo – composto da 6 aziende (A03, A07, A08, A18, A22, A25) – in cui è possibile riscontrare una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti (datori di lavoro e lavoratori) raccolte mediante diversi strumenti (questionario online, questionario a 30 giorni, intervista) integrata da una descrizione dettagliata di uno o più episodi di trasferimento da parte di almeno uno dei due soggetti intervistati (su sfondo grigio chiaro nella Tabella 4.42). È questo il gruppo che abbiamo denominato “*casi di successo*”<sup>60</sup>;
- il secondo – composta da 12 aziende (A02, A04, A09, A10, A12, A13, A15, A17<sup>61</sup>, A19, A21, A24, A27) – in cui a una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti corrisponde però una descrizione di episodi di trasferimento generica (su sfondo bianco nella Tabella 4.42);
- la terza – composta da 8 aziende (A01, A06, A11, A14, A16, A28, A29, A30) – in cui, invece, emergono alcune *dissonanze* circa le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti di raccolta dei dati e dove si registrano il maggior numero di elementi

<sup>58</sup> La *triangolazione*, nelle sue diverse forme, è ormai una pratica consolidata nella letteratura scientifica e nelle esperienze di valutazione di impatto realizzate anche in altri contesti della formazione continua e dei fondi interprofessionali per garantire un livello il più alto possibile di attendibilità dei dati raccolti all’interno di approcci di ricerca che prevedono – come nel nostro caso – anche aspetti di tipo “qualitativo”.

<sup>59</sup> La *dichiarazione di pratica* relativa a un episodio di trasferimento, aggiunto in modo strutturale nell’impianto di valutazione di impatto del Progetto Monitoraggio 2021, è un elemento che intende andare nella direzione di integrare le sole percezioni di trasferimento espresse dai diversi soggetti. Tuttavia, dall’analisi della letteratura emerge come anche questo elemento non sia scevro da criticità. In modo particolare in relazione alle capacità dei soggetti di recuperare dalla memoria gli episodi specifici così come alla capacità dei soggetti di verbalizzarle con i dovuti dettagli contestuali. Di fatto viene riconosciuta la difficoltà di costruire un’argomentazione a favore dell’avvenuto impatto utilizzando come argomenti degli esempi dettagliati e circostanziati.

<sup>60</sup> È evidente che questi sei *casi di successo* sono numericamente meno di quelli individuati utilizzando i soli risultati del questionario online e che sono stati presentati nella Sezione 2 del presente rapporto.

<sup>61</sup> Il caso A17 è stato inserito in questo secondo gruppo, sebbene sia in esso presente una descrizione di dettaglio di un trasferimento, per due motivi: non è presente l’intervista del datore di lavoro, che avrebbe dovuto integrare le dichiarazioni del questionario online; il rispondente al questionario online ha dichiarato la presenza di un’area critica circa il supporto al trasferimento.



critici circa il supporto al trasferimento rilevati con il questionario online (su sfondo grigio scuro nella Tabella 4.42). Questo è un aspetto che conferma il valore di una *triangolazione* dei dati tra più fonti e mediante più strumenti di raccolta dei dati per cercare di aumentare il livello di attendibilità di questi ultimi. Questo gruppo di casi è stato di seguito identificato con l'espressione *casi di dissonanza*.

Tabella 4.42 – Tabella sinottica dei gruppi di casi individuati in base ai dati sul trasferimento degli apprendimenti

Codice azienda	Questionario percezione di trasferimento del datore di lavoro	Questionario Percezione di supporto al trasferimento (numero aree critiche) del datore di lavoro#	Questionari FP a 30 gg. percezione di trasferimento del datore di lavoro	Questionari FP a 30 gg. percezione di trasferimento del lavoratore	Intervista percezione di trasferimento del datore di lavoro^	Intervista percezione di trasferimento lavoratore	Livello di dettaglio episodio di trasferimento datore di lavoro§	Livello di dettaglio episodio di trasferimento Lavoratore§
A03	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A07	Si	—	Si	Si	Si	Si	***	***
A08	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A18	Si	—	Si	Si	Si	Si	***	**
A22	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A25	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	***
A02	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A04	Si	*	Si	Si	Si	Si	*	**
A09	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A10*	///	///	Si	Si	Si	Si	*	*
A12	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A13*	///	///	Si	Si	Si	Si	**	*
A15	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A17	Si	*	Si	Si	[°°]	Si	[°°]	***
A19	Si	**	Si	Si	Si	Si	*	*
A21	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A24	Si	*	Si	Si	Si	Si	*	*
A27	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A01	No	***	Si	Si	Si	Si	***	*
A06	No	**	Si	Si	Si	Si	*	**
A11	Si	*	No	No	Si	Si	*	**
A14	No	****	No	No	[°°]	Si	[°°]	*
A16	Si	*	Si	Si	No	No	*	*
A28	No	*	Si	Si	Si	Si	***	***
A29	Si	—	Si	Si	Si	No	**	*
A30	No	***	Si	Si	Si	Si	*	*

# = Le aree di supporto al trasferimento erano 5. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

/// = Non hanno partecipato alla compilazione del questionario online.

^ = Non sempre il rispondente al questionario è il soggetto intervistato.

§ = Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso su una scala dal 1 (=\*) a 3 (==\*\*).

[°°] = Il datore di lavoro non è stato intervistato per indisponibilità.

Seguendo le indicazioni generali proprie di un *approccio dei casi di successo*<sup>62</sup> abbiamo effettuato un'ulteriore analisi trasversale per approfondire le caratteristiche dei casi rientranti nel primo gruppo di casi. Nella Tabella 4.43 abbiamo riportato alcune caratteristiche che emergono da questa ulteriore elaborazione dei dati raccolti.

Il primo elemento che emerge da questa analisi di dettaglio è il fatto che si tratta *in tutti* i casi di aziende che hanno una lunga storia formativa con Fondartigianato, caratterizzata dall'aver realizzato con le risorse del Fondo un elevato numero di progetti. L'altro *elemento comune* è il numero dei dipendenti coinvolti nell'attività formativa: si tratta sempre di un piccolo gruppo da 4 a 9 persone e mai di un singolo dipendente. Inoltre, anche la durata – di circa 40 ore – è uguale per tutti i progetti.

Circa il *tipo di progetto* dichiarato in fase di presentazione della proposta progettuale, in cinque casi su sei si tratta di un progetto (operativo o formativo) di tipo aziendale; in un solo caso si tratta di un progetto di tipo territoriale.

Gli altri parametri, invece, mettono in evidenza l'*eterogeneità* dei casi qui presi in esame. Le aziende si trovano dislocate in tre distinte province (Bologna, Modena, Rimini); gli enti di riferimento sono diversi (quattro), così come i “contenuti” fondamentali del percorso formativo che variano dalle competenze tecniche relative alla comunicazione organizzativa, alla produzione, all'informatica e alla gestione dei processi organizzativi. Il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo compreso tra i 3 e i 14 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto nei mesi di giugno/settembre 2021. Il settore economico varia dal commercio, al manifatturiero ai servizi.

<sup>62</sup> Per il dettaglio circa questo aspetto dell'impianto di valutazione si rimanda al già citato contributo dal titolo *Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione* contenuto in Marcuccio & Antonioli (2021).

Tabella 4.43 – Caratteristiche dei casi del gruppo 1 denominato “casi di successo”

Codice azienda	Provincia sede dell'azienda	Ente FP	Area del contenuto formativo tecnico-professionale	Durata del progetto	Termine del progetto	Settore economico azienda	Storia formativa con Fondartigianato (n. progetti dal 2012)	Numero dipendenti in formazione	Tipo di progetto
A03	BO	A	Comunicazione organizzativa	42	05/11/2020	Servizi	6 Elevata	5	Progetto operativo (aziendale)
A07	RN	B	Informatico/organizzativo	40	24/07/2020	Manifatturiero	7 Elevata	9	Piano formativo (territoriale)
A08	MO	B	Produzione	40	01/07/2020	Manifatturiero	7 Elevata	5	Progetto operativo (aziendale)
A18	MO	C	Comunicazione organizzativa	41	30/03/2021	Manifatturiera	7 Elevata	4	Progetto operativo (aziendale)
A22	BO	C	Gestione organizzativa	42	17/03/2021	Commercio	6 Elevata	6	Progetto operativo (aziendale)
A25	BO	D	Informatico/organizzativo	40	17/01/2021	Servizi	5 Elevata	4	Piano formativo (aziendale)

Diventa quindi difficile individuare quale sia il *fattore* o i *fattori* che possono aver favorito una tale situazione basandosi solo sugli elementi qui presentati in sintesi. Tuttavia, un’ipotesi altamente plausibile è che l’aver inserito il progetto, preso in esame in questa valutazione, all’interno di una storia consolidata di formazione con Fondartigianato – e in particolare con uno specifico ente di formazione – ha di certo contribuito a creare una sinergia culturale e organizzativa funzionale a una ricaduta positiva degli apprendimenti sul contesto aziendale. Ulteriore ipotesi plausibile è il fatto concomitante della partecipazione di più persone al percorso di formazione che, se da un lato è servito a creare gruppo durante la fase di formazione, ha favorito un sistema inevitabile di rinforzi nel momento del trasferimento. Anche il fattore della *durata del percorso di formazione*, plausibilmente, sembra essere un elemento che possa essere associato alla situazione di positività dei casi qui presi in esame.

Alla prospettiva di ricerca orientata al “positivo” propria dell’*approccio dei casi di successo*, pensiamo che possa essere affiancata anche una prospettiva orientata al “pro-positivo”, connessa invece a un uso formativo della

*eventuale criticità* laddove la presenza ne sia stata attentamente verificata a partire dai possibili “indizi”<sup>63</sup>. Si tratta di una forma non solo di *bilanciamento* tra due prospettive di analisi del medesimo fenomeno (il trasferimento degli apprendimenti), ma anche di un processo di *scoperta per contrasto e differenza* che riteniamo possa agevolare chi intende approfondire la comprensione dei processi di trasferimento degli apprendimenti nei contesti della formazione continua.

A premessa di questo tipo di analisi, va segnalato che il primo passaggio metodologico adottato è stato, appunto, quello di affrontare il problema dell’*interpretazione* della *dissonanza* tra le diverse voci coinvolte prima di procedere al riconoscimento di un mancato trasferimento degli apprendimenti e, quindi, all’individuazione dei possibili fattori che lo potevano aver eventualmente favorito<sup>64</sup>. Infatti, la ricostruzione a posteriori del trasferimento in contesto aziendale, come abbiamo già evidenziato, è in sé un compito percettivo e cognitivo complesso su cui interferiscono, a livello spesso implicito, anche altri processi cognitivi e affettivi<sup>65</sup>. In ogni caso va ribadito che con i dati in nostro possesso, ovviamente, è possibile solo un’*approssimazione* alle ragioni profonde che stanno alla base di questo fenomeno.

Dall’analisi dei dati riportati nella Tabella 4.44 emerge che non esiste un elemento comune a tutti i casi. Si può evincere solo la presenza prevalente dei seguenti aspetti: 1) una storia formativa limitata o non presente entro Fondartigianato ad esclusione di un solo caso; 2) il numero delle ore complessive del progetto decisamente superiore alle 40 ore in cinque casi su otto; 3) la sede dell’azienda nelle province non presenti nella Tabella 4.42 – quella dei casi di successo – ad esclusione di due aziende; 4) la presenza di soli due enti di formazione; 5) i contenuti formativi tecnico-professionali prevalentemente spostati su aspetti organizzativi; 6) il numero dei partecipanti costituito da un piccolo gruppo a esclusione di un caso con 32 soggetti e uno con un unico addetto.

In maniera più eterogenea si presentano gli altri elementi presi in esame: il settore economico varia da quello dei servizi, al manifatturiero e al com-

<sup>63</sup> Nell’ambito degli studi sui processi di trasferimento degli apprendimenti in contesti organizzativi si fa spesso riferimento all’uso di strategie che promuovono l’apprendimento ricorrendo all’“errore” come strumento formativo.

<sup>64</sup> In termini più tecnici abbiamo cercato di non seguire il seguente schema/processo logico: 1) disomogeneità delle dichiarazioni di percezione (*dato rilevato*) → 2) mancato impatto (*interpretazione*) → 3) confronto tra dato interpretato e criterio di valutazione [impatto] (*comparazione*) → 4) valutazione negativa (*formulazione del giudizio di valore*). [Nello schema proposto, il simbolo della freccia (→) significa *implicazione* (“quindi”).

<sup>65</sup> In tal senso, quindi, il processo di interpretazione ha come presupposto e scaturisce dalla consapevolezza della difficoltà intrinseca a descrivere situazioni di impatto.

mercio; il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo che varia dai 4 ai 14 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto nei mesi di giugno/settembre 2021; il tipo di progetto è in un solo caso un voucher a progetto mentre gli altri sono progetti operativi o progetti formativi di cui 6 aziendali.

Va segnalato che in quattro casi (A01, A14, A28 e A30) sono state dichiarate nel questionario online, a fianco di criticità nell'ambito del trasferimento, anche aree di criticità nell'ambito della formazione.

Dall'analisi dei report dei singoli studi di caso, gli elementi che gettano luce sulle *dissonanze* circa l'impatto della formazione sono i seguenti:

- nel *caso A01*, la percezione di non pieno impatto della formazione espresso nel questionario online è stata dovuta al riconoscere che *inizialmente* vi è stata una forte resistenza al cambiamento e una difficoltà da parte di tutti i lavoratori di entrare nell'ottica del nuovo modo di lavorare, che si è dimostrato molto diverso dal precedente. Circa l'ambito della formazione è stata sottolineata la difficoltà di conciliare il lavoro con la durata eccessiva del percorso di formazione e alcune modalità di docenza non coinvolgenti;
- nel *caso A06*, dalle interviste sembra emergere che la criticità segnalata con il questionario online dal referente aziendale sia imputabile alla percezione che l'apprendimento e il successivo trasferimento degli apprendimenti *non sia stato omogeneo* nel caso di tutti i partecipanti, in parte a causa dei dislivelli di partenza in termini di competenze, ruoli e anzianità lavorativa;
- nel *caso A11*, la dissonanza tra i questionari somministrati dall'agenzia formativa a 30 giorni dalla conclusione dei corsi e le interviste è stata giustificata con il fatto che la somministrazione dei questionari a cura dell'ente di formazione è avvenuta in un periodo in cui erano ancora presenti forti restrizioni alle attività dell'azienda determinate dall'emergenza pandemica;
- nel *caso A14*, ci troviamo di fronte a una *situazione atipica* poiché il rispondente al questionario online è l'unico dipendente dell'azienda che ha anche partecipato alla formazione. Inoltre, non è stato possibile ascoltare la voce del titolare dell'azienda. La dichiarazione dell'intervistato circa l'avvenuto utilizzo degli apprendimenti sviluppati non è stata supportata da esempi concreti, peraltro, relativi a un ambito tecnico-informatico. Ciò fa ipotizzare lo sviluppo di un impatto limitato. A integrazione di ciò è stata segnalata anche una criticità circa il momento della formazione, in relazione soprattutto alla mancanza di un momento di confronto individuale col docente al termine del percorso formativo;

Tabella 4.44 – Caratteristiche dei casi del gruppo 3 denominato “casi di dissonanza”

Codice azienda	Provincia sede dell'azienda	Ente FP	Area del contenuto formativo tecnico-professionale	Durata del progetto	Termine del progetto	Settore economico azienda	Storia formativa con Fondartigianato (n. progetti dal 2012)	Numero dipendenti in formazione	Tipo di progetto
A01	RA	C	Organizzazione	61	16/09/2020	Servizi (informatici)	Mancante (prima esperienza)	6	Progetto operativo (aziendale)
A06	FE	B	Organizzazione	80	20/01/2021	Servizi (consulenza)	Bassa 2 (lontane nel tempo)	32	Progetto formativo (territoriale)
A11	RE	B	Lingua inglese	41	21/05/2020	Servizi (cultura)	Bassa 1	5	Progetto operativo (aziendale)
A14	BO	B	Informatica	50	29/07/2020	Manifatturiero (meccanica)	Mancante (prima esperienza)	1	Voucher a progetto (territoriale) multi-aziendale
A16	BO	B	Organizzazione	82	11/11/2020	Manifatturiero (meccanica)	Mancante (prima esperienza)	3	Progetto operativo (aziendale)
A28	FC	C	Digitale /organizzativo	42	26/06/2020	Commercio	Media 3	4	Progetto operativo (aziendale)
A29	RE	C	Informatico /organizzativo	81	28/02/2021	Manifatturiero (materie plastiche)	Elevata 7	4	Progetto operativo (aziendale)
A30	RA	B	Organizzativo/Qualità	80	10/12/2020	Manifatturiero (elettronica)	Mancante (prima esperienza)	5	Piano formativo (aziendale)

- nel caso A16, sembra che la percezione di mancato impatto della formazione manifestata durante le interviste sia stata influenzata dal mettere in relazione quanto è cambiato – a livello di consapevolezza e conferma di quanto già agito – con un livello di impegno burocratico e di tempo legati alla formazione (il percorso è durato 82 ore) considerati eccessivi e che hanno alimentato un atteggiamento non favorevole nei confronti della formazione;
- nel caso A28, dalle interviste emerge come il giudizio di non piena positività espresso nel questionario online scaturisca dal ritenere i cambiamenti intrapresi dopo la formazione – esplicitati con la descrizione di situazioni concrete – solo in fase iniziale e che debbano essere ottimizzati in una fase successiva per raggiungere compiutamente gli

obiettivi prefissati dall'azienda. I riferimenti alla formazione emersi durante le interviste sono pienamente positivi; il che fa supporre – non essendo stato esplicitato – che il medesimo motivo sia stato alla base della percezione non pienamente positiva circa l'orientamento della formazione al lavoro espressa nel questionario online;

- nel *caso A29*, il fatto che due partecipanti alla formazione abbiano abbandonato l'azienda nei mesi successivi alla fine della formazione ha limitato – secondo il datore di lavoro – il livello dell'impatto della formazione sull'attività lavorativa quotidiana dei dipendenti coinvolti che, a suo avviso, è avvenuto. Il parere discordante di una delle partecipanti scaturisce dal fatto che, nel suo caso, vi è una scarsa congruenza fra i contenuti della formazione svolta e le proprie mansioni lavorative che non le consentono di mettere in atto quanto appreso;
- nel *caso A30*, le parole del datore di lavoro – che aveva espresso un parere di non piena positività circa il trasferimento e il supporto ad esso nel questionario online – lasciano trasparire come tale percezione sia scaturita dall'aspettativa che tutti i partecipanti alla formazione avessero utilizzato *tempestivamente* – e non con tempi più dilatati – quanto appreso nel percorso di formazione perché legato a un processo organizzativo estremamente rilevante per l'azienda.

A sintesi di questa ulteriore analisi dei *casì di dissonanza*, quelli di seguito riportati sembrano essere gli elementi principali che emergono. Li presentiamo consapevoli che si tratta dell'esito di *interpretazioni* basate sui soli dati disponibili:

- la percezione di un mancato impatto sembra evidenziarsi in un solo caso (*A14*) strettamente connessa alle caratteristiche di tipicità della situazione complessiva dell'azienda e del percorso formativo;
- negli altri casi sembra emergere la percezione di un *trasferimento parziale* degli apprendimenti in ragione delle *differenti aspettative di partenza* circa gli effetti attesi<sup>66</sup> o in relazione ai *tempi* entro cui la formazione avrebbe dovuto/potuto determinare il cambiamento;

<sup>66</sup> È il caso, per esempio, in cui il referente aziendale si attendeva l'emergere di un "comportamento" visibile mentre sono emersi solo "processi cognitivi non visibili" – senza apparenti ricadute pratico-operative – come, in primo luogo, la consapevolezza delle proprie pratiche lavorative. In questi casi, per esempio, l'impatto sembra essere identificato prevalentemente con un *comportamento esterno* e non con un *uso* degli apprendimenti – così come lo abbiamo definito in questo rapporto – che può avvenire anche solo a livello di dimensione interna del soggetto.

- la *percezione di criticità circa la formazione* sembra interferire con la percezione di trasferimento degli apprendimenti poiché il parere sulla formazione sembra attivare un *effetto alone* sul parere circa il trasferimento degli apprendimenti;
- aspetti su cui sembra necessario prestare particolare attenzione per favorire il processo di trasferimento degli apprendimenti sono i seguenti: a) la partecipazione di un solo dipendente a un percorso formativo interaziendale; b) la partecipazione a un medesimo percorso di formazione di lavoratori che operano in settori aziendali differenti o che hanno caratteristiche in ingresso molto differenti.

\* \* \*

Al termine della presentazione di questa lettura di sintesi degli studi di caso, si riafferma che con essa si intende fornire elementi che le Parti Sociali potranno utilizzare sia in fase di valutazione delle attività formative svolte sia in fase di progettazione futura. Tuttavia, si precisa che saranno inevitabilmente necessari ulteriori approfondimenti, avvalendosi di aggiuntivi dati o elaborazioni di quelli esistenti per comprendere meglio le dinamiche che hanno portato ai risultati emersi dalla presente indagine, cosa che non è stato possibile effettuare nelle condizioni di contesto in cui si è svolta la presente valutazione di impatto.

Ulteriore precisazione. Quanto presentato nei punti precedenti non può essere di certo considerata una “ricostruzione teorica” del fenomeno dell’impatto della formazione in azienda. Tuttavia, le considerazioni espresse sono state formulate con la prospettiva dell’elaborazione – in futuro – di una cornice concettuale (in inglese, *theory-building*) relativa al fenomeno della interazione tra formazione e impatto nelle aziende – micro e medio-piccole – dell’Emilia-Romagna. Gli elementi qui presentati infatti costituiscono dei “tasselli” – riteniamo importanti – che potranno contribuire, negli eventuali sviluppi delle attività di valutazione, ad avviare l’elaborazione di un *modello teorico descrittivo* del fenomeno del trasferimento degli apprendimenti nell’ambito delle aziende artigiane in Emilia-Romagna – empiricamente fondato e funzionale a migliorare la qualità dei processi di progettazione, realizzazione e valutazione.



## 4.4. Riflessioni meta-valutative

Anche in questo secondo anno di attuazione dell'impianto di valutazione di impatto, abbiamo deciso di inserire una sezione in cui dare visibilità ai principali dati raccolti attraverso le note sul campo, le riflessioni personali e i colloqui intercorsi tra tutti i componenti del Gruppo di lavoro – interni ed esterni all'Articolazione regionale – circa gli aspetti metodologici che riguardano l'impianto, gli strumenti e le procedure di raccolta e analisi dei dati nonché la stesura del presente rapporto di ricerca relativi alla valutazione di impatto.

I dati raccolti durante questa attività di metavalutazione in forma simultanea alla valutazione principale (Cook e Gruder, 1978) sono stati raccolti principalmente per due motivi: 1) l'attività di valutazione di impatto delle attività finanziate da Fondartigianato è stata considerata, sin dalla sua impostazione e anche durante questo secondo anno di realizzazione, una “sperimentazione” ossia una prima verifica empirica dell'impianto metodologico predisposto. In tal senso, l'impianto stesso di valutazione di impatto è stato reso oggetto, a sua volta, di indagine per rispondere a due specifici interrogativi di ricerca: 1) in che misura esso ha consentito l'*accuratezza* dei dati raccolti? 2) in che misura si è rivelato *fattibile*?

Per rispondere ai due interrogativi metavalutativi ci siamo avvalsi degli standard elaborati dal *Joint Committee on Standards for Educational evaluation*<sup>67</sup> (Yarbrough et al., 2011) nordamericano che oramai sono considerati un riferimento autorevole a livello internazionale<sup>68</sup>. Abbiamo scelto di focalizzare l'attenzione solo su *alcuni* degli standard relativi a due ambiti – la *fattibilità* e l'*accuratezza/rigore* – maggiormente “chiamati in causa” nella fase di implementazione dell'impianto di valutazione<sup>69</sup>. Gli standard relativi alla fattibilità<sup>70</sup> mirano ad accrescere l'efficacia e l'efficienza della valuta-

<sup>67</sup> In questo rapporto, lo standard viene definito come un «principio comunemente accettato dagli esperti nel condurre e utilizzare una valutazione che, quando implementato, porterà a una più elevata qualità della valutazione» (Yarbrough et al., 2011, p. 292).

<sup>68</sup> Il documento raccoglie 30 standard strutturati attorno a cinque «attributi della qualità» della valutazione: utilità (8 standard); fattibilità (4 standard); correttezza (7 standard); accuratezza/rigore (8 standard) e rendicontazione (3 standard) (Yarbrough et al., 2011). Tali standard sono stati messi a punto per supportare la progettazione e la metavalutazione di un impianto di valutazione.

<sup>69</sup> Gli standard del *Joint Committee* (Yarbrough et al., 2011) sono stati utilizzati anche durante la fase di progettazione dell'impianto di valutazione in una prospettiva di metavalutazione ex-ante. Per quanto riguarda lo standard della *responsabilità* esso ha trovato realizzazione nella stesura di questa sezione del Rapporto.

<sup>70</sup> I quattro standard relativi alla fattibilità sono i seguenti: F1 Gestione del progetto. Le valutazioni devono utilizzare efficaci strategie di gestione del progetto; F2 Procedure funzionali.

zione; quelli che rientrano nell'area della accuratezza/rigore hanno come obiettivo l'incremento della validità e dell'affidabilità delle descrizioni, delle affermazioni e dei risultati della valutazione in modo particolare quelli a supporto delle interpretazioni e dei giudizi sulla qualità del programma<sup>71</sup>.

Nell'esposizione abbiamo scelto di organizzare i dati raccolti relativamente ai singoli momenti e aspetti dell'impianto e processo di valutazione di impatto raggruppandoli attorno ai singoli standard assunti come criteri per la metavalutazione.

Premettiamo che, in particolare in relazione al criterio della *fattibilità*, sulle attività di raccolta dei dati utili per la valutazione di impatto ha influito in modo rilevante – in primo luogo ritardandone temporalmente la realizzazione – il fatto che tali attività si siano svolte ancora in situazione di emergenza sanitaria a seguito del COVID-19 sebbene con restrizioni meno stringenti rispetto all'anno precedente. Questo ha comportato una certa dilatazione del periodo di svolgimento delle attività di raccolta dei dati la cui conclusione era inizialmente prevista nel mese di luglio 2021, ossia prima della chiusura estiva delle attività lavorative. A causa della persistenza dell'emergenza sanitaria, invece, l'indagine si è dovuta estendere – con l'attività delle interviste previste per gli studi di caso – sino a tutto settembre in concomitanza con la ripresa delle attività economiche dopo la pausa estiva. Per quasi tutto il mese di agosto, infatti, non è stato possibile effettuare interviste a causa della chiusura estiva di diverse imprese. Inoltre, in più di un caso le

Le azioni di valutazione devono essere funzionali e rispondenti al modo in cui il programma opera; F3 Attuabilità contestuale. Le valutazioni devono riconoscere, monitorare e bilanciare gli interessi culturali e politici e le esigenze di individui e gruppi; F4 Utilizzo delle risorse. Le valutazioni devono utilizzare le risorse in modo efficace ed efficiente.

<sup>71</sup> Gli otto standard relativi all'area della accuratezza/rigore sono i seguenti: A1 Giustificazione delle conclusioni e delle decisioni. Le conclusioni e le decisioni della valutazione devono essere giustificate in modo esplicito tenendo in considerazione i contesti e le culture in cui avranno conseguenze; A2 Informazioni valide. Le informazioni raccolte attraverso il processo valutativo devono essere funzionali agli scopi previsti e supportare interpretazioni valide; A3 Informazioni affidabili. Le procedure di valutazione devono fornire informazioni sufficientemente affidabili e coerenti rispetto agli usi previsti; A4 Descrizioni esplicite del programma e del contesto. Le valutazioni devono documentare i programmi e i loro contesti con livello di dettaglio e di ampiezza adeguati agli scopi previsti; A5 Gestione delle informazioni. Le valutazioni devono utilizzare metodi per la raccolta sistematica delle informazioni, la revisione, la verifica e l'archiviazione dei dati; A6 Correttezza del disegno e delle analisi. Le valutazioni devono utilizzare disegni e procedure di analisi tecnicamente adeguati agli scopi previsti; A7 Ragionamento valutativo esplicito. Il ragionamento valutativo che dalla raccolta e analisi di informazioni porta ai risultati, alle interpretazioni, alle conclusioni e alla formulazione del giudizio deve essere documentato in maniera chiara e completa; A8 Comunicazione e rapporto di valutazione. Le comunicazioni relative alla valutazione devono essere adeguate allo scopo e prive di malintesi, pregiudizi, distorsioni ed errori.

aziende hanno avuto difficoltà a fornire disponibilità nel breve termine a causa di mercati ancora altamente fluttuanti.

In egual modo tale condizione ha influito sulla fase di reperimento dei documenti redatti o raccolti dagli enti di formazione: relazioni finali e questionari cartacei somministrati dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative. Infatti, anche gli enti di formazione sono stati sottoposti a ritmi di lavoro che non sempre hanno consentito ai coordinatori dei progetti sottoposti a valutazione di impatto di rispondere tempestivamente alle richieste avanzate dal Gruppo di lavoro. Non da ultimo, anche la prima restituzione ai soggetti portatori di interesse (*stakeholders*) – Parti Sociali e referenti degli enti di formazione coinvolti nei progetti presi in esame – si è protratta al di là di quanto previsto per il concomitante sovrapporsi di impegni imprevisti legati alle continue novità normative emanate per far fronte all'evolversi della situazione di emergenza sanitaria.

#### 4.4.1. *L'ambito dell'accuratezza/rigore*

In relazione all'ambito dell'accuratezza/rigore, lo standard principale di riferimento in questo rapporto è stato lo standard dell'*affidabilità delle informazioni* (A3)<sup>72</sup> ossia il fatto che le informazioni raccolte siano – al massimo grado possibile – prive di *distorsioni* (o errori) ossia di *alterazioni* rispetto alla realtà di cui intendono essere una “rappresentazione”.

Uno tra gli aspetti più rilevanti che può favorire la raccolta di dati attendibili – per quanto riguarda gli indicatori indiretti – è la *reazione dei soggetti intervistati*. Durante le interviste realizzate tutti i soggetti coinvolti si sono dimostrati tendenzialmente disponibili e hanno manifestato un atteggiamento positivo nei confronti dell'attività di intervista loro somministrata anche se in alcuni casi è stata percepibile una certa “fretta” nel concludere l'intervista. Nella quasi totalità dei casi tale atteggiamento ha rispecchiato una valutazione molto positiva (da parte dei dipendenti e dei referenti aziendali) dell'attività di formazione realizzata e una sorta di riconoscenza nei confronti delle organizzazioni (Fondartigianato e agenzie formative) che avevano reso possibile la realizzazione della formazione.

Questa reazione ha solo in parte attenuato – nei limiti intrinseci di quanto era possibile – il verificarsi di altri *due fenomeni* connaturati alla stessa atti-

<sup>72</sup> Lo standard è stato così formulato dal *Joint Committee*: «Le procedure di valutazione devono fornire informazioni sufficientemente affidabili e coerenti rispetto agli usi previsti» (Yarbrough et al., 2011, p. 179).

vità di valutazione di impatto: 1) il recupero delle informazioni dalla memoria; 2) il riconoscimento delle situazioni di impatto.

Al *recupero delle informazioni dalla memoria* è connessa la scelta di *quando* effettuare la rilevazione dei dati “dopo” il termine delle attività formative. Tale scelta scaturisce dalla necessità di bilanciare due fenomeni: 1) consentire ai lavoratori e all’azienda di avere il tempo per avviare processi di applicazione/trasferimento degli apprendimenti; 2) essere nelle condizioni di discriminare e recuperare dalla memoria l’esperienza formativa e di riconoscerne l’applicazione al contesto di lavoro.

In letteratura è proposta come “regola aurea” il *limite dei sei mesi* al termine delle attività formative che nel nostro caso, tuttavia, abbiamo utilizzato in modo orientativo avendo scelto di individuare quale arco di tempo l’intervallo di 3-14 mesi per incrementare la numerosità del campione. Ricordiamo che l’impostazione data all’intervista semistrutturata predisposta per gli studi di caso, era stata progettata proprio per far fronte alle difficoltà di recupero delle informazioni a distanza di tempo. Essa, infatti, prevedeva una sequenza di domande a risposta libera scelta per favorire dapprima un graduale recupero dalla memoria dei vari aspetti del percorso formativo e, successivamente, una riflessione per far emergere le eventuali percezioni di impatto.

Alla luce di questo, durante le *interviste* effettuate con i referenti aziendali e i dipendenti, abbiamo riscontrato due fenomeni importanti. Il primo fenomeno è relativo alla capacità di recupero del ricordo dell’esperienza formativa dalla memoria. Tutti i soggetti intervistati hanno dimostrato di avere ben presente le attività formative svolte nel corso del 2020/21 (contenuti, modalità didattiche, profilo dei docenti ecc.). Tuttavia, laddove i soggetti avevano partecipato a più di un percorso nell’arco dello stesso periodo, in risposta alle domande che si focalizzavano in maniera specifica su singoli percorsi, le risposte tendevano a presentare caratteri più generali o comunque non particolarmente dettagliate. In alcuni casi, le risposte degli intervistati tendevano a rispecchiare la propria esperienza formativa col Fondo in senso ampio al di là del singolo progetto che era oggetto di valutazione.

Il secondo fenomeno riguarda la capacità dei soggetti di riuscire a *riconoscere i legami* tra quanto appreso durante le attività di formazione ed eventuali cambiamenti intercorsi sul luogo di lavoro (*connessioni di impatto*). Si tratta del principale problema nelle valutazioni di impatto – connesso all’*attendibilità* dei dati raccolti mediante le dichiarazioni di percezione dei soggetti interessati – poiché gli intervistati riescono in generale ad assolvere con difficoltà a tale compito cognitivo complesso così come rilevato anche dalla letteratura scientifica di settore.

Nell'ambito della nostra rilevazione, in molti casi i lavoratori intervistati hanno manifestato, come prevedibile, una certa difficoltà a descrivere episodi e/o situazioni che testimoniassero l'impatto concreto della formazione effettuata sulla propria attività lavorativa. In alcuni casi, addirittura, non sono stati proprio in grado di farlo, forse spinti in questo anche dalla brevità della durata prevista per l'intervista. Non di rado, sia i lavoratori sia i titolari – posti di fronte alla richiesta di focalizzare l'attenzione e descrivere *specifiche situazioni concrete* che potessero essere “evidenza” di un eventuale utilizzo in azienda degli apprendimenti sviluppati dai lavoratori durante la formazione – hanno fornito risposte che esprimevano una “impressione generale” di “impatto” senza i dettagli specifici di alcune situazioni.

La **scelta delle fonti**, ossia delle *unità di rilevazione* individuate per la raccolta dei dati, costituisce un ulteriore aspetto che può avere una rilevante ricaduta sull'attendibilità dei dati. A questo proposito vanno segnalati i seguenti aspetti. In relazione alle interviste effettuate con i *referenti delle agenzie formative*, questi ultimi hanno manifestato nella quasi totalità dei casi una piena disponibilità a essere coinvolti. Anche quest'anno, tuttavia, non è sempre stato possibile avere la disponibilità di ulteriori figure professionali (ad esempio, il tutor d'aula) che garantissero risposte puntuali al contenuto articolato delle domande previste dall'intervista<sup>73</sup>. Questo ha avuto alcune ricadute sulla raccolta dei dati. Infatti, in taluni casi, il singolo referente dell'ente di formazione ha avuto difficoltà a fornire le informazioni richieste con il grado di dettaglio atteso, sebbene all'interno della presentazione di molti elementi – talvolta non rispondenti alle richieste dell'intervistatore – che avevano come oggetto la descrizione del proprio lavoro e delle procedure del proprio ente di riferimento.

In relazione alle interviste dei *lavoratori*, va segnalato che la scelta di lasciare all'azienda l'individuazione di un singolo soggetto da intervistare ha creato delle situazioni in cui non sempre i soggetti individuati erano in grado offrire, in modo dettagliato, le informazioni richieste poiché il loro ruolo nell'utilizzo in azienda degli apprendimenti appresi era secondario<sup>74</sup>. Questo aspetto è emerso in modo più consistente quest'anno laddove gli studi di caso sono stati più numerosi. Questo dovrà di certo portare a prendere in conside-

<sup>73</sup> Nella maggior parte dei casi, gli enti di formazione prevedono un'organizzazione del lavoro che suddivide tra più persone le diverse aree di attività di un progetto formativo: progettazione, coordinamento organizzativo, tutorato d'aula.

<sup>74</sup> È il caso, per esempio, di un percorso relativo all'apprendimento del pacchetto software Office (A29) in cui è stata intervistata una figura che svolge un ruolo di segreteria “tutto-fare” e che, in ragione delle mansioni svolte, utilizza molto di rado i programmi oggetto dell'attività formativa.

razione due possibili sviluppi delle future valutazioni di impatto: 1) definire criteri più rigorosi per l'individuazione dei soggetti da intervistare; 2) richiedere alle aziende di coinvolgere più lavoratori nelle attività di rilevazione.

L'attendibilità dei dati viene influenzata, inoltre, dalle *modalità di somministrazione degli strumenti di raccolta* e dalle *procedure di analisi dei dati*<sup>75</sup>. A questo proposito vanno segnalati due fenomeni: 1) nel caso delle interviste, anche quest'anno in alcune circostanze, il referente aziendale e il lavoratore hanno risposto alle domande *utilizzando la medesima postazione* a causa del fatto che l'azienda aveva a disposizione un solo computer per le videochiamate. Si tratta di un aspetto da prendere in maggior attenzione nelle future rilevazioni poiché potrebbe favorire un "effetto risposta" da parte sia del referente aziendale sia del lavoratore. Tuttavia, in nessun caso vi è stata una netta ed inequivocabile percezione che ciò sia avvenuto durante la nostra rilevazione; 2) la scelta di audio/video registrare le interviste e di trascriverle *verbatim* si è confermata una procedura in grado di attenuare – entro limiti metodologicamente accettabili e controllabili – l'intervento soggettivo dell'operato dell'analista delle interviste.

Circa il quarto criterio di accuratezza/rigore, relativo alle *descrizioni esplicite del programma e del contesto*<sup>76</sup>, è necessario fare riferimento, in primo luogo, al tasso di questionari online utilizzabili che, nella nostra rilevazione, è stato del 27,0% della popolazione di riferimento ben al di sopra del tasso di altre rilevazioni effettuate nell'ambito della formazione continua (circa il 10/12%). Si tratta, quindi, di un risultato molto positivo<sup>77</sup>. Tuttavia, se si interpreta tale dato alla luce della capacità di descrizione del fenomeno reso oggetto di valutazione (l'insieme dei progetti), qualche riflessione in merito dovrà essere effettuata circa l'opportunità di individuare forme vincolanti alla partecipazione alle attività di valutazione di impatto pur nella consapevolezza che tale scelta dovrà essere affiancata dall'individuazione di dispositivi atti a bilanciare il potenziale incremento dell'effetto della *desiderabilità sociale* sulle risposte ottenute.

Circa gli aspetti tecnici del questionario che possono ipoteticamente aver influito sulla sua compilazione, va sottolineato che nella rilevazione del 2021

<sup>75</sup> Circa questo aspetto, lo standard relativo alla attendibilità dei dati si sovrappone con il sesto criterio dell'accuratezza/rigore che così recita: «A6 Correttezza del disegno e delle analisi. Le valutazioni devono utilizzare disegni e procedure di analisi tecnicamente adeguati agli scopi previsti» (Yarbrough et al., 2011, p. 201).

<sup>76</sup> Questo è il testo dello standard: «Le valutazioni devono documentare i programmi e i loro contesti con livello di dettaglio e di ampiezza adeguati agli scopi previsti» (Yarbrough et al., 2011, p. 185).

<sup>77</sup> Va ricordato che il tasso complessivo di risposte, comprese quelle non utilizzabili, è stato del 32,1%.

è stata ridotta, rispetto alla versione dell'anno precedente, la numerosità e il livello di dettaglio delle informazioni richieste nella prima parte relativamente all'anagrafica dell'azienda, ma sono stati inseriti alcuni item integrativi nella seconda sezione e sono state introdotte due sezioni del tutto nuove (formazione futura e formazione a distanza). Lo scarto tra questionari restituiti e utilizzabili è stato di 5 punti percentuali, due in più rispetto all'anno precedente. Questo dato sarà attentamente preso in considerazione per verificare quanto questo aspetto possa aver disincentivato il proseguire nella compilazione.

La scelta di adottare un disegno di studi di caso multipli ha cercato di rispondere ulteriormente al criterio delle *descrizioni esplicite del programma e del contesto*. L'impianto di ciascun studio di caso ha consentito una *triangolazione* di dati raccolti da più oggetti che è stata in grado di restituire una rappresentazione "abbastanza" attendibile sia del *contesto* in cui si è svolta la formazione e di quello in cui si è realizzato il trasferimento in azienda degli apprendimenti appresi; sia del *fenomeno del trasferimento* stesso. In questo secondo anno di valutazione di impatto, abbiamo scelto di ampliare il numero di casi – da 8 a 26 – al fine di verificare ulteriormente la tenuta dell'impianto metodologico in un maggior numero di situazioni variegate dal punto di vista delle caratteristiche aziendali di contesto. Gli esiti dell'attività di valutazione hanno fatto maturare la convinzione che la strategia degli studi di caso multipli sia un'efficace opzione metodologica per la raccolta e l'analisi dei dati che richiede, tuttavia, di privilegiare, in prospettiva, una logica *intensiva* rispetto a quella estensiva adottata quest'anno per incrementare il livello di attendibilità delle rappresentazioni del fenomeno dell'impatto.

#### 4.4.2. *L'ambito della fattibilità*

##### *L'attuabilità contestuale*

Circa il terzo standard di fattibilità che riguarda l'*attuabilità contestuale*<sup>78</sup>, è stata prestata particolare attenzione – durante tutte le attività di valutazione – al riconoscimento della rete di soggetti portatori di interessi coinvolti nella valutazione stessa: 1) Fondartigianato (il soggetto finanziatore dell'attività formativa); 2) l'Articolazione regionale (il committente della valutazione di impatto e uno dei soggetti attuatori della valutazione

<sup>78</sup> Lo standard così recita: «Le valutazioni devono riconoscere, monitorare e bilanciare gli interessi culturali e politici e le esigenze di individui e gruppi» (Yarbrough et al., 2011, p. 71).

stessa attraverso il Gruppo di lavoro interno); 3) gli enti di formazione; 4) le aziende; 5) il ricercatore universitario.

Una tale rete è stata accolta come un “dato di contesto”. In particolare sono stati riconosciuti due aspetti: 1) la relazione impresa-ente di formazione è l’esito di un processo di co-costruzione che l’ente e l’azienda hanno attivato e sviluppato nel tempo in forma autonoma, dando origine a relazioni di reciproca fiducia che in molti casi si sono stabilizzate; 2) nella quasi totalità dei casi – a esclusione dei progetti attivati e realizzati direttamente dalle aziende – il rapporto con il Fondo, nelle diverse fasi di sviluppo dei progetti formativi, è gestito dall’ente di formazione. In particolare, i dati gestionali e organizzativi delle diverse attività formative sono inviati dagli enti di formazione al Fondo nazionale che detiene la banca dati complessiva di tutte le attività formative concluse e rendicontate.

Per questo, al fine di rispondere allo standard dell’*attuabilità contestuale*, i “valutatori” hanno scelto di valorizzare la funzione degli enti di formazione, soprattutto nelle fasi di raccolta dei dati utili alla valutazione, e di far assumere loro la funzione di *mediatore* con l’azienda nella fase di individuazione e presa di contatto dei soggetti a cui inviare il questionario online e a cui richiedere di sottoporsi a intervista. In particolare, il coinvolgimento è avvenuto per la presa di contatto da parte dei “valutatori”<sup>79</sup> con le imprese al fine di somministrare il questionario e di realizzare gli studi di caso.

Il valore di tale scelta operativa ha trovato conferma nelle dichiarazioni dei referenti aziendali e dei lavoratori durante le interviste. Questi, infatti, nella stragrande maggioranza dei casi hanno evidenziato una *debole* conoscenza di Fondartiglianato sebbene si tratti del Fondo inter-professionale a cui aderisce l’impresa e che finanzia la formazione svolta. Quasi sempre, invece, il soggetto *prontamente* riconosciuto dall’impresa era l’agenzia formativa che ha supportato l’azienda nella progettazione e realizzazione dell’attività.

La scelta fatta, tuttavia, non elimina del tutto la possibilità dell’emergere inconsapevole di diverse forme di *desiderabilità sociale* così come confermato da molteplici ricerche in letteratura. In ragione di questo fenomeno, nelle prossime valutazioni di impatto sarà opportuno individuare alcune soluzioni metodologiche capaci di bilanciare ulteriormente il criterio dell’attuabilità contestuale con quello dell’accuratezza/rigore.

L’ulteriore scelta effettuata per rispondere allo standard dell’*attuabilità contestuale* è stata quella di riconoscere e potenziare ulteriormente il coinvolgimento del Fondo nazionale circa l’utilizzo dei dati di cui è in possesso.

<sup>79</sup> Utilizziamo in questa sede il termine “valutatori” – tra virgolette – per indicare l’insieme dei diversi soggetti coinvolti, a diverso titolo, nelle diverse fasi del processo di valutazione di impatto, vale a dire i componenti del Gruppo di lavoro del progetto e il ricercatore UniBo.



In tale direzione è stata messa a punto una nuova lista di variabili – più dettagliata rispetto a quella dell’anno precedente – per avanzare al Fondo la richiesta di messa a disposizione dei dati utili per la costruzione del campione e per la descrizione delle aziende coinvolte nelle attività di valutazione<sup>80</sup>.

### *L’utilizzo delle risorse*

La scelta di investire gli enti di formazione della funzione di *mediatori* nella *comunicazione* tra i “valutatori” e le imprese ha avuto *conseguenze* anche in relazione al quarto standard della fattibilità circa l’*utilizzo delle risorse*<sup>81</sup>. Infatti, tale scelta organizzativa, se da un lato ha facilitato il contatto con l’impresa per la realizzazione delle interviste, dall’altro, ha inevitabilmente moltiplicato il numero di comunicazioni necessarie ai “valutatori” sia per presentare nel dettaglio contenuti e finalità dell’indagine, sia per concordare i contatti per l’invio del questionario online e per definire la data delle interviste.

In alcuni casi, infatti, è stato il referente dell’ente di formazione che ha voluto gestire in prima persona la presa di contatto e la definizione di tempi e modalità circa lo svolgimento delle interviste, comunicandone successivamente gli esiti ai componenti del Gruppo di lavoro. In altri casi, invece, il referente dell’ente di formazione ha fornito i riferimenti e-mail e/o telefonici della persona da contattare in azienda e ha lasciato ai componenti del Gruppo di lavoro il compito di prendere contatto e di fissare tempi e modalità dello svolgimento delle interviste.

La mediazione del referente dell’agenzia formativa ha inevitabilmente favorito il verificarsi di due fenomeni: 1) un’interferenza comunicativa nella trasmissione all’impresa delle informazioni circa le interviste da realizzare (ad esempio, in relazione ai soggetti da intervistare o al tipo di percorso a cui fare riferimento); 2) una certa dilatazione dei tempi necessari per lo svolgimento delle attività che vi è stata anche in relazione alla somministrazione del questionario online. Infatti, i “valutatori” si sono trovati nella condizione di dover ricorrere alla mediazione degli enti di formazione per avere il riferimento e-mail delle aziende a cui inviare la lettera di presentazione e il link per la compilazione dello strumento. Questo problema è dipeso soprattutto da due fattori: a) la presenza di aziende della popolazione di riferimento il cui indirizzo e-mail non era reperibile in rete; b) la necessità di verificare l’attendibilità degli indirizzi e-mail trovati autonomamente dal gruppo di lavoro, onde aumentare le probabilità di invio mirato del link al questionario online.

<sup>80</sup> L’evasione di tale richiesta è stata effettuata in tempi ampiamente utili allo svolgimento efficace ed efficiente delle attività previste.

<sup>81</sup> Il testo dello standard è il seguente: «Le valutazioni devono utilizzare le risorse in modo efficace ed efficiente» (Yarbrough et al., 2011, p. 71).

Oltre a quello della comunicazione tra i soggetti, un ulteriore aspetto importante da prendere in considerazione in fase di metavalutazione per rispondere al criterio dell'*utilizzo delle risorse* in modo *efficace ed efficiente* è quello dei *carichi di lavoro* in capo al Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021. Questo soprattutto nella prospettiva di portare a regime il percorso di valutazione di impatto. Il tema del carico di lavoro riguarda in modo particolare gli studi di caso e, nello specifico, la *somministrazione delle interviste* e la “costruzione” dello studio di caso mediante la triangolazione dei dati raccolti e dei soggetti coinvolti.

Le diverse attività del processo di raccolta dei dati mediante le interviste semistrutturate – stesura delle griglie di intervista, formazione degli intervistatori, individuazione e presa di contatto con i soggetti del campione, somministrazione dell'intervista, trascrizione delle registrazioni e analisi delle trascrizioni – sono state uno dei momenti della valutazione di impatto che ha comportato il maggior dispendio di tempo e carico di lavoro. Infatti, per ciascuna intervista della durata media di 30 minuti sono state in media impiegate complessivamente circa 10 ore di lavoro così articolate: 3/4 ore di lavoro di carattere prettamente organizzativo; 3/4 ore di lavoro per la trascrizione *verbatim* dell'intervista; 2 ore per l'analisi di ogni singola trascrizione. Circa la triangolazione e l'assemblaggio dei dati provenienti da fonti diverse per la stesura dei report degli studi di caso, la stima effettuata ammonta a un totale di circa 15-20 ore per ciascun caso<sup>82</sup>.

A conclusione di queste considerazioni metavalutative, riteniamo opportuno riaffermare che esse, sebbene facciano riferimento ad aspetti di tipo metodologico, debbano essere rese trasparenti non solo a fini conoscitivi ma soprattutto perché le Parti Sociali possano prenderle in esame per valutare se e in che misura riconoscerne il valore oppure per valutare se e in che modo mettere in atto interventi tesi a potenziare ulteriormente il livello di rispetto degli standard di qualità dell'attività di valutazione.

#### **4.5. Possibili prospettive di sviluppo**

In questa sezione finale del Rapporto vengono presentate alcune considerazioni tese a delineare possibili linee di sviluppo individuate da chi interpreta l'attività di valutazione di impatto dalla prospettiva metodologica. E

<sup>82</sup> La stima dei tempi necessari allo svolgimento delle interviste e alla costruzione degli studi di caso è stata effettuata sulla base delle informazioni fornite dai componenti del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021 coinvolti in queste attività.

queste sono state elaborate anche a partire dalle riflessioni emerse durante due incontri di restituzione previsti all'intero del progetto – la prima con le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato, la seconda con i referenti degli enti di formazione coinvolti nelle attività formative sottoposte a valutazione – che presentiamo di seguito in sintesi.

#### 4.5.1. Un primo confronto con le Parti Sociali

Il giorno venerdì 21 gennaio 2022 si è svolto l'incontro online con le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato, durante il quale sono state presentate alcune delle prime elaborazioni dei dati dell'attività di valutazione di impatto<sup>83</sup>.

Le Parti Sociali, dopo la presentazione, hanno espresso, in primo luogo, due richieste di approfondimento di dati:

- la prima riguarda la *formazione a distanza* in relazione alle seguenti variabili: *a)* età anagrafica dei lavoratori coinvolti nelle attività di formazione, per conoscere eventuali fattori influenti sull'atteggiamento favorevole o meno a tale strategia formativa; *b)* modalità con cui è stata realizzata l'attività di formazione a distanza, dal momento che sotto tale espressione linguistica possono essere ricondotte forme molto diverse di attività formative con possibili ricadute diversificate; *c)* contenuti della formazione a distanza, anch'essi considerati una variabile fondamentale per comprenderne meglio potenzialità e criticità;
- la seconda riguarda il *fabbisogno* delle imprese di *competenze digitali*. L'invito è a verificare in che misura – nel settore specifico dell'artigianato – vi sia stata un'effettiva richiesta di formazione nell'ambito di tali competenze. Questo per verificare l'efficacia di una scelta di programmazione effettuata nel passato, e avvallata da una specifica analisi dei fabbisogni formativi, tesa a sostenere tale tipo di competenze facendo però correre il rischio di far prendere ad esse il sopravvento rispetto ad altri tipi di competenze.

<sup>83</sup> Erano presenti all'incontro, sei referenti delle Parti Sociali, i due Referenti dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato, i due referenti del Gruppo di lavoro interno all'Articolazione e i due referenti scientifici dell'Università di Bologna e Ferrara. Va ricordato che in data 16 dicembre 2021 era stato effettuato, con i referenti dell'Area Valutazione e Monitoraggio Qualitativo e dell'Area Controllo e Monitoraggio Quantitativo di Fondartigianato nazionale, un incontro per comunicare la conclusione delle attività di raccolta dati e l'avvio della loro analisi. Un precedente incontro sullo stato di avanzamento delle attività era stato effettuato, sempre con il Fondo nazionale, in data 27 maggio 2021.

In secondo luogo, le Parti Sociali hanno avanzato proposte di interpretazione di alcuni fenomeni emersi dai dati raccolti:

- la prima riguarda la rilevanza del riconoscere – da parte dei titolari e referenti aziendali nel questionario online – la fattibilità del *coinvolgimento di persone esperte già presenti in azienda* in qualità di supporto nel processo formativo. Questo aspetto è stato ritenuto particolarmente rilevante per i seguenti motivi: 1) i decisori potranno prendere in considerazione la progettazione di attività finalizzate a qualificare il contributo formativo dei lavoratori senior. In secondo luogo, si potrà valutare l’opportunità di attivare dispositivi di finanziamento per riconoscere il ruolo dell’impresa e dei tutor aziendali come «vettori formativi»; 2) l’azienda potrà capitalizzare – attraverso forme di trasferimento ai neoassunti – un sapere professionale di tipo tecnico che rischia di essere perso a favore di competenze trasversali; 3) potranno essere prevenuti processi di progressiva e precoce quiescenza dei lavoratori senior;
- la seconda proposta di interpretazione riguarda il processo di *analisi dei fabbisogni formativi* compiuto dalle aziende. In questo caso è stato suggerito di considerare come tale processo, per le micro e piccole imprese, sia fortemente influenzato, per quanto riguarda la prospettiva temporale futura, dalle prospettive delle aziende di maggiori dimensioni della filiera a cui appartengono.

#### 4.5.2. *Un primo confronto con i referenti degli enti di formazione*

Un secondo incontro di restituzione è stato realizzato il giorno giovedì 3 febbraio 2021 online con i rappresentanti di alcuni enti di formazione coinvolti nei progetti sottoposti a valutazione di impatto. In quell’occasione è stato ribadito l’estremo valore per il sistema della formazione professionale delle indicazioni che provengono dai primi dati dell’attività di valutazione di impatto: da un lato, perché danno conferma delle scelte effettuate; dall’altro, per le indicazioni di prospettiva che vengono fornite. Proprio in ragione di questo, è stata avanzata la proposta di prevedere un momento di diffusione più ampia dei risultati ottenuti a tutti i diversi attori del sistema formativo dell’artigianato in Emilia-Romagna.

### 4.5.3. I possibili sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto

Grazie alle attività di raccolta e analisi dei dati di cui si è reso conto nelle pagine precedenti, possiamo tentare di rispondere alla seguente domanda: *vi è stato un impatto della formazione finanziata da Fondartigianato nelle aziende?*

La risposta che siamo in grado di elaborare in prima istanza, al termine di questo Rapporto, è che i soggetti coinvolti – referenti aziendali e dipendenti – che hanno risposto al questionario online (78 referenti aziendali sui 291 dell'universo di riferimento) e alle interviste negli studi di caso (26 referenti di un ente di formazione professionale, 24 referenti aziendali e 26 dipendenti di altrettante aziende rispetto alle 291 dell'universo di riferimento) hanno avuto – nella quasi totalità dei casi – la percezione di un avvenuto impatto della formazione erogata.

Tuttavia, questa risposta non può essere considerata conclusiva del processo previsto dall'impianto di valutazione di impatto dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna<sup>84</sup>. È necessario, infatti, un ulteriore passaggio per completare il *ragionamento valutativo* che prevede di procedere dalla percezione di avvenuto impatto della formazione (*dato rilevato* = valutazione positiva da parte dei soggetti "intervistati") alla valutazione dell'attività formativa finanziata da Fondartigianato (valutazione formulata dalle *Parti Sociali*) e, successivamente, all'elaborazione di decisioni che potranno trovare spazio *anche* nelle future attività programmatiche. Le percezioni dei diversi soggetti – raccolte mediante questionario online e interviste – così come le loro valutazioni non possono, infatti, essere considerate un'espressione della valutazione delle Parti Sociali. Esse sono solo un elemento a supporto di essa. Lo specifico e strategico intervento delle Parti Sociali, infatti, consiste nel recepire tali percezioni e valutazioni per procedere, successivamente – anche sulla loro base – a una propria e autonoma valutazione.

Un primo momento in tale direzione è avvenuto con l'incontro di cui abbiamo reso conto nel paragrafo precedente e durante il quale sono emerse, in tutta la loro ricchezza, le richieste di ulteriori dati per meglio comprendere i fenomeni indagati e alcune interpretazioni degli stessi che, di fatto, costituiscono la base di riferimento per una futura valutazione complessiva dell'impatto in azienda delle attività di formazione finanziate.

In questa direzione, alla luce di quanto emerso *anche* nel precedente paragrafo, intendiamo portare all'attenzione delle prossime valutazioni delle Parti Sociali alcune soluzioni metodologiche dell'impianto di valutazione di

<sup>84</sup> L'impianto complessivo è stato descritto in dettaglio in Marcuccio (2019).

impatto che potrebbero, in prospettiva, bilanciare in modo ancor più efficace il criterio della fattibilità contestuale con quello dell'accuratezza/rigore dei dati raccolti:

- prevedere un'evoluzione di due logiche attualmente adottate negli studi di caso: 1) da una logica *estensiva* a una logica *intensiva* per incrementare il livello di attendibilità della rappresentazione complessiva del fenomeno dell'impatto. Il che potrebbe comportare, per esempio, l'aumento del numero dei soggetti da coinvolgere nelle interviste e una loro più mirata individuazione/selezione nell'ambito, però, di un numero più ridotto di casi; 2) integrare la logica *delle percezioni* con una logica *delle evidenze*. Ciò potrebbe implicare due scelte potenzialmente interconnesse: richiedere alle aziende di "rendere visibile" mediante evidenze il trasferimento in azienda degli apprendimenti che i lavoratori hanno sviluppato in formazione; prevedere un'osservazione diretta delle *evidenze* da parte di un soggetto esterno all'azienda e all'ente di formazione;
- prevedere l'individuazione di strumenti e procedure atte a ridurre i tempi e i carichi di lavoro necessari per lo svolgimento degli studi di caso. In questa direzione potrà andare, per esempio, la scelta di procedere all'informatizzazione di alcuni processi di raccolta e analisi dei dati.

Va aggiunto che, al fine di migliorare anche il valore esplicativo delle interpretazioni dei fenomeni indagati, in primo luogo l'impatto/trasferimento degli apprendimenti, potranno essere individuate ulteriori sinergie con le altre azioni previste nell'ambito del Progetto Monitoraggio tra cui, in prima ipotesi, l'integrazione – in un'ottica di approfondimento – con alcuni contenuti indagati mediante le survey oppure la verifica delle potenzialità informative, a fini valutativi, dei dati presenti sulla piattaforma *OSsIP-ER*.

La finalità di tali proposte rimane sempre quella di promuovere – gettando luce in modo sempre più rigoroso sul «cambiamento del lavoratore in azienda in modo coerente con gli apprendimenti sviluppati in formazione» – una cultura della formazione strettamente interconnessa con il trasferimento degli apprendimenti nella convinzione che essa possa contribuire a promuovere un clima di benessere all'interno dei contesti di lavoro.

## 4.6. Primi spunti per un'analisi della storia formativa delle imprese aderenti a Fondartigianato

Prima di concludere il capitolo relativo all'analisi dei dati che riguardano la valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato, intendiamo effettuare un secondo possibile utilizzo dei dati presenti nel dataset costruito dal gruppo di ricerca.

Tali dati, infatti, sono stati impiegati, in prima istanza, in modo mirato, per contribuire alla descrizione degli studi di caso presentati nei paragrafi precedenti.

Qui, invece, intendiamo effettuare un'analisi dei dati tenendo in considerazione tutto il dataset al fine di far emergere alcune informazioni aggiuntive circa l'andamento del fenomeno formativo in Fondartigianato negli ultimi nove anni. Si tratta di una primissima esplorazione del dataset che non intende affatto essere esaustiva ma aprire solo a possibili future analisi.

In questa sede abbiamo voluto proporre una raffigurazione d'insieme prescindendo dalla sua evoluzione nel tempo così da avere un primo sfondo entro il quale delineare gli esiti di successive analisi.

Abbiamo sottoposto i dati a un'analisi delle corrispondenze multiple con l'impiego del software SPSS<sup>®</sup> utilizzando un set di variabili così composto:

- l'appartenenza al *settore artigianato*: si tratta di una variabile dicotomica costruita in base al Codice Statistico Contributivo (CSC);
- la *dimensione aziendale* [3 modalità: microimpresa (1-9 dipendenti); piccola impresa (10-49); media impresa (50-249)<sup>85</sup>];
- il *settore contributivo INPS* (7 modalità: industria, enti pubblici, amministrazioni statali, artigianato, agricoltura, credito assicurazioni e tributi, terziario);
- il numero medio di *ore corso* (3 modalità: *basso* = < 52,7 ore; *medio* = tra 52,8 e 161 ore; *alto* = > 194 ore);
- l'*anzianità di adesione* (4 modalità: *molto vecchia* = da 5867 a 6856 giorni; *vecchia*=da 4132 giorni a 5843; *giovane* da 2606 a 4128 giorni; *molto giovane* da 508 a 2598 giorni).

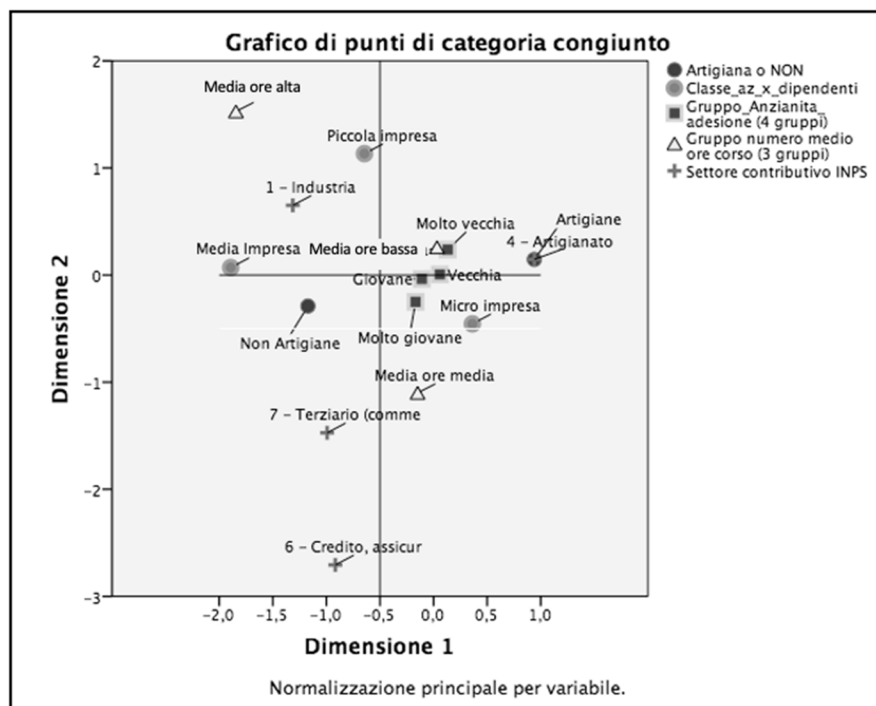
I valori delle ultime due variabili – il numero medio di ore corso e l'anzianità di adesione – sono stati aggregati in modo che la loro distribuzione non fosse eccessivamente squilibrata.

<sup>85</sup> In questa prima elaborazione è stato escluso il gruppo di 6 grandi imprese (con 250 o più dipendenti) per prevenire effetti distorcanti dovuti alla bassa numerosità dei casi. L'analisi che include anche questo gruppo di aziende sarà effettuata successivamente anche riservando a tale campione un'attenzione specifica.

Nella Figura 4.6 è rappresentato l'esito della distribuzione di queste variabili su due dimensioni/assi<sup>86</sup>:

- la *Dimensione 1* – asse orizzontale – su cui ha maggiore incidenza l'appartenenza dell'azienda al settore artigiano o meno;
- la *Dimensione 2* – asse verticale – su cui ha una maggiore incidenza la dimensione delle aziende, e, con minore intensità, il numero medio di ore di formazione<sup>87</sup>.

Figura 4.6 – Analisi delle corrispondenze multiple applicata a una selezione di variabili delle aziende emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato che hanno svolto attività formative nel periodo 2012-2020. Proiezione della Dimensione 1 e 2.



Tenendo in considerazione che, al fine di interpretare la figura, una proprietà importante dell'analisi delle corrispondenze multiple è che la prossi-

<sup>86</sup> Il campione su cui è stata effettuata l'analisi era composto da 3787 aziende sul totale di 5237 presenti nel dataset.

<sup>87</sup> L'inerzia (varianza spiegata) della Dimensione 1 è di ,542 (con un valore dell'  $\alpha$  di Cronbach di ,719), mentre quella della Dimensione 2 è di ,320 (con un valore dell'  $\alpha$  di Cronbach di ,290).



mità tra le modalità è indice della loro associazione, sembrano potersi delineare due macro-scenari:

- da un lato, le aziende artigiane, soprattutto micro-imprese, con un numero medio di ore basso o medio (quadrante destro superiore e inferiore);
- dall'altro, le aziende del settore non artigiano, soprattutto imprese piccole e medie dell'*industria*, con una media alta di ore di formazione (quadrante sinistro superiore e inferiore).

Analizzando separatamente i due quadranti di destra, si nota come *tendenzialmente* le imprese artigiane con più anni di adesione a Fondartigianato siano quelle che hanno realizzato un numero medio di ore di corso più basso, mentre in quelle più “giovani” sembrano aver realizzato un livello medio di ore di formazione.

Va inoltre messo in evidenza come la variabile di anzianità di adesione sembra essere “attratta” dalle *micro imprese artigiane* come a sottolineare che questo gruppo di imprese rappresenta il nucleo fondamentale costante nel tempo di Fondartigianato.

Analizzando, infine, i due quadranti di sinistra, è evidente la prevalenza dell'intervento di Fondartigianato nell'ambito delle imprese non artigiane nel settore dell'*industria* rispetto a quello del terziario e del credito.

Ribadiamo, a conclusione di questo breve paragrafo, che si tratta di alcune prime riflessioni a partire da elaborazioni da sviluppare ulteriormente. Tuttavia, se da un lato sembrano confermare aspetti già emersi attraverso altri tipo di elaborazioni così come proposte nel capitolo primo; dall'altro, ci offrono una possibile nuova chiave di lettura per delineare linee per lo sviluppo di Fondartigianato.

## Riferimenti bibliografici

- Cook, T. D., & Gruder C. L. (1978). Meta-evaluation research. *Evaluation Quarterly*, 2(1), 5-52.
- Giovannini, M. L. (1988). *La valutazione delle innovazioni nella scuola*. Bologna: Capelli.
- Marcuccio, M. (2019). *Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative da adottare da parte dell'Articolazione regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna L'impianto di valutazione complessivo e di impatto*. DOI:10.13140/RG.2.2.23462.75845. Prelevato da: [https://www.researchgate.net/publication/341591881\\_Elementi\\_per\\_la\\_messa\\_a\\_punto\\_di\\_un\\_impianto\\_di\\_valutazione\\_delle\\_attivita\\_formative\\_da\\_adottare\\_da](https://www.researchgate.net/publication/341591881_Elementi_per_la_messa_a_punto_di_un_impianto_di_valutazione_delle_attivita_formative_da_adottare_da)

- parte\_dell'Articolazione\_regionale\_di\_Fondartigianato\_dell'Emilia-Romagna  
L'impianto\_di\_valutazione\_/link/5ec8c14d92851c11a8816def/download.
- Marcuccio, M. (2021). Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione. In M. Marcuccio & D. Antonioli (a cura di). *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*. (pp. 105-162). Milano: FrancoAngeli.
- Marcuccio, M. & Antonioli, D. (a cura di) (2021). *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*. Milano: FrancoAngeli.
- Pineda-Herrero, P., Quesada-Pallarès, C., Ciraso-Calí, A. (2020). *Factores para la Evaluación indirecta de la Transferencia – FET*. Universitat Autònoma de Barcelona. Prelevato da: [https://ddd.uab.cat/pub/infpro/2020/219711/Pineda\\_Quesada\\_y\\_Ciraso\\_2020\\_FET.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/infpro/2020/219711/Pineda_Quesada_y_Ciraso_2020_FET.pdf)
- Yarbrough D. B., Shulha L. M., Hopson R. K., Caruthers F. A. (2011). *The program evaluation standards. A guide for evaluators and evaluation users* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications. Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage.

Il presente volume illustra e mette a sistema i risultati delle attività di monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione realizzate nel corso del 2021 da Fondartigianato in Emilia-Romagna con il supporto del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna e del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara. L'attività di ricerca che viene qui presentata, basata su un approccio multidisciplinare e sulla presenza di quattro ambiti di indagine fra loro distinti ma complementari, rappresenta l'ideale prosecuzione nonché la piena messa in opera del modello di monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione promosso dalle Parti Sociali dell'artigianato in Emilia-Romagna. I risultati illustrati all'interno dei quattro capitoli che compongono il volume non costituiscono solamente uno strumento fondamentale per disporre di una conoscenza approfondita degli impatti della formazione finanziata da Fondartigianato, nonché dell'universo imprenditoriale artigiano dell'Emilia-Romagna, ma anche un punto di riferimento imprescindibile per la definizione di linee di indirizzo e scelte strategiche in grado di aumentare ulteriormente efficacia ed efficienza della formazione finanziata a beneficio di lavoratori e imprese.

**Massimo Marcuccio** è professore associato di Pedagogia sperimentale afferente al Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna dove insegna Metodologia della ricerca empirica in educazione e Teorie e metodi della progettazione e valutazione dei processi formativi. Gli attuali interessi di ricerca sono rivolti in particolare agli usi della valutazione, alla valutazione di contesto e di impatto, ai modelli di valutazione delle innovazioni, all'approccio metodologico misto e alla misurazione delle concezioni valutative con l'utilizzo delle nuove tecnologie.

**Davide Antonioli** è professore ordinario di Economia politica presso l'Università di Ferrara, Dipartimento di Economia e Management, dove insegna Economia del lavoro. Attualmente insegna Politica economica presso la sede di Rovigo del Dipartimento di Giurisprudenza. Ha pubblicato numerosi saggi su riviste nazionali ed internazionali e su volumi in tema di economia dell'innovazione, economia del lavoro ed economia dell'ambiente. È membro del centro di ricerca SEEDS e coordinatore del progetto di ricerca finanziato dalla Commissione Europea dal titolo Industrial Relations for Smart-Workers in Smart Cities (IRsmart).