



**RAPPORTO SULLE ATTIVITA' DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – ANNO 2015.**

***ANALISI DEI PIANI FORMATIVI FINANZIATI CON GLI AVVISI DEL CONTO DI SISTEMA.***

**9 novembre 2016**

---

---

***Rapporto curato da Guido Capaldo con l'Ufficio Monitoraggio Valutativo e l'Ufficio Statistiche di Fondimpresa, in collaborazione con Fabrizio Bocci e Luigi Serio.***

## Indice

INTRODUZIONE	4
1. Gli elementi oggetto di analisi	4
2. Il campione di Avvisi e Piani oggetto di monitoraggio	4
3. Articolazione del report e sintesi dei principali risultati	5
1. Capacità di gestione dei piani formativi.	6
<i>Analisi dei punti di forza e di debolezza dei piani.</i>	6
1.1 Introduzione	6
1.2 Tipologie dei punti di forza	8
1.3 Tipologie dei punti di debolezza	10
1.4 Analisi complessiva	11
1.5 Analisi per area geografica	13
1.6 Analisi per tipologia di avviso	16
2. Corrispondenza tra le priorità degli avvisi e le tematiche formative trattate.	19
<i>Analisi delle "ore tematiche formative" realizzate.</i>	19
2.1 Introduzione	19
2.2 Analisi delle tematiche formative per l'avviso Generalista	19
2.3 Analisi delle tematiche formative per l'avviso Innovazione Tecnologica	21
2.4 Analisi delle tematiche formative per l'avviso Mobilità	23
2.5 Analisi delle tematiche formative per l'avviso Salute e Sicurezza e Ambiente	23
3. Valutazione dell'impatto della formazione sui processi aziendali	26
3.1 Introduzione	26
3.1.1 I risultati relativi all'avviso Salute e Sicurezza	27
3.1.2 I risultati relativi all'avviso Ambiente	30
3.1.3 I risultati relativi all'avviso Innovazione Tecnologica	33
3.1.4 I risultati relativi all'avviso Generalista	36
3.5 Considerazioni riepilogative	39
4. Le tematiche formative oggetto di certificazione e le tipologie di certificazioni rilasciate	41
5. Efficacia delle attività formative.	43
<i>Analisi dei punteggi premianti.</i>	43
5.1 Introduzione	43
5.2 Analisi complessiva dei punteggi iniziali e finali per avviso e macroarea	43
5.3 Avviso Generalista	45
5.4 Avviso Salute e Sicurezza	46
5.5 Avviso Ambiente	48
5.6 Considerazioni riepilogative	50
6. Approfondimento sull'Avviso Mobilità	51
7. Considerazioni conclusive	53
8. Appendice - Tabelle	58
INDICE DELLE FIGURE	
INDICE DELLE TABELLE	

## INTRODUZIONE

### 1. Gli elementi oggetto di analisi

Gli elementi presenti all'interno del report sono stati raccolti sia dagli Esperti delle AT (attraverso interviste e focus group) nel corso delle visite sul campo, relative al piano oggetto di monitoraggio, sia da una serie di dati e informazioni, complementari rispetto a quelle rilevate dagli esperti delle AT, censite dall'Ufficio Monitoraggio.

Questo insieme variegato di elementi di analisi consente di monitorare gli avvisi tramite i relativi piani utilizzando una serie di criteri, nel seguito elencati, di diversa natura ma complementari ai fini di una esaustiva e sistemica valutazione:

- *capacità di gestione dei piani* da parte degli soggetti attuatori, rilevata attraverso l'analisi dei punti di forza e di debolezza nella gestione dei piani
- *coerenza tra le priorità degli avvisi e le aree tematiche che presentano la maggiore incidenza delle ore di formazione*, per area geografica e tipologia di avvisi
- valutazione dell'impatto delle attività formative sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori
- *tipologie di certificazioni* rilasciate per le azioni formative certificate
- *efficacia* delle attività formative, attraverso la valutazione dei risultati.

Nella tabella che segue vengono riepilogati tutti gli elementi oggetto di analisi

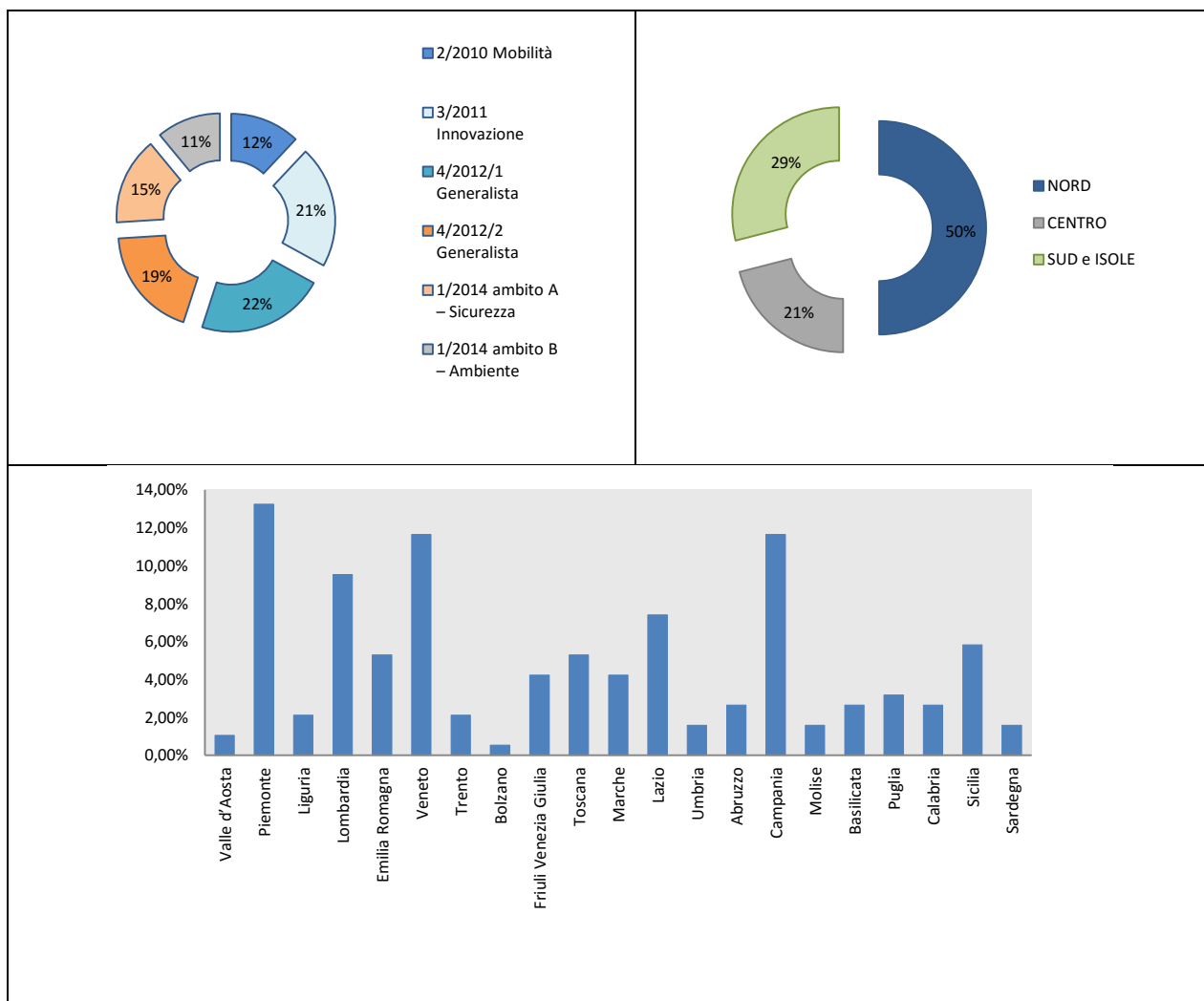
ELEMENTI DI ANALISI	
1.	Analisi dei punti di forza e di debolezza nella gestione dei piani da parte degli enti attuatori, in base alle seguenti dimensioni: conseguimento degli obiettivi del piano, analisi dei fabbisogni formativi, progettazione, realizzazione, valutazione apprendimento.
2.	Distribuzione delle "ore tematiche formative" per area geografica (nord, centro, sud e isole) per ciascuna tipologia di avviso
3.	Impatto delle attività formative sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori
4.	Tematiche formative oggetto di certificazione e tipologie di certificazione
5.	Analisi dei punteggi premianti

### 2. Il campione di Avvisi e Piani oggetto di monitoraggio

Il campione di avvisi e Piani oggetto di monitoraggio è riportato nella fig. 1 .

Nella scelta del campione (di tipo non probabilistico) si è data maggiore valenza agli avvisi Innovazione, Mobilità e Generalista, ritenendoli portatori di metodologie e contenuti più significativi rispetto agli obiettivi dell'indagine.

**Figura 1**, descrizione del campione per avvisi oggetto del monitoraggio, per macroarea e per regione, elaborazione Fondimpresa.



### 3. Articolazione del report e sintesi dei principali risultati

I risultati dell'analisi sono riportati nei diversi capitoli del report e vengono presentati per ciascun avviso, prima a livello globale e poi per ciascuna delle tre aree geografiche prese in considerazione (nord, centro, sud e isole).

Nel primo capitolo viene effettuata la descrizione e l'analisi dei punti di forza e di debolezza nella gestione dei piani da parte dei soggetti attuatori. Nel secondo capitolo viene analizzata la frequenza delle diverse tematiche formative nei piani oggetto di monitoraggio, per ciascun avviso. Nel terzo capitolo vengono riportati i valori dell'impatto delle attività formative sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori. Nel quarto capitolo vengono riportati i risultati relativi all'analisi delle tematiche oggetto di certificazione e delle tipologie di certificazioni rilasciate. Nel quinto capitolo viene riportata l'analisi della distribuzione dei "punteggi premianti" tra i diversi avvisi oggetto di monitoraggio e tra le diverse aree geografiche. Nel sesto capitolo viene riportato un approfondimento sull'avviso 2/2010 Mobilità. Nel settimo capitolo si riportano alcune considerazioni conclusive di carattere complessivo.

## **1. Capacità di gestione dei piani formativi.**

### ***Analisi dei punti di forza e di debolezza dei piani.***

#### **1.1 Introduzione**

Le attività di monitoraggio relative alla valutazione della capacità di gestione dei piani sono condotte da un team di esperti (senior e consulenti) selezionati a livello nazionale sulla base di specifici requisiti curriculari stabiliti da Fondimpresa e successivamente scelti e contrattualizzati dalle singole Articolazioni Territoriali (AT).

L'analisi della capacità di gestione dei piani è un processo di analisi ex post dei piani finanziati nell'ambito del conto di sistema, nel corso del quale un pool di esperti delle AT affianca i diversi attori intervenuti nella gestione del piano (responsabili dell'ente attuatore, progettisti, coordinatori della didattica, docenti e tutor, componenti del comitato di pilotaggio) nella ricostruzione e nell'analisi critica del ciclo di vita del piano.

Viene ricostruita la storia del progetto prendendo in esame le diverse fasi di attività dalla presentazione del formulario alla conclusione del Piano. Viene dunque realizzato un bilancio, condiviso tra esperti e soggetti attuatori, del piano al fine di analizzare e valutare gli scostamenti (in "positivo" e in "negativo") tra finalità, obiettivi e processi ipotizzati per la gestione delle attività formative e non formative - così come riportati nel formulario di presentazione - ed effettivi risultati e modalità di realizzazione delle attività formative e non formative

I principali elementi che vengono rilevati nel corso dell'analisi sono:

- i risultati effettivi del piano formativo rispetto agli obiettivi specifici prefissati nel formulario di presentazione della domanda di finanziamento;
- le metodologie utilizzate per la realizzazione delle diverse attività e il loro livello di efficacia;
- le eventuali opportunità e criticità che hanno influito sul raggiungimento dei risultati del piano;
- i punti di forza e di debolezza nella gestione del piano al fine di evidenziare sia "buone pratiche", riproducibili e trasferibili in altri contesti, sia interventi necessari per rendere più fluido ed efficace il processo di finanziamento delle iniziative.

I risultati del monitoraggio valutativo possono costituire oggetto di analisi da parte di Fondimpresa che, attraverso l'analisi dei report dei piani delle singole regioni, può acquisire utili informazioni per:

- valutare le ricadute dei piani formativi sul sistema territoriale;
- analizzare la varietà e l'adeguatezza, rispetto alle specificità dei sistemi economici territoriali, degli approcci metodologici per l'analisi della domanda e la progettazione formativa, delle tematiche degli interventi, delle modalità di verifica dell'apprendimento e di certificazione delle competenze;
- valutare l'efficacia delle politiche formative relative al conto di sistema;
- analizzare i punti di forza e di debolezza nella gestione dei piani formativi a livello territoriale e nazionale.

Di seguito vengono descritte le principali fasi relative al monitoraggio della capacità di gestione dei piani.

### *Fase propedeutica*

L'Ufficio Monitoraggio e Valutazione delle Attività Finanziarie (UMV) di Fondimpresa predispone il Piano Operativo (PO) annuale con l'indicazione dei piani oggetto di monitoraggio per ciascuna AT. Successivamente all'accettazione e sottoscrizione da parte delle AT del PO, Fondimpresa di concerto con il Responsabile scientifico del monitoraggio organizza un seminario in-formativo sulla metodologia stabilita per le attività di monitoraggio a cui partecipano i tecnici designati dalle AT.

Contemporaneamente l'UMV predispone la documentazione per l'analisi di back office (formulari dei piani, relazione finale del Soggetto Attuatore, report prodotti dal soggetto attuatore, etc.) che viene inviata alle AT.

### *Fase di monitoraggio da parte delle AT*

I tecnici di ciascuna AT studiano e analizzano la documentazione ricevuta su ciascun piano oggetto di monitoraggio e programmano le date delle interviste e dei focus group con il soggetto attuatore.

Le interviste qualitative, il cui numero è proporzionale alla dimensione finanziaria del piano, vengono realizzate con il Referente del Piano, il Progettista delle attività formative, il Coordinatore della didattica, etc. e vertono sui seguenti aspetti: analisi dei fabbisogni formativi, progettazione formativa, realizzazione degli interventi, valutazione dell'apprendimento.

Successivamente alle interviste, gli esperti dell'AT realizzano un focus group con i componenti del Comitato Paritetico di Pilotaggio rilevando la loro opinione sulle stesse dimensioni oggetto delle interviste.

Terminata la fase di attività sul campo, il team dell'AT analizza le informazioni raccolte e le organizza in un report finale, il cui format è stabilito da Fondimpresa, in cui vengono riportati:

- i dati descrittivi del piano;
- l'elenco dei soggetti intervistati;
- la sintesi delle percezioni riscontrate sul campo da parte del soggetto attuatore e del Comitato Paritetico di Pilotaggio in relazione alle dimensioni oggetto di analisi;
- eventuali "best practices" emerse nel corso della visita sul campo.

### *Fase di verifica e validazione*

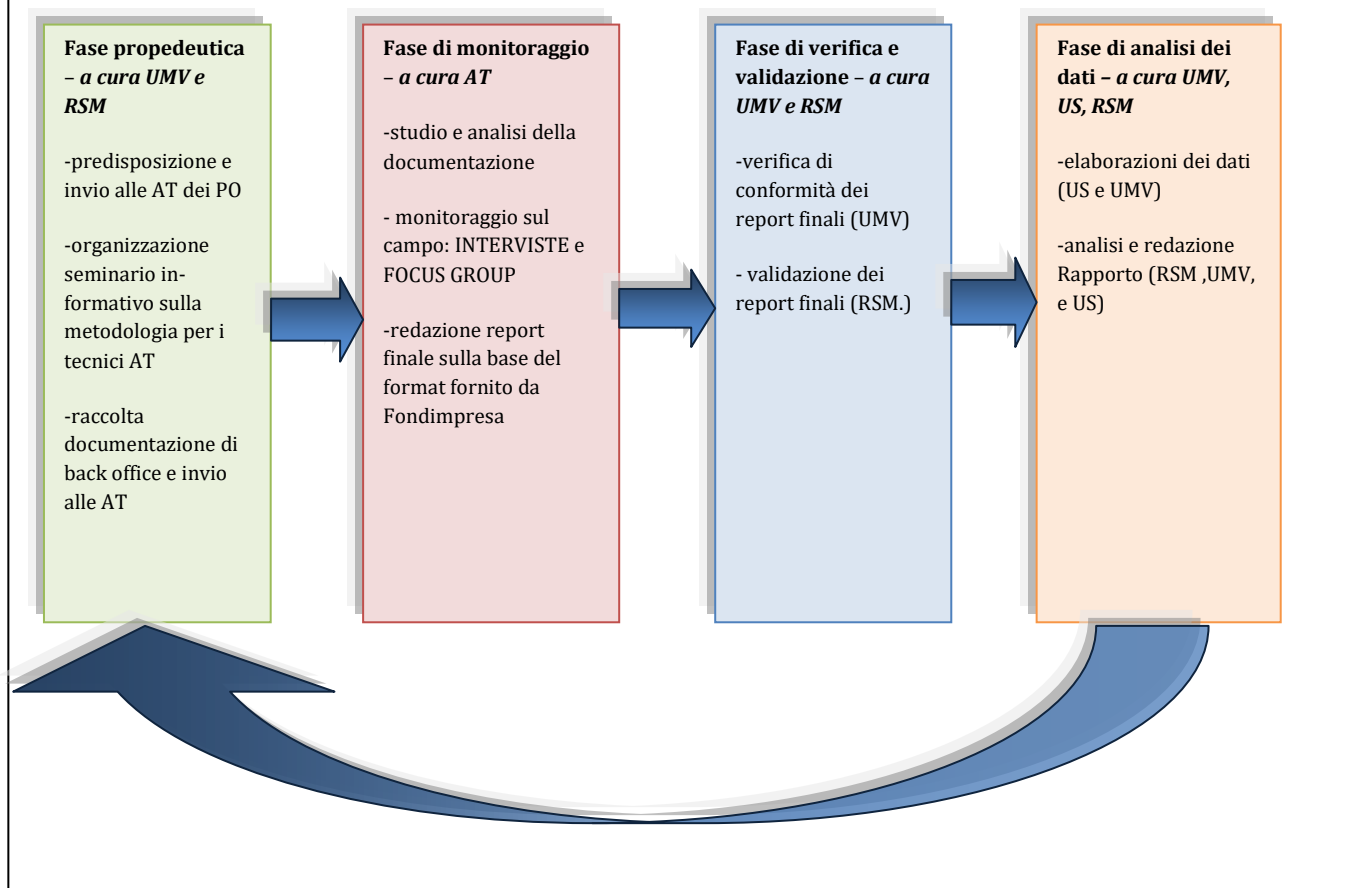
L'AT invia i report finali dei piani monitorati all'UMV che effettua la verifica di conformità dei requisiti formali; successivamente il Responsabile scientifico del monitoraggio (RSM) effettua una verifica di conformità del report rispetto alla metodologia stabilita e alla coerenza interna dello stesso e valida il rapporto.

### *Fase di analisi dei dati*

Il RSM in collaborazione con l'UMV e l'Ufficio Statistiche (US) raccoglie le informazioni presenti sui report finali delle AT in un database ed esegue le elaborazioni statistiche necessarie all'analisi dei risultati e la stesura del Rapporto finale complessivo.

Di seguito la rappresentazione grafica di quanto descritto.

## Le fasi e le attività del monitoraggio valutativo “capacità di gestione dei piani”



### 1.2 Tipologie dei punti di forza

Al fine di consentire agli esperti delle AT la rilevazione puntuale e standardizzata delle criticità e/o delle positività riscontrate nel corso delle visite sul campo, rispetto alle diverse fasi di gestione dei piani formativi, è stata definita una classificazione di punti di forza e di punti di debolezza (sulla base delle precedenti attività di monitoraggio valutativo). Questo approccio consente un’analisi maggiormente strutturata degli esiti dell’attività di monitoraggio.

La classificazione si basa su due livelli così definiti.

Un primo livello di classificazione è mirato ad individuare in quale fase del ciclo del piano si sono evidenziati punti di forza o punti di debolezza:

- Analisi del fabbisogno formativo
- Progettazione
- Realizzazione
- Valutazione dell’apprendimento
- Altro (categoria residuale per le criticità e positività non attinenti al processo formativo)

Un secondo livello è mirato ad individuare in quale tipologia rientra il punto di forza o di punto di debolezza evidenziato nel primo livello. In un singolo piano, possono coesistere punti di forza e punti di debolezza relativi ad una stessa fase. Ciò significa che il Soggetto Attuatore nel sviluppare una determinata fase si è dimostrato efficace per certi aspetti mentre per altri ha evidenziato delle criticità.



L'attribuzione dei punti di forza e dei punti di debolezza a ciascun piano, classificandoli in base alla fase del processo formativo cui afferiscono e successivamente alla specifica tipologia rappresentata, consente di ricostruire la mappa di questi punti a vari livelli (singolo piano/SA – regionale – nazionale) e di evidenziarne frequenza e ricorsività.

Le tipologie dei punti di forza raggruppate per ciascuna fase del piano sono:

**A. Analisi dei Fabbisogni Formativi**

1. Le metodologie utilizzate per l'analisi dei bisogni risultano perfettamente coerenti/adequate alle finalità del piano
2. Le fonti di informazione usate risultano perfettamente adeguate/coerenti (campione rappresentativo, analisi field e/o analisi desk efficace, etc.)
3. L'articolazione e il dettaglio dell'analisi dei bisogni risultano perfettamente puntuali ed adeguati
4. L'analisi dei fabbisogni è completa e perfettamente adeguata al contesto operativo
5. Capacità di intercettare il bisogno latente delle imprese
6. Capacità di intercettare le popolazioni prioritarie
7. Piena condivisione degli strumenti di analisi tra i partner
8. Piena condivisione dei risultati dell'analisi tra i partner

**B. Progettazione**

1. Le aree tematiche inserite nella progettazione risultano perfettamente conformi/coerenti con i risultati dell'analisi dei fabbisogni
2. Gli approcci didattici progettati risultano perfettamente conformi/coerenti con i risultati dell'analisi dei fabbisogni
3. L'articolazione e la durata delle azioni formative appare perfettamente coerente/adequata al fabbisogno formativo rilevato
4. I contenuti proposti risultano innovativi come prospettato nel formulario (adeguata specializzazione del SA, etc.)
5. Altro

**C. Realizzazione**

1. Tra proposta progettuale ed erogazione effettiva non si evidenziano scostamenti che non siano pienamente giustificati
2. Utilizzo di metodologie didattiche innovative
3. Utilizzo di metodologie didattiche perfettamente coerenti con gli obiettivi formativi dichiarati
4. Soluzioni adottate per superare le difficoltà riconducibili allo scarto temporale tra progettazione e realizzazione delle azioni formative
5. Azioni formative interaziendali effettivamente ed efficacemente realizzate
6. Azioni formative dedicate alle piccole imprese effettivamente ed efficacemente realizzate
7. Altro

#### **D. Valutazione dell'apprendimento**

1. Valutazione delle competenze in ingresso, dove previsto, realizzata in maniera strutturata e adeguatamente documentata
2. Valutazione dell'apprendimento realizzata in maniera strutturata e adeguatamente documentata
3. Strumenti per la valutazione dell'apprendimento perfettamente adeguati alle azioni formative erogate
4. Processo di valutazione adeguatamente strutturato
5. Realizzazione documentata di azioni di follow up delle azioni formative
6. Efficace coordinamento tra partner nelle modalità di valutazione dell'apprendimento
7. Realizzazione di una valutazione degli impatti
8. Realizzazione di tutte le azioni di certificazione indicate nel piano
9. Altro

#### **E. Altro**

1. Grande esperienza nel settore e/o forte radicamento nel territorio
2. Capacità di governance ed efficace coordinamento tra partner
3. Efficace restituzione dei risultati (coinvolto numero elevato di soggetti/territori nelle azioni di promozione/diffusione)
4. Attività di promozione del piano efficaci ed adeguate
5. Ottima relazione con il CPP
6. Formalizzazione dei processi perfettamente adeguata
7. Altro

### **1.3 Tipologie dei punti di debolezza**

Le tipologie dei punti di debolezza raggruppate per ciascuna fase del piano sono:

#### **A. Analisi dei Fabbisogni Formativi**

1. Le metodologie utilizzate per l'analisi dei bisogni non risultano coerenti/adequate alle finalità del piano
2. Le fonti di informazione utilizzate non risultano adeguate/sufficienti (campione non rappresentativo, analisi field e/o analisi desk insufficiente)
3. L'articolazione e il dettaglio dell'analisi dei bisogni risultano inadeguate/insufficienti
4. L'analisi dei fabbisogni appare "adattata" al catalogo
5. Difficoltà nell'intercettare il bisogno latente delle imprese
6. Difficoltà nell'intercettare popolazioni fragili
7. Mancata condivisione degli strumenti di analisi tra i partner
8. Mancata condivisione dei risultati dell'analisi tra i partner
9. Altro

#### **B. Progettazione**

1. Le aree tematiche inserite nella progettazione non risultano conformi/coerenti con i risultati dell'analisi dei fabbisogni
2. Gli approcci didattici progettati non risultano conformi/coerenti con i risultati dell'analisi dei fabbisogni

3. L'articolazione e la durata delle azioni formative appare incoerente/inadeguata al fabbisogno formativo rilevato
4. I contenuti proposti non risultano sufficientemente innovativi rispetto al formulario (insufficiente specializzazione del SA, ...)
5. Altro

#### **C. Realizzazione**

1. Tra proposta progettuale ed erogazione effettiva si evidenziano scostamenti non giustificati
2. Mancato utilizzo di metodologie didattiche innovative
3. Utilizzo di metodologie didattiche non coerenti con gli obiettivi formativi dichiarati
4. Difficoltà riconducibili allo scarto temporale tra progettazione e realizzazione delle azioni formative
5. Azioni formative interaziendali non realizzate o solo parzialmente realizzate
6. Azioni formative dedicate alle piccole imprese non realizzate o solo parzialmente realizzate
7. Altro

#### **D. Valutazione dell'apprendimento**

1. Valutazione delle competenze in ingresso, dove previsto, non realizzata o parzialmente
2. Valutazione dell'apprendimento non realizzata o solo parzialmente realizzata
3. Strumenti per la valutazione dell'apprendimento non adeguati o insufficienti
4. Processo di valutazione non adeguatamente strutturato
5. Azioni di follow up delle azioni formative non realizzate o insufficienti
6. Problemi di coordinamento tra partner nelle modalità di monitoraggio e valutazione
7. Valutazione degli impatti dichiarata, ma non realizzata o insufficiente
8. Azioni di certificazione indicate nel piano non realizzate
9. Altro

#### **E. Altro**

1. Scarsa esperienza nel settore e/o scarso radicamento nel territorio
2. Problemi di governance e coordinamento tra partner
3. Restituzione dei risultati insufficiente o parziale (coinvolto numero limitato di soggetti/territori nelle azioni di promozione/diffusione)
4. Attività di promozione del piano deboli o insufficienti
5. Vincoli della normativa Stato/Regioni hanno impattato negativamente sul piano
6. Difficile relazione con il CPP
7. Insufficiente formalizzazione dei processi
8. Altro

### **1.4 Analisi complessiva**

A livello complessivo sono stati evidenziati dai valutatori delle Articolazioni Territoriali:

- **408** punti di forza
- **264** punti di debolezza

Per quanto riguarda le singole fasi, la maggior parte dei punti di forza è stata individuata nell'**Analisi dei fabbisogni formativi** (110) e nella **Realizzazione** (99) che anche nella tornata precedente occupavano i

primi posti. Relativamente ai punti di debolezza, le fasi maggiormente interessate sono la **Realizzazione** (83) e la **Valutazione dell'apprendimento** (66). Anche nella tornata precedente queste due fasi occupavano i primi posti ma a posizioni invertite.

Per quanto riguarda l'**Analisi dei fabbisogni formativi**, il fatto che il maggior numero di punti di forza sia stato segnalato in questa categoria indica che questa è una fase consolidata del processo formativo e che i Soggetti Attuatori pongono particolare attenzione al suo sviluppo in quanto determinante per l'accesso al finanziamento. Da segnalare comunque che questa fase è interessata anche da un 17% dei punti di debolezza, segno che esistono ancora delle criticità, seppure non determinanti per l'accesso al finanziamento, sulle quali i Soggetti Attuatori potrebbero agire per un miglioramento futuro. Tali criticità riguardano soprattutto l'articolazione e il dettaglio dell'analisi dei bisogni che risultano inadeguate/insufficienti (13 su 46).

Per quanto riguarda la **Progettazione**, questa è la fase dove è stato individuato il minor numero di punti di debolezza (26 su 264), segno che anche questa, come l'analisi dei fabbisogni, è una fase molto ben collaudata: le aree tematiche inserite nella progettazione e gli approcci didattici progettati risultano sostanzialmente conformi/coerenti con i risultati dell'analisi dei fabbisogni, l'articolazione e la durata delle azioni formative appare coerente ed adeguata al bisogno formativo rilevato. In un 9% dei piani è stata evidenziata, come punto di forza, la presenza di contenuti innovativi.

La **Realizzazione** è una fase che mediamente presenta luci ed ombre, la più controversa, secondo le valutazioni degli esperti delle Articolazioni Territoriali, in quanto qui si concentra un numero elevato di punti di forza, ma anche un numero altrettanto elevato di punti di debolezza. Tra i punti di forza spiccano il fatto che tra proposta progettuale ed erogazione effettiva non si evidenziano scostamenti che non siano pienamente giustificati (22 su 99) e l'utilizzo di metodologie didattiche perfettamente coerenti con gli obiettivi formativi dichiarati (21 su 99). Per quanto riguarda i punti di debolezza rilevati in questa fase, 13 su 83 sono relativi alle difficoltà riconducibili allo scarto temporale tra progettazione e realizzazione delle azioni formative, 39 su 83 ad altre motivazioni non esplicitamente specificate nella classificazione.

La **Valutazione dell'apprendimento** è la fase dove è presente il minor numero di punti di forza (43 su 408). Solo in 9 piani la valutazione dell'apprendimento realizzata in maniera strutturata e adeguatamente documentata è stata considerata un punto di forza, mentre l'aspetto mediamente più critico è quello relativo al processo di valutazione che risulta non adeguatamente strutturato in 22 piani. L'analisi mostra che questa è la fase a più elevato potenziale di miglioramento. Molto è lasciato alla discrezionalità dei Soggetti Attuatori che in alcuni casi agiscono in modo eccellente, ma in altri si segnalano per non aver adeguatamente strutturato e sviluppato sia gli strumenti, sia il processo, sia la presentazione dei risultati. Qui si potrebbe intervenire per inserire a livello Avviso delle linee guida da seguire per strutturare meglio il processo di valutazione dell'apprendimento e renderlo più uniforme su tutto il territorio nazionale. Le buone pratiche applicate da qualche Soggetto Attuatore nella Valutazione dell'apprendimento potrebbero essere prese come base per questo intervento.

Tutte le positività e le criticità emerse nella valutazione dei piani che non rientravano direttamente nelle 4 fasi canoniche del processo formativo, sono state raccolte nella categoria **Altro**: 84 punti di forza e 43 punti di debolezza. Per quanto riguarda i punti di forza, in 30 casi è stata segnalata una grande esperienza nel settore e/o forte radicamento nel territorio da parte del Soggetto Attuatore. Relativamente ai punti di debolezza, "insufficiente formalizzazione dei processi" ha ricevuto 7 segnalazioni. Ciò significa che per 7 piani i Soggetti Attuatori non hanno ancora adeguatamente strutturato e formalizzato i processi di

attuazione delle varie fasi. Questo è un segnale di una debolezza che, se confermata da opportune verifiche, dovrebbe essere velocemente e sostanzialmente sanata. Infine nella categoria Altro, uno degli aspetti eventualmente da segnalare in positivo o negativo era la relazione tra Soggetto Attuatore e Comitato Paritetico di Pilotaggio. In merito a questo aspetto si sono avute solo 4 indicazioni che evidenziavano una difficoltà di relazione, mentre in ben 8 casi è stata segnalata una relazione particolarmente eccellente tra S.A. e C.P.P.

### **1.5 Analisi per area geografica**

Rispetto alla media dei punti di debolezza e di forza complessivamente segnalati per piano, rispettivamente 1,4 e 2,1, gli scostamenti a livello delle tre aree geografiche (nord, centro, sud e isole), non sono particolarmente significativi. Da rilevare che nell'area nord, rispetto alla media, è segnalato un numero inferiore di punti di debolezza ed un numero superiore di punti di forza. Si potrebbe affermare che i Soggetti Attuatori in quest'area geografica abbiano ulteriormente fatto tesoro dei rilievi precedenti rispetto ai Soggetti Attuatori delle altre aree, ma tale conclusione resterebbe confinata a livello di ipotesi, in quanto i valutatori che hanno segnalato forze e debolezze non sono gli stessi per tutte le aree geografiche e le variazioni sono comunque minime.

Nella figura 2 il mix in percentuale dei punti di forza e dei punti di debolezza per area geografica.

Ciò che è più significativo è come si distribuiscono i punti di debolezza e di forza nelle varie categorie in ciascuna delle tre aree geografiche.

Nell'area nord, i punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione Apprendimento (32) e nella Realizzazione (41), su un totale per l'area di 120 punti di debolezza relativi a 95 piani analizzati. In particolare, per la Valutazione dell'apprendimento è significativa la segnalazione di un "processo di valutazione non adeguatamente strutturato" in 9 casi, mentre per quanto riguarda la Realizzazione in 9 casi sono segnalate "cause riconducibili allo scarto temporale tra progettazione e realizzazione delle azioni formative".

Per quanto riguarda l'analisi dei punti di forza, il fatto che si siano avute solo 25 segnalazioni su un totale di 216 relativamente alla Valutazione dell'Apprendimento rafforza la sensazione che questa sia la categoria che presenta più criticità e dove si è rilevato un numero inferiore di eccellenze. Da notare le 42 segnalazioni di punti di forza in merito alla realizzazione che, associate alle 41 di punti di debolezza, la rendono particolarmente controversa: a fronte delle eccellenze di alcuni Soggetti Attuatori nella traduzione della progettazione in interventi formativi efficaci, si riscontrano delle difficoltà da parte di altri a concretizzare la progettazione in azioni formative significative.

Anche nell'area centro i punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione Apprendimento (17) e nella Realizzazione (21), su un totale per l'area di 70 punti di debolezza relativi a 40 piani analizzati. Anche qui si conferma che per la Valutazione dell'apprendimento è significativa la segnalazione di un "processo di valutazione non adeguatamente strutturato", rilevato in 7 casi, mentre per quanto riguarda i punti di debolezza relativi alla Realizzazione le motivazioni sono più distribuite. Si rileva comunque che in 4 casi le segnalazioni sono dovute a "Azioni formative interaziendali non realizzate o parzialmente realizzate". Anche se la casistica non è particolarmente significativa, si potrebbe ipotizzare una difficoltà maggiore a coinvolgere aziende diverse in una stessa azione formativa.

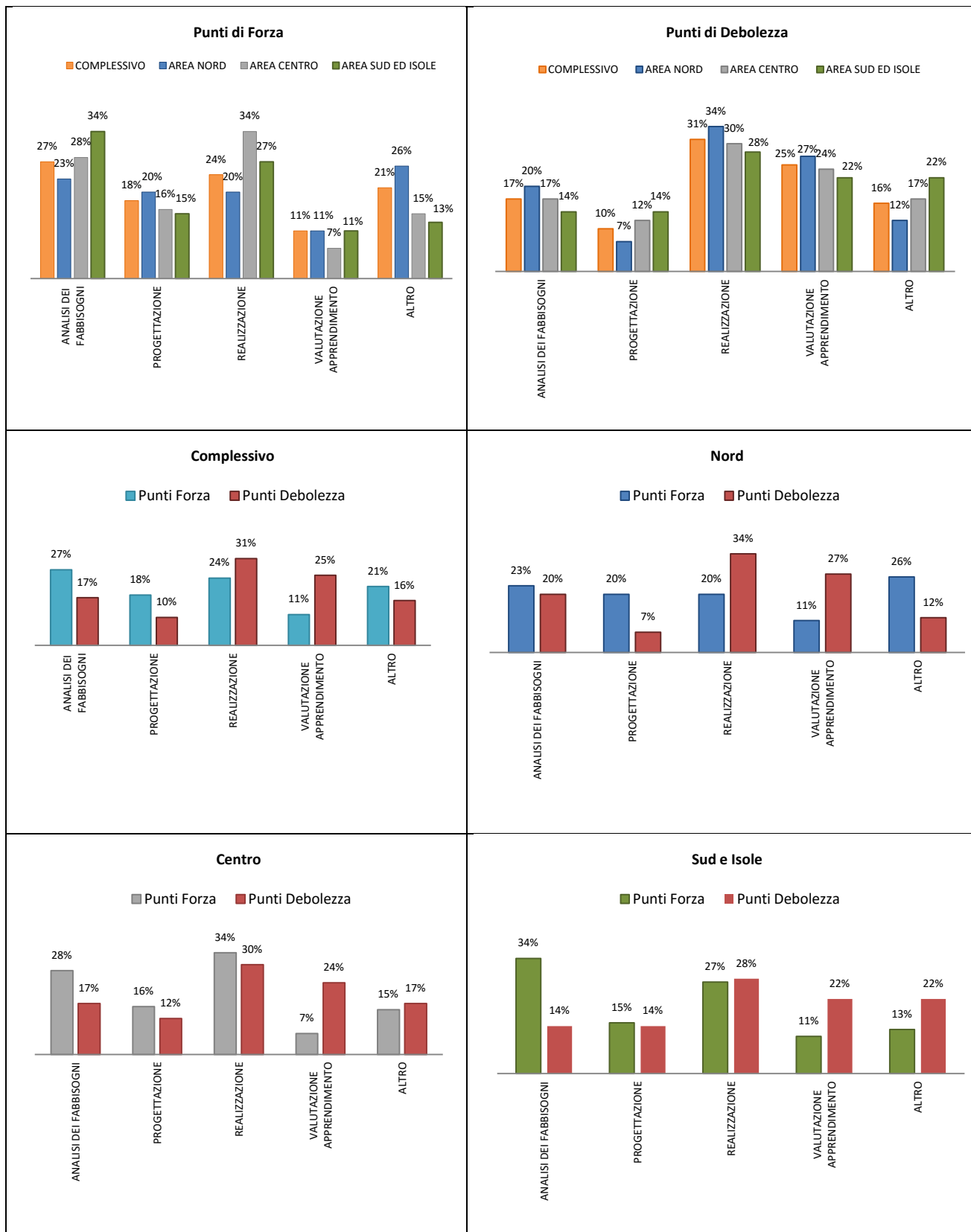
Per quanto riguarda l'analisi dei punti di forza, anche per l'area centro si sono avute pochissime segnalazioni relativamente alla Valutazione dell'Apprendimento, 6 su 86, che rappresenta come per l'area nord la categoria più critica. Discorso analogo a quello effettuato per l'area nord è anche quello sui punti di

forza relativi alla Realizzazione, ben 29 su 86: la fase di Realizzazione presenta un elevato numero di eccellenze e criticità. Da rilevare, in merito alle motivazioni per i punti di forza relativi alla Realizzazione, che in 10 casi “Tra proposta progettuale ed erogazione effettiva non si evidenziano scostamenti che non siano pienamente giustificati”.

Anche nell’area Sud ed Isole i punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione Apprendimento (17) e nella Realizzazione (21), su un totale per l’area di 74 punti di debolezza relativi a 56 piani analizzati. Anche qui si conferma che per la Valutazione dell’apprendimento è significativa la segnalazione di un “processo di valutazione non adeguatamente strutturato”, rilevato in 6 casi, mentre per quanto riguarda i punti di debolezza relativi alla Realizzazione le motivazioni sono più distribuite.

Si rileva comunque che in 4 casi le segnalazioni sono dovute a “Tra proposta progettuale ed erogazione effettiva si evidenziano scostamenti non giustificati” ed in 3 casi al “Mancato utilizzo di metodologie didattiche innovative”. Si potrebbe ipotizzare una maggiore difficoltà nel concretizzare la proposta progettuale e nell’impiegare metodologie didattiche innovative, magari proposte a livello di formulario. Ma anche qui la casistica non è particolarmente significativa.

**Figura 2**, frequenza relativa dei punti di forza e dei punti di debolezza per area geografica e sul totale complessivo, elaborazione Fondimpresa.



Per quanto riguarda i punti di forza, l'Analisi dei Fabbisogni, con 36, e la Realizzazione, con 28, sono le categorie che hanno ricevuto più segnalazioni, mentre la Valutazione dell'Apprendimento è la categoria che ne ha ricevute meno, 12 su un totale per l'area di 106. Quello che si può evidenziare è una conferma, anche per l'area sud ed isole, delle criticità relative alla Valutazione dell'Apprendimento, anche se in 5 casi è segnalato che la "Valutazione dell'apprendimento è stata realizzata in maniera strutturata e adeguatamente documentata", segno che qualche Soggetto Attuatore si è attrezzato per rendere questa fase parte integrante del percorso formativo. L'Analisi dei fabbisogni si conferma come la fase più collaudata in questa area geografica, mentre per quanto riguarda la Realizzazione, si possono condividere le considerazioni fatte per le altre due aree geografiche.

### 1.6 Analisi per tipologia di avviso

Nella figura 3 è riportato il mix in percentuale dei punti di forza e dei punti di debolezza per tipologia di avviso.

Per quanto riguarda l'avviso relativo all'**Ambiente** le differenze maggiori sono nei punti di forza relativi alla Realizzazione e alla Valutazione dell'apprendimento. Non si rilevano scostamenti significativi nelle altre aree. Possiamo dire che rispetto all'andamento complessivo i piani che afferiscono all'avviso Ambiente hanno avuto maggiori segnalazioni positive in merito alla loro realizzazione e minori segnalazioni positive in merito alla Valutazione dell'apprendimento, mentre per quanto riguarda i punti di debolezza, in tutte le categorie, le percentuali sono allineate all'andamento complessivo.

I piani relativi all'avviso **Generalista** sono sostanzialmente allineati con l'andamento complessivo. Nella fase di Analisi dei fabbisogni la percentuale dei punti di forza è superiore alla media complessiva, mentre quella dei punti di debolezza è inferiore, segno di un consolidamento nel tempo delle procedure di analisi dei fabbisogni per questa tipologia di piani. Altro elemento degno di nota è relativo alla fase di Realizzazione con un incremento percentuale di punti di debolezza ed un decremento dei corrispondenti punti di forza. Per quanto riguarda i punti di debolezza, decisamente superiori alla media risultano quelli relativi agli scostamenti non giustificati tra proposta progettuale ed erogazione effettiva e quelli relativi al mancato utilizzo di metodologie didattiche innovative. Questi elementi possono essere interpretati come i sintomi di una progressiva perdita di forza propulsiva dei piani generalisti, che andrebbe ulteriormente indagata.

In merito all'**Innovazione Tecnologica**, i piani relativi a questo avviso mostrano mediamente forti criticità a livello di Valutazione dell'apprendimento, area dove si riscontra una bassa percentuale di punti di forza ed una percentuale estremamente elevata di punti di debolezza. Questi ultimi soprattutto rilevano che il processo di valutazione non è adeguatamente strutturato per un 20% dei piani in questa tipologia di Avviso. Altro elemento degno di nota è che rispetto alla media complessiva, questi piani presentano una fase progettuale leggermente più debole, ma una fase realizzativa molto più efficace. Particolarmente rilevante nei punti di forza relativi alla Realizzazione è l'utilizzo di metodologie didattiche perfettamente coerenti con gli obiettivi formativi dichiarati, presente nel 28% dei piani. Qualche pecca in fase progettuale è altamente compensata dalla grande capacità realizzativa. In merito alla valutazione dell'apprendimento ci sono ampi margini di miglioramento da colmare nel prossimo futuro.

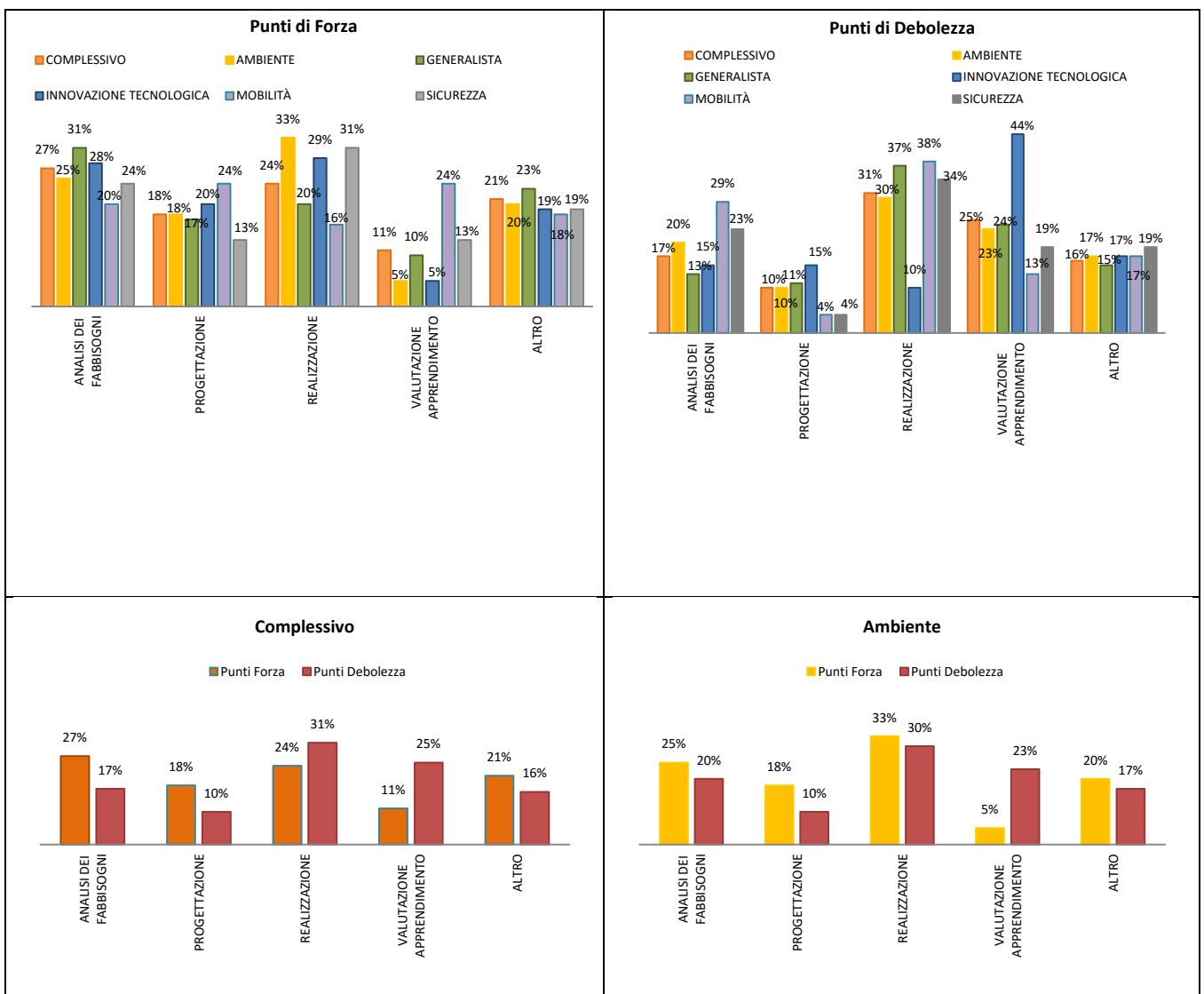
I piani che fanno riferimento all'avviso **Mobilità** presentano un numero piuttosto modesto e poco significativo di punti di debolezza rispetto alla media complessiva. I punti di debolezza sono principalmente concentrati nell'Analisi dei fabbisogni e nella Realizzazione, mentre i punti di forza sono individuati principalmente nelle aree di Progettazione e Valutazione dell'apprendimento. Dalle criticità segnalate non si evince un trend negativo che debba essere migliorato. I percorsi formativi sembrano mediamente ben

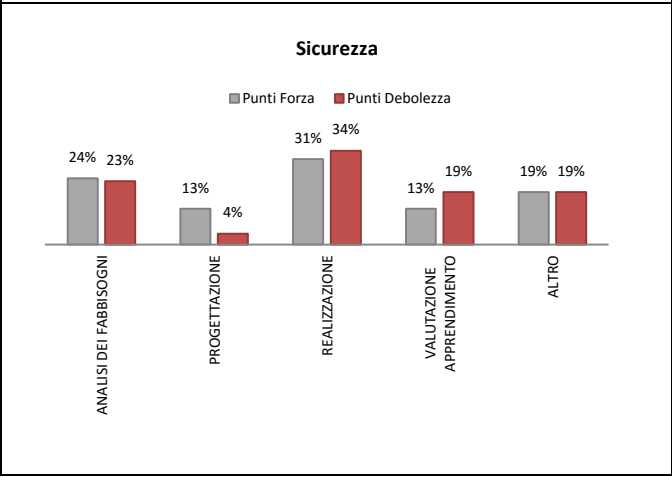
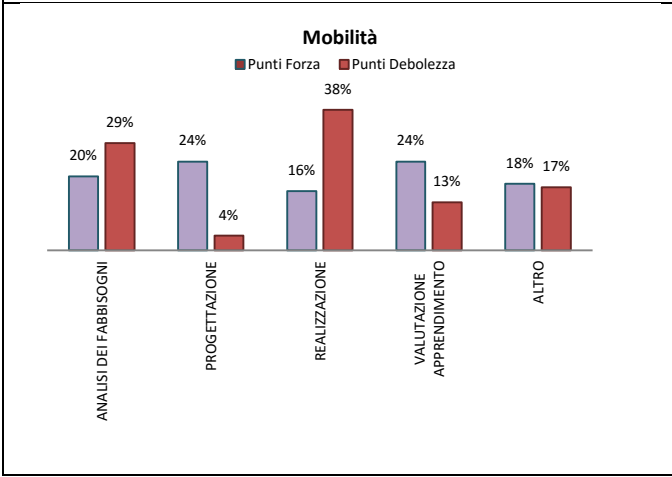
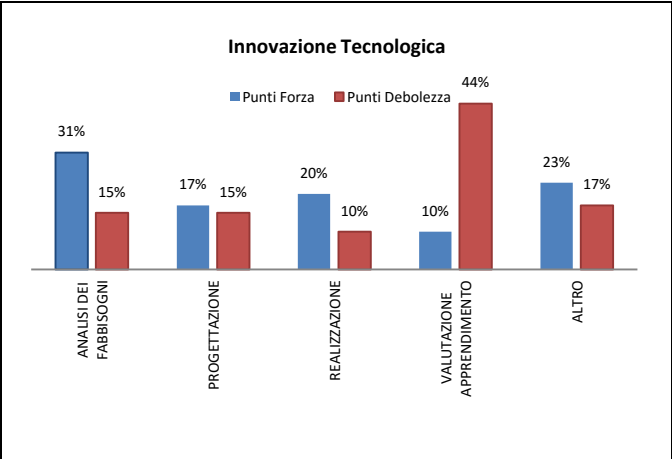
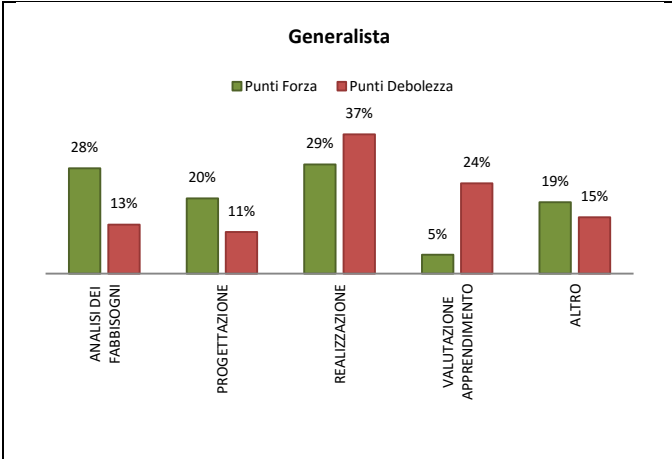


progettati e strutturati ed anche la valutazione dell'apprendimento sembra ricevere una cura maggiore rispetto alle altre tipologie di piano.

Nei piani che fanno riferimento all'avviso **Sicurezza**, il maggior numero sia di punti di debolezza sia di punti di forza si concentra nell'Analisi dei Fabbisogni e nella Realizzazione. Molto probabilmente c'è una grande disomogeneità tra i Soggetti Attuatori che erogano piani relativi alla Sicurezza, alcuni in maniera eccellente, altri con margini significativi di miglioramento. Da segnalare inoltre che per quanto riguarda la Progettazione, per questo tipo di piani si ha un numero di punti di debolezza estremamente basso, percentualmente simile a quelli individuati nei piani relativi alla Mobilità. Questo lascia supporre che i meccanismi di progettazione, indipendentemente da come è stata svolta l'analisi dei fabbisogni, sia mediamente ben collaudata.

**Figura 3**, frequenza relativa dei punti di forza e dei punti di debolezza per tipologia di avviso, elaborazione Fondimpresa.





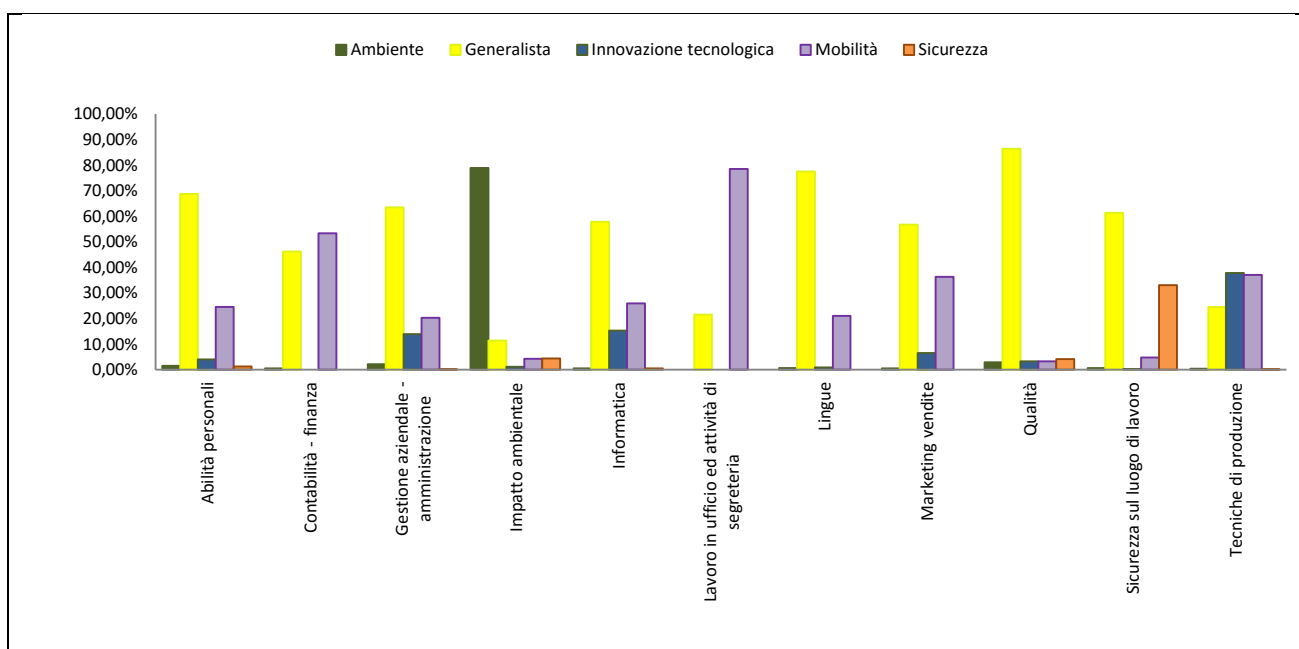
## 2. Corrispondenza tra le priorità degli avvisi e le tematiche formative trattate.

### Analisi delle “ore tematiche formative” realizzate.

#### 2.1 Introduzione

Nella figura 4 viene riportata la distribuzione percentuale delle ore di tematiche formative per tutti gli Avvisi oggetto di monitoraggio ed emerge la specificità tematica di alcuni avvisi: “impatto ambientale” per l’avviso Ambiente, “sicurezza sul luogo di lavoro” per l’avviso Sicurezza, “tecniche di produzione” per l’avviso Innovazione tecnologica. Le tematiche formative risultano maggiormente equidistribuite per gli avvisi Generalista e Mobilità. Nei paragrafi successivi si procede all’analisi delle tematiche formative nell’ambito di ciascun Avviso.

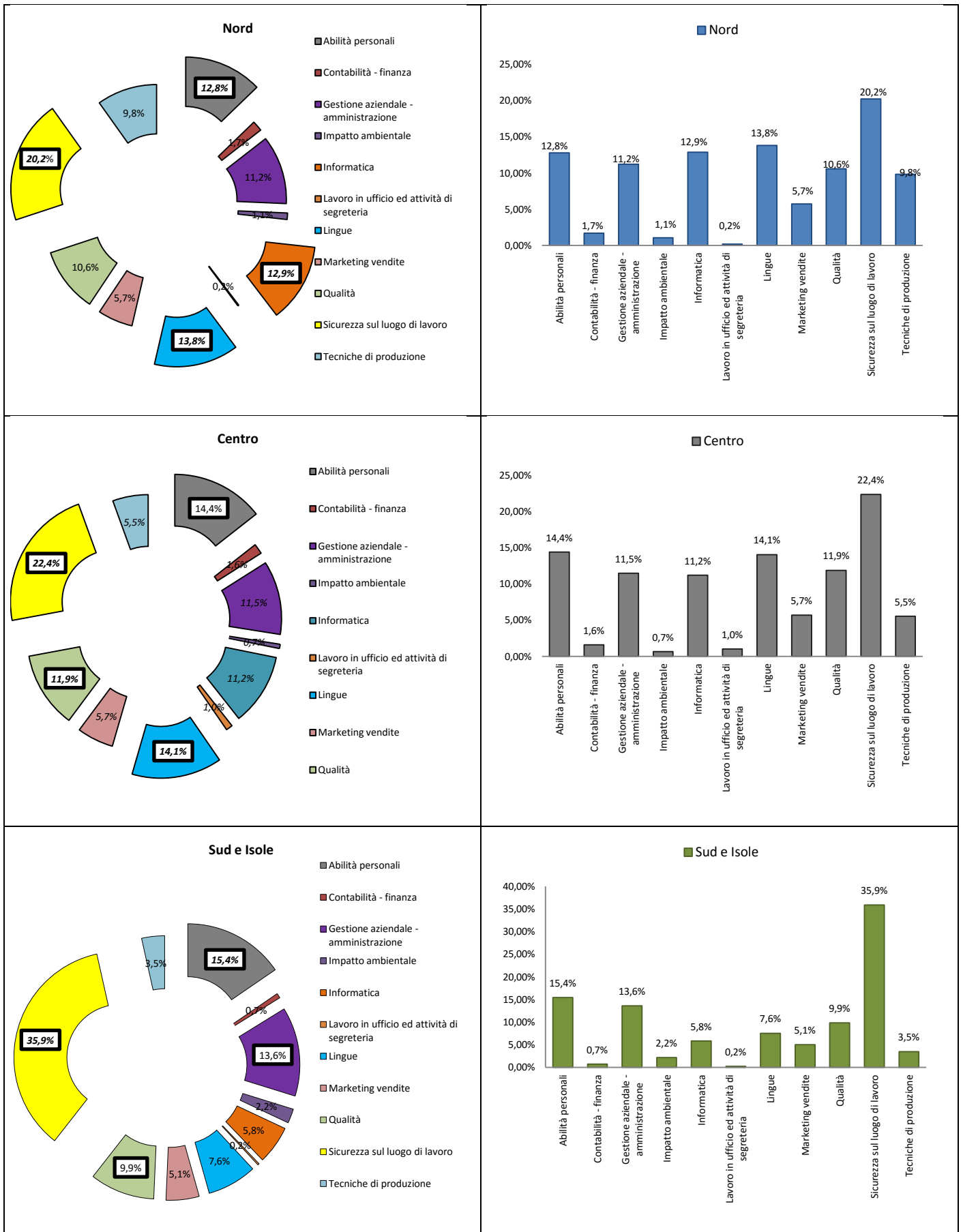
Figura 4, distribuzione percentuale delle ore delle tematiche formative tra gli avvisi.



#### 2.2 Analisi delle tematiche formative per l’avviso Generalista

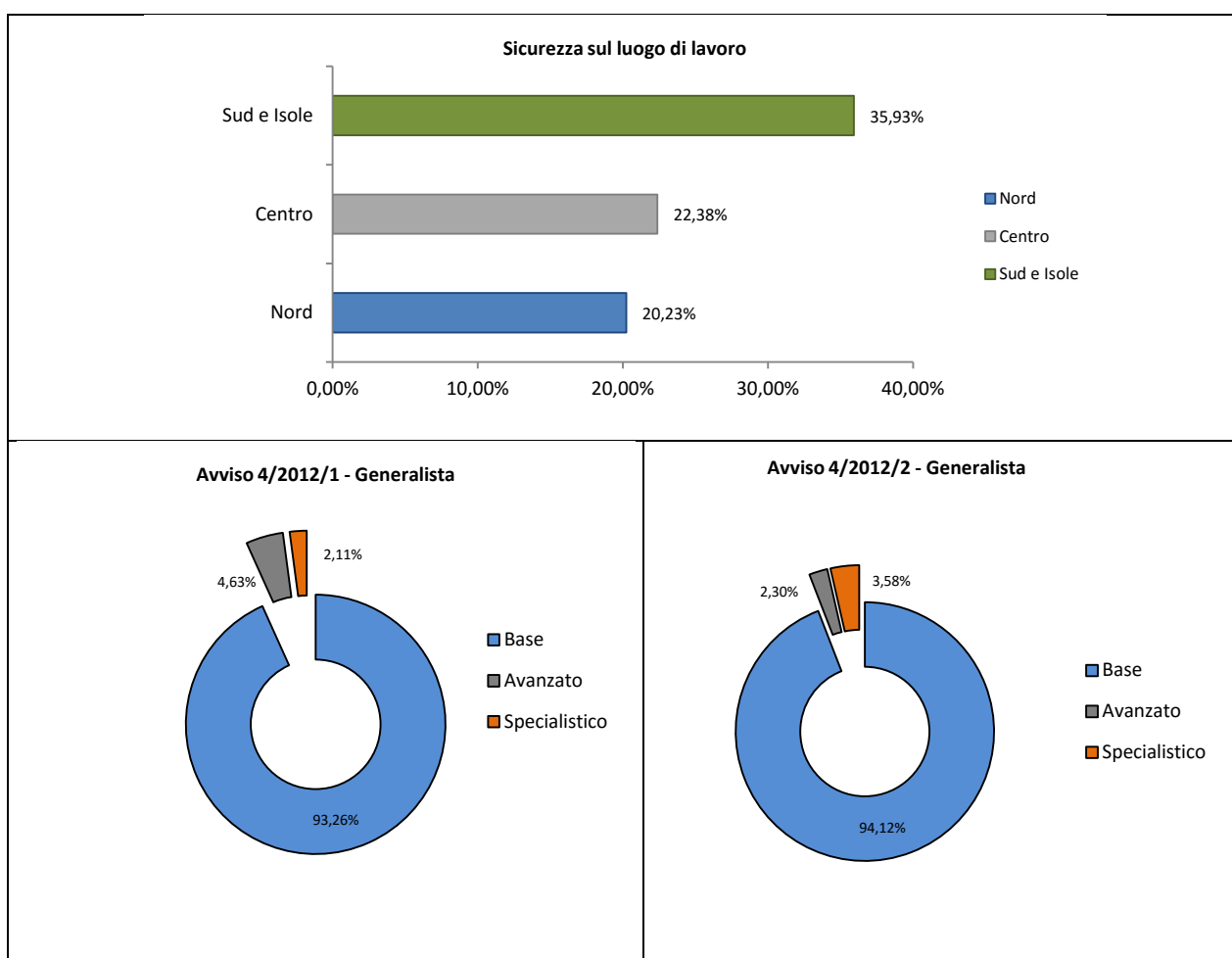
Una prima considerazione significativa riguarda la distribuzione percentuale delle ore di formazione tra le diverse tematiche, nell’ambito degli Avvisi generalisti. In ciascuna delle tre aree geografiche la tematica “sicurezza sul luogo del lavoro” è quella che presenta la più alta incidenza percentuale di ore di formazione. Tale percentuale cresce poi passando dal nord (20,23%) al centro (22,38%), al sud e isole (35,93%) (vd. figura 5).

Figura 5, distribuzione delle ore delle tematiche formative per aree geografiche – avviso generalista.



Inoltre, prendendo in considerazione in tutte e tre le area geografiche la classificazione dei livelli (base, avanzato e specialistico) relative alle ore di formazione erogate per la tematica “sicurezza nel luogo del lavoro” nell’ambito degli avvisi generalisti, si evince una netta prevalenza del livello base, quello relativo alla sicurezza obbligatoria, sul totale delle ore di formazione erogate complessivamente in materia di sicurezza. Per l’avviso 4/2012/1 la percentuale di ore della tematica formativa “sicurezza sul luogo del lavoro” di livello base sul totale delle ore di formazione relative alla stessa tematica è pari al 93,26%. Per l’avviso 4/2012/2 la percentuale sale al 94,12%. L’elevata incidenza, sul totale delle ore di formazione erogate nei piani degli avvisi generalisti oggetto di monitoraggio, della tematica “sicurezza sul luogo del lavoro” insieme alla significativa prevalenza del livello base della formazione sulla sicurezza costituisce un aspetto anomalo in quanto non coerente con le finalità e gli obiettivi prioritari degli avvisi generalisti (vd. figura 6).

**Figura 6**, distribuzione percentuale delle ore della tematica “sicurezza sul luogo del lavoro” per area geografica; e distribuzione dei livelli di formazione erogata – avviso generalista.



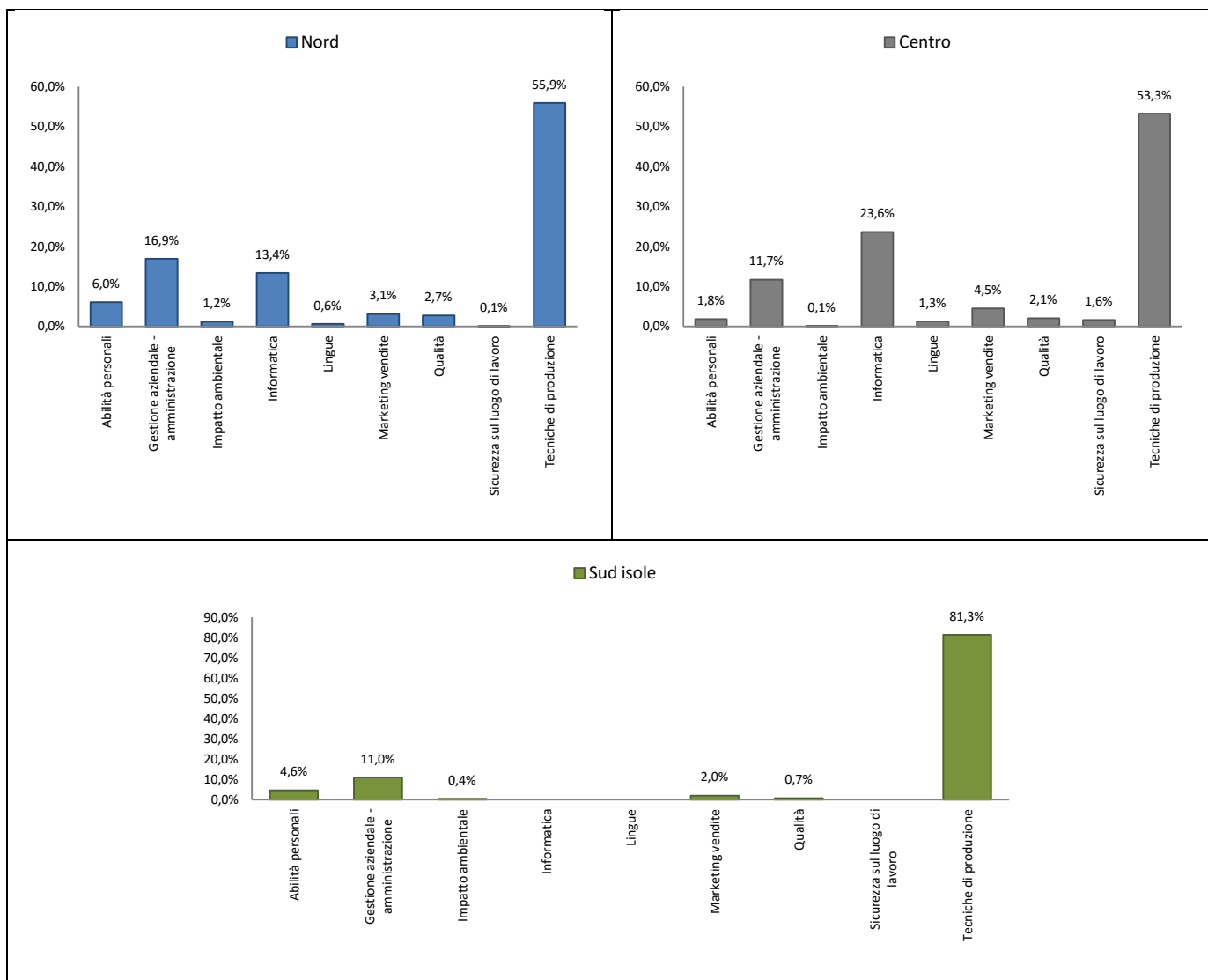
### 2.3 Analisi delle tematiche formative per l’avviso Innovazione Tecnologica

Una seconda considerazione significativa è relativa all’avviso innovazione. Nell’ambito di tale avviso , si registra per l’area sud e isole una elevata incidenza della tematica “tecniche di produzione” che presenta una incidenza percentuale dell’ 81,34% sul totale delle ore di formazione erogate, laddove nelle altre due aree geografiche tale incidenza è decisamente inferiore ed è pari al 55.94% per l’area nord ed al 53,29% per l’area centro. Inoltre si riscontra nell’area sud e isole una incidenza percentuale nulla per la tematica “informatica” mentre la stessa tematica incide, sul totale delle ore di formazione erogate, al 13,43% per

l'area nord e al 23,61% per l'area centro. Inoltre si registra una significativa differenza tra l'area sud e isole e le altre due aree geografiche per quanto riguarda la tematica "lingue". Questa presenta una incidenza percentuale pari al 13,81% per il nord ed al 14,07% per l'area centro mentre per il sud e isole si limita al 7,56%. Infine la tematica "qualità" è sostanzialmente assente nei piani del sud e isole (incidenza pari allo 0,66%) mentre è pari al 2,74% per l'area nord e circa al 2% per l'area centro (vd. figura7).

I dati sopra riportati evidenziano un approccio al tema dell'innovazione diversificato nelle diverse aree del Paese. Al nord ed al centro l'attenzione alle tecniche di produzione viene affiancata da una adeguata considerazione all'informatica ed alle lingue, tematiche senz'altro complementari e sinergiche rispetto alle tecniche di produzione e necessarie per fronteggiare le esigenze di innovazione tecnologica nell'ambito delle quali l'Information Technology ricopre un ruolo determinante. Laddove nell'ambito dell'area sud e isole si riscontra un approccio all'innovazione meno avanzato, fortemente focalizzato sulla tematica delle "tecniche di produzione".

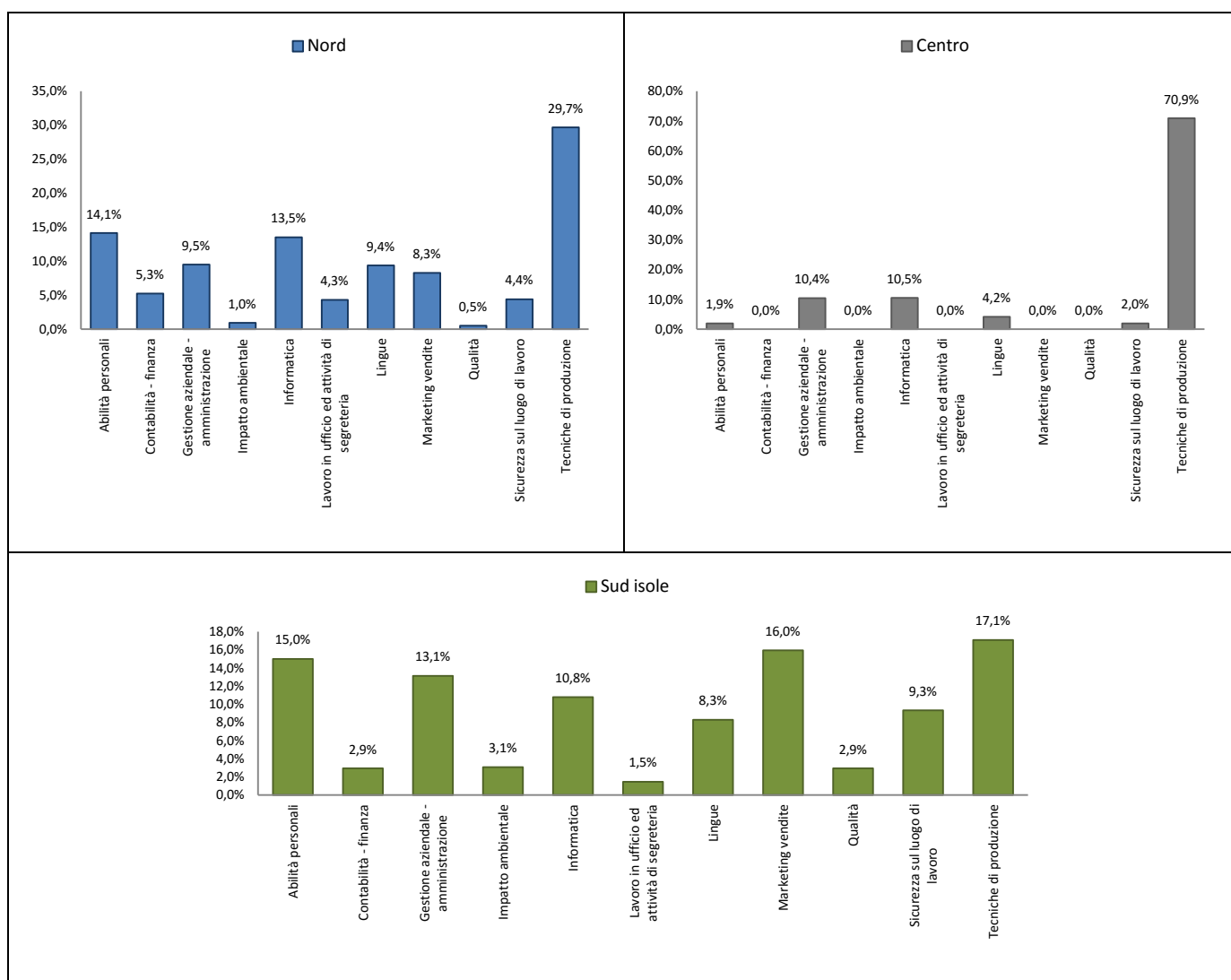
**Figura 7**, distribuzione delle ore delle tematiche formative per area geografica – avviso innovazione tecnologica.



## 2.4 Analisi delle tematiche formative per l'avviso Mobilità

Una terza considerazione riguarda l'avviso mobilità. In tal caso emergono due situazioni differenti. Una accomuna l'area nord e l'area sud e isole. L'altra riguarda l'area centro. Mentre nelle prime due aree geografiche l'incidenza percentuale della tematica "tecniche di produzione" sul totale di ore di formazione erogata è significativa ma non particolarmente elevata (26,98% per il nord e 17,10% per il sud) per il centro tale incidenza sale a ben il 70,94%. Altre differenze notevoli riguardano il marketing e vendite (8,27% per il nord, 15,97% per il sud ed incidenza nulla per il centro), le lingue (9,39% per il nord, 8,20% per il sud e solo 4,18% per il centro), le abilità personali (14,14% per il nord, 15,02% per il sud ed appena 1,93% per il centro) (vd. figura 8).

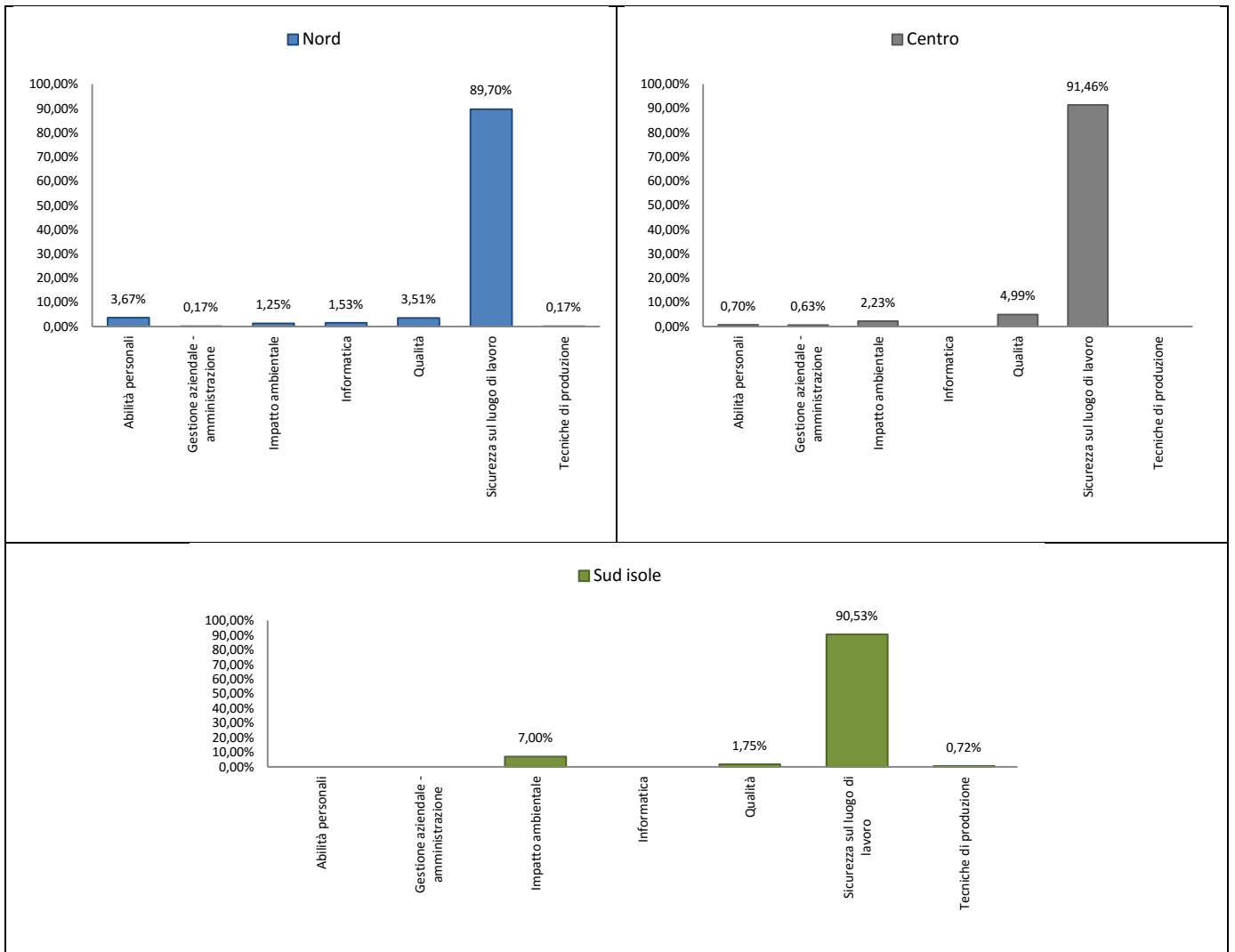
Figura 8, distribuzione delle ore delle tematiche formative per area geografico – avviso mobilità.



## 2.5 Analisi delle tematiche formative per l'avviso Salute e Sicurezza e Ambiente

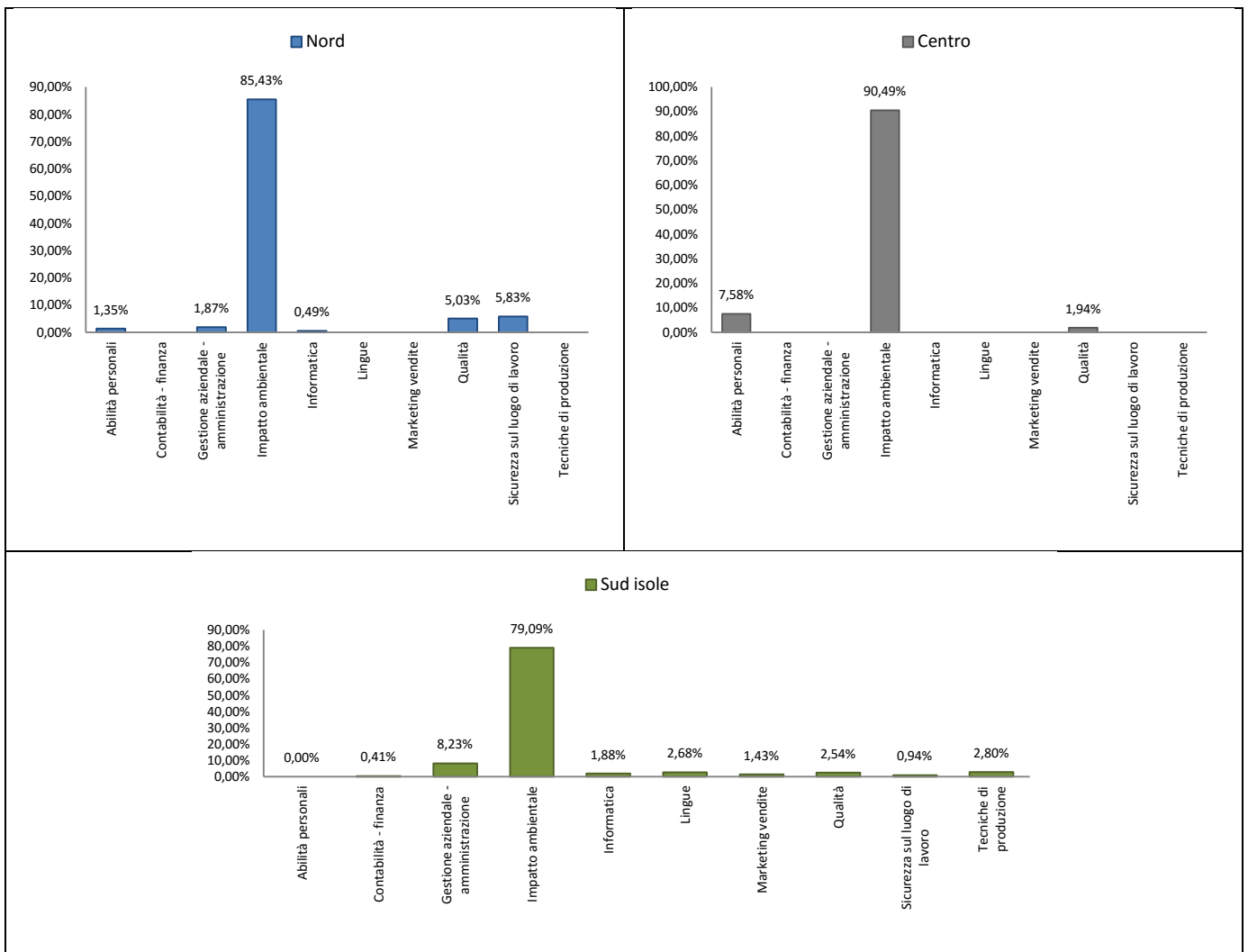
Per quanto riguarda invece i piani relativi all'avviso ambito sicurezza emerge per tutte e tre le aree del Paese una elevata incidenza percentuale della tematica "sicurezza sul luogo del lavoro", pari in tutti e tre i casi a circa il 90%, come era lecito aspettarsi. Analoga considerazione per quanto riguarda i piani dell'avviso ambito ambiente, con una elevata incidenza percentuale della tematica "impatto ambientale" (85,43% per il nord, 92,51% per il centro, 71,40 per sud e isole) (vedi figure 9 e 10).

**Figura 9**, distribuzione delle ore delle tematiche formative per area geografica – avviso salute e sicurezza.





**Figura 10**, distribuzione delle ore delle tematiche formative per area geografica – avviso ambiente.



### 3. Valutazione dell'impatto delle attività formative sui processi aziendali

#### 3.1 Introduzione

Il presente capitolo e il successivo riportano i risultati relativi alla valutazione dell'impatto delle attività formative rilevate tramite un questionario somministrato, a conclusione delle stesse, ad un campione di aziende beneficiarie dei piani formativi oggetto di monitoraggio. Resta escluso da tale analisi l'avviso Mobilità per le peculiarità dello stesso che non consente di rilevare l'opinione dei datori di lavoro.

Le aziende che compilano il questionario sono selezionate sulla base di criteri stabiliti in fase di avvio delle attività formative che riguardano un numero minimo di lavoratori che partecipano ad un certo numero di ore formative. Per gli Avvisi generalisti e per gli Avvisi Sicurezza e Ambiente la percentuale minima di aziende che devono compilare il questionario è il 10%. Le aziende a cui è richiesta la compilazione del questionario devono avere almeno 2 lavoratori che hanno partecipato a 40 ore formative. Per l'Avviso Innovazione Tecnologica invece compilano il questionario il 99% delle aziende che hanno almeno 2 lavoratori che hanno frequentato 8 ore formative. Per tale Avviso quindi il questionario viene compilato dalla quasi totalità delle aziende beneficiarie.

Di seguito la descrizione del campione:

**Tabella 1**, numero questionari compilati da aziende beneficiarie per avviso e area geografica.

	Sicurezza	Ambiente	Innovazione	Generalista
Nord	75	43	41	408
Centro	34	27	28	152
Sud e Isole	63	40	14	351

In questo capitolo, nello specifico, vengono riportati i risultati relativi alla valutazione dell'impatto delle attività formative sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori che hanno partecipato alle attività formative realizzate nell'ambito dei piani.

Nel questionario viene chiesto alle Imprese di selezionare, sulle base delle azioni formative cui ha partecipato, al massimo tre processi aziendali rispetto ai quali si ritiene che l'attività formativa abbia avuto un significativo impatto. I tre processi vanno selezionati tra quelli riportati nell'elenco che segue:

- Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo
- Marketing e vendita di prodotti e servizi
- Produzione e consegna prodotti/servizi
- Sviluppo visione e strategia
- Sviluppo prodotti e servizi
- Gestione ambiente, salute e sicurezza
- Sviluppo e gestione risorse umane
- Gestione delle risorse finanziarie
- Gestione del servizio al cliente
- Gestione dell'information technology
- Gestione delle relazioni esterne.

Successivamente, per ciascun processo selezionato, viene chiesto all'Impresa di esprimere un giudizio sulle performance dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione (globalmente considerate). A tal fine si prendono in esame le seguenti tipologie di performance:

- Miglioramento della qualità delle attività svolte e dei relativi output
- Miglioramento delle relazioni con i colleghi con i quali si interagisce negli stessi processi
- Miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse
- Miglioramento nell'applicazione procedure aziendali e/o rispetto normative
- Miglioramento nell'utilizzo delle conoscenze tecniche
- Riduzione del tempo di svolgimento delle attività.

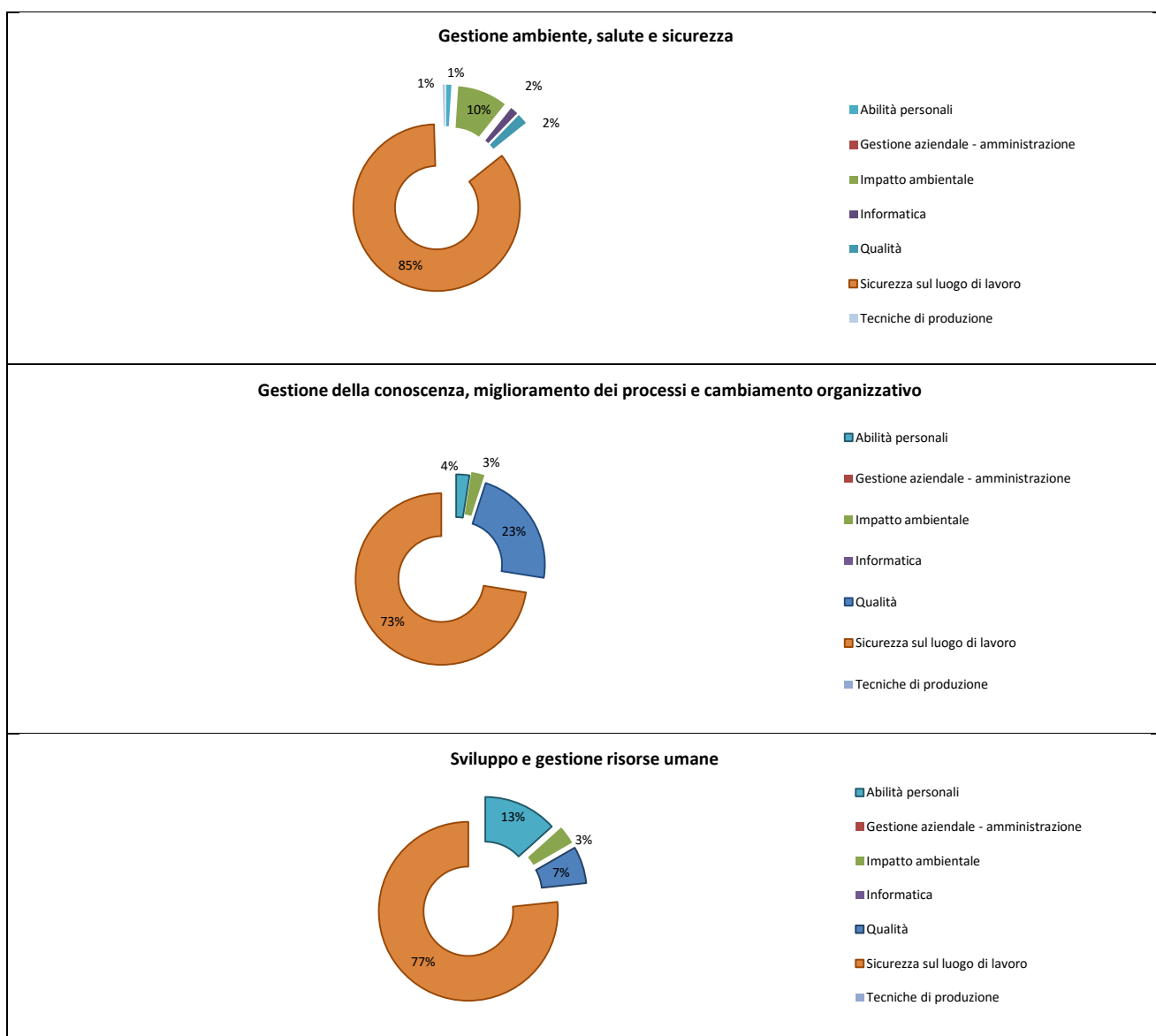
Per ciascuna tipologia di performance l'impatto viene valutato in una scala tra 1 (impatto nullo) e 10 (impatto particolarmente significativo). Nel seguito si riportano alcune considerazioni per i diversi avvisi.

### **3.1 I risultati relativi all'avviso Salute e Sicurezza**

Come era lecito attendersi, il processo aziendale rispetto al quale le azioni formative hanno avuto il principale impatto è "Gestione ambiente, salute e sicurezza". A livello nazionale l'incidenza percentuale dell'impatto della formazione su tale processo risulta pari al 54,87%. Tale incidenza viene calcolata come rapporto tra il numero di volte in cui un dato processo è stato selezionato nel questionario ed il totale delle citazioni di tutti i processi. Più limitata è l'incidenza dell'impatto della formazione sul processo "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo" la cui incidenza percentuale, a livello nazionale, è pari al 12,34%. Segue il processo "Sviluppo e gestione delle risorse umane" con una incidenza del 9,09%.

Nella figura 11 si evidenziano le tematiche formative che risultano maggiormente impattanti sui processi aziendali coinvolti in base a quanto emerso dai questionari compilati dai datori di lavoro. La tematica "sicurezza sul luogo di lavoro" è quella che incide maggiormente nei tre processi richiamati. Per il processo "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo" si rileva anche la tematica "qualità" per il 23%.

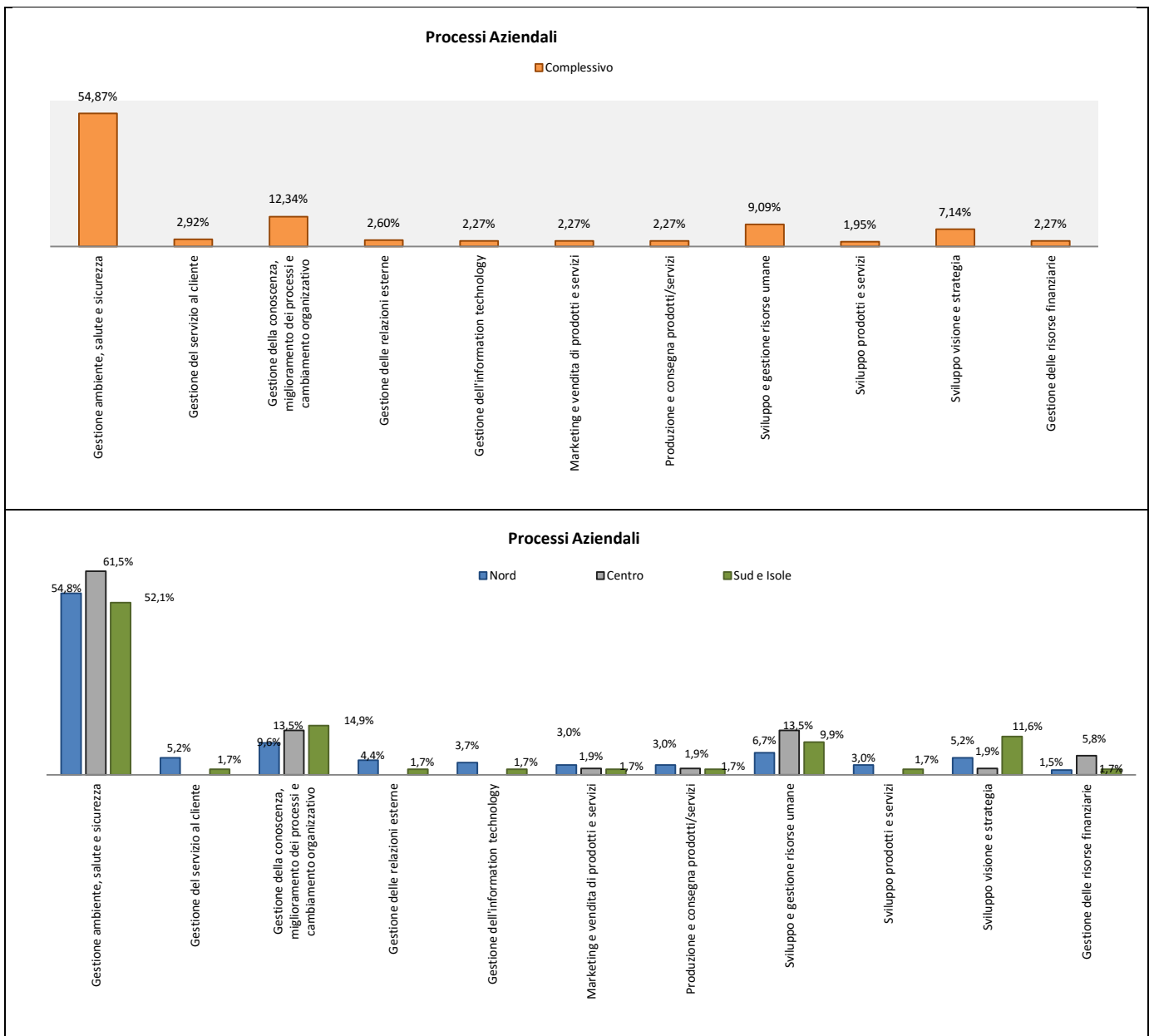
**Figura 11**, distribuzione percentuale delle tematiche formative per i primi tre processi più significativi – avviso sicurezza.



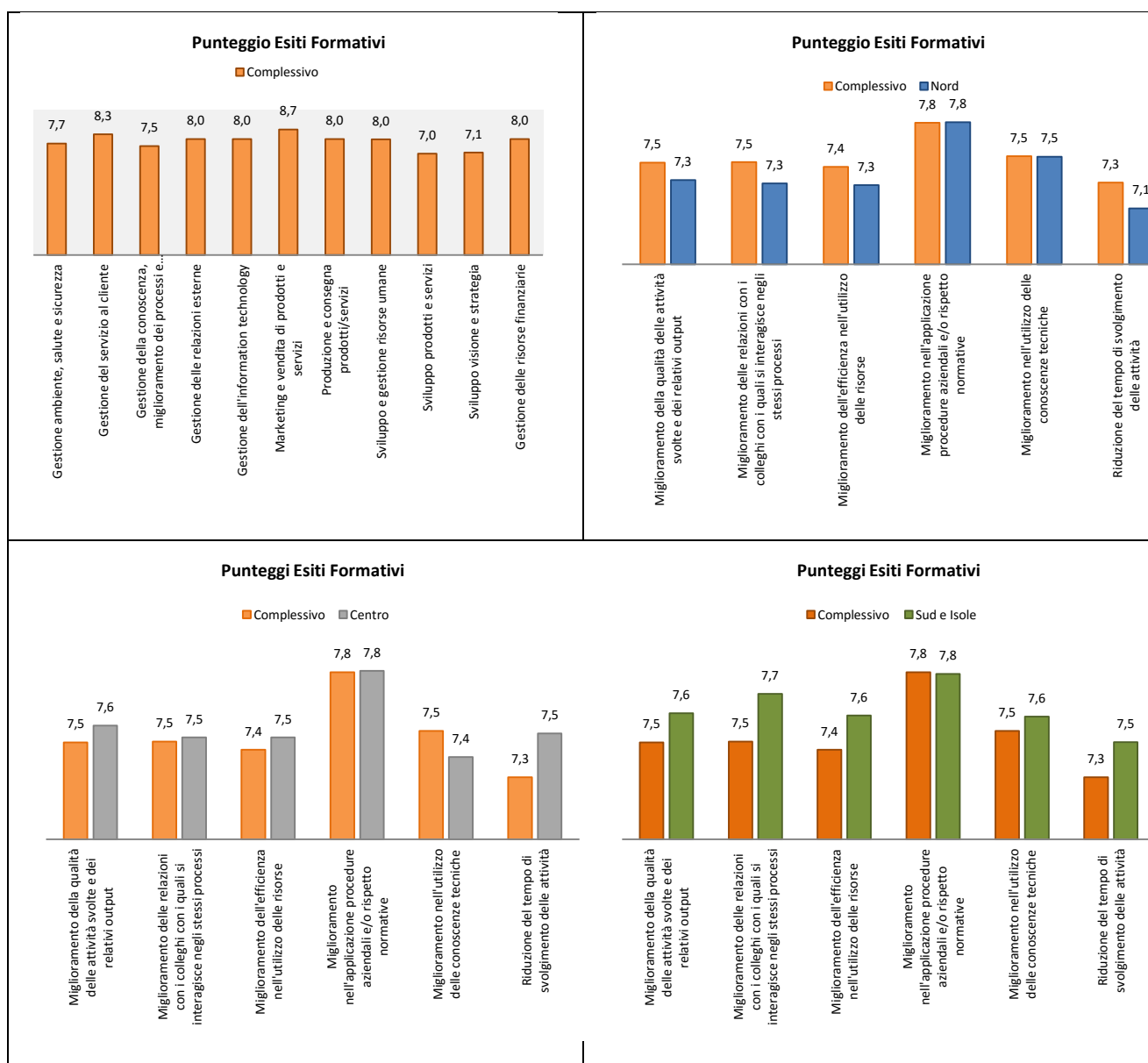
Approfondendo l'analisi a livello di aree geografiche (vd. fig. 12), sia per quanto riguarda i processi sui quali ha impatto la formazione sia per quanto riguarda gli esiti sulle performance individuali, le differenze sono limitate. In tutti e tre i casi l'incidenza sul processo "Gestione ambiente, salute e sicurezza" è superiore al 52% (con punta max per l'area centro, 61,54%); il processo "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo" risulta in tutti e tre i casi il secondo processo più citato, con percentuali che vanno dal 9,63% dell'area Nord al 14,88% dell'area Sud e Isole. Al terzo posto si posiziona il processo "Sviluppo e gestione delle risorse umane", con percentuali che vanno dal 6,7% nel nord al 13,5% del centro.

La tipologia di performance che presenta in assoluto il miglioramento maggiore è il "miglioramento dell'applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto della normativa" (7,8 per tutte e tre le aree geografiche) – vd. fig. 13.

**Figura 12**, incidenza percentuale dei processi aziendali maggiormente coinvolti dalla formazione, media complessiva e medie per area geografica – avviso sicurezza.



**Figura 13**, media dei punteggi del miglioramento delle performance dei lavoratori a seguito della formazione – avviso sicurezza.



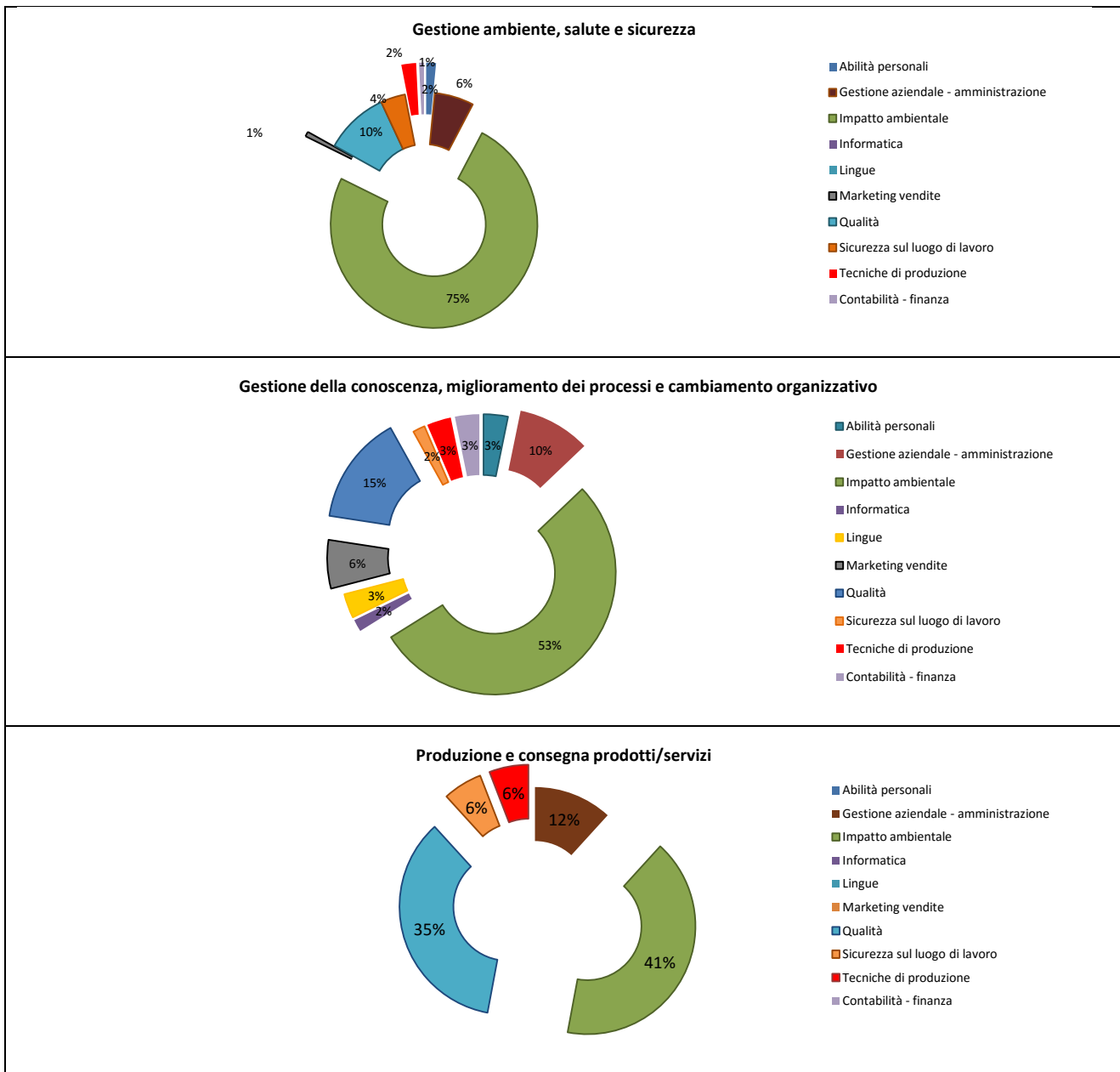
### 3.2 I risultati relativi all'avviso Ambiente

Come era lecito attendersi, il processo aziendale rispetto al quale le azioni formative hanno avuto il principale impatto è “Gestione ambiente, salute e sicurezza”. A livello nazionale l’incidenza percentuale dell’impatto della formazione su tale processo risulta pari al 54,87%. Tale incidenza viene calcolata come rapporto tra il numero di volte in cui un dato processo è stato selezionato nel questionario ed il totale delle citazioni di tutti i processi. Più limitata è l’incidenza dell’impatto della formazione sul processo “Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” la cui incidenza percentuale, a livello nazionale, è pari al 12,34%.

Nella figura 14 è interessante notare le tematiche formative maggiormente impattanti sui processi aziendali sopra riportati. Anche se la tematica “impatto ambientale” è fortemente presente in tutti i casi, rispetto all’avviso sulla sicurezza si delinea la combinazione di un maggior numero di tematiche formative soprattutto per il processo “gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo”. Si associano infatti tematiche quali: “qualità”, “gestione aziendale”, “marketing vendite”,

“lingue”, “informatica”, “abilità personali”, etc., evidenziando una maggiore multidisciplinarietà dei percorsi formativi collegati a tale avviso.

**Figura 14**, distribuzione percentuale delle tematiche formative per i primi tre processi più significativi – avviso ambiente.



Per quanto riguarda l’impatto della formazione sulle tipologie di performance individuale, il “miglioramento dell’applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto della normativa” è l’indicatore di performance che presenta il maggior valore di impatto.

Approfondendo l’analisi a livello di aree geografiche (vd. figure 15 e 16), le differenze tra le tre aree geografiche, sia per quanto riguarda i processi sui quali ha impatto la formazione sia per quanto riguarda l’impatto della formazione sulle performance individuali, sono limitate. In tutti e tre i casi l’incidenza dell’impatto della formazione sul processo “Gestione ambiente, salute e sicurezza” è superiore al 52% (con punta max per l’area centro, 61,54%) ed il “miglioramento dell’applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto della normativa” è la tipologia di performance che presenta in assoluto il miglioramento più alto

(7,8 per tutte e tre le aree geografiche). Tale valore è solo leggermente inferiore per tutte le altre tipologie di performance. Il processo “Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” risulta in tutti e tre i casi il secondo processo più citato, con percentuali che vanno dal 9,63% dell’area nord al 14,88% dell’area sud e sole.

**Figura 15**, incidenza percentuale dei processi aziendali maggiormente coinvolti dalla formazione, media complessiva e medie per area geografica – avviso ambiente.

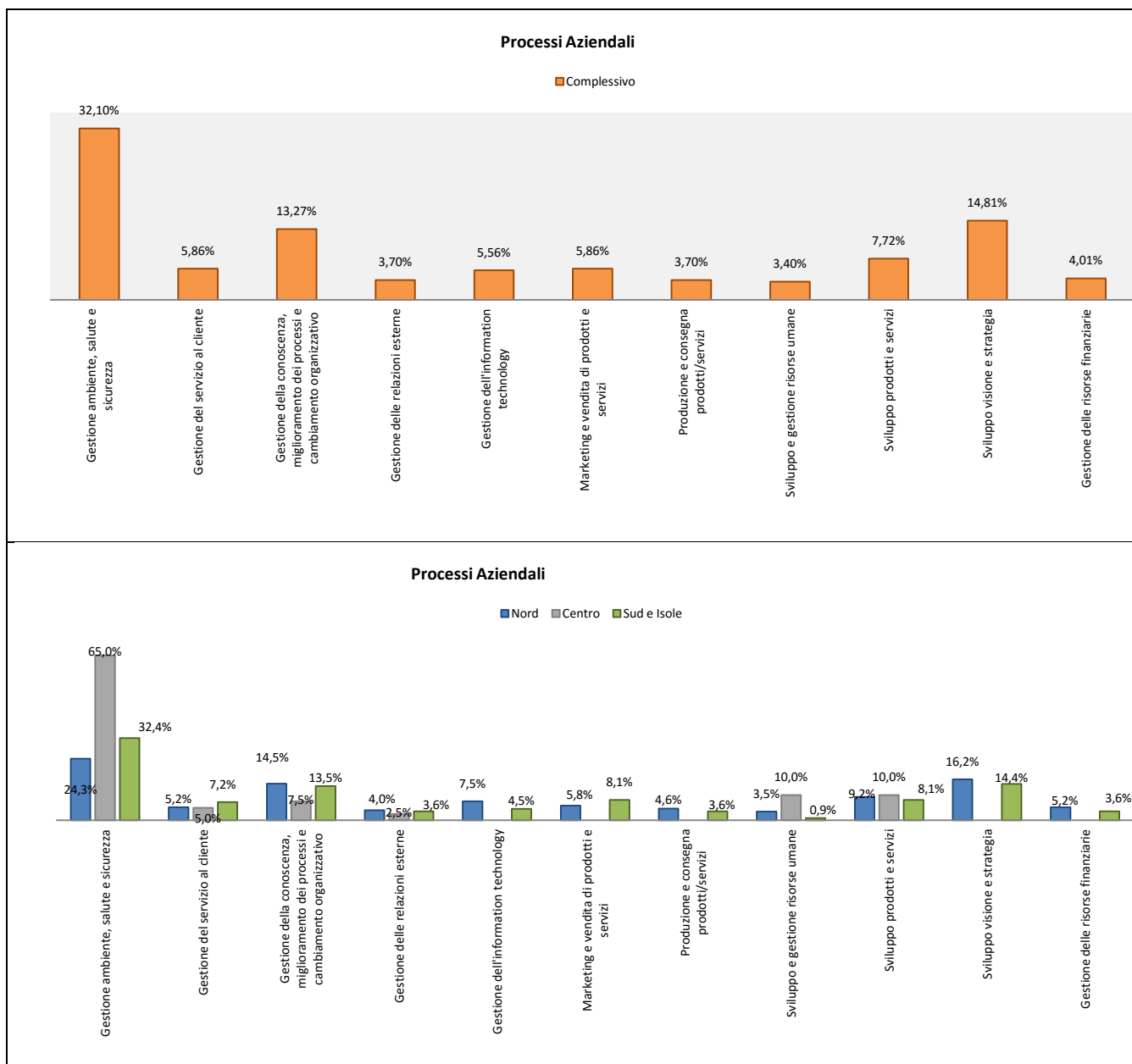
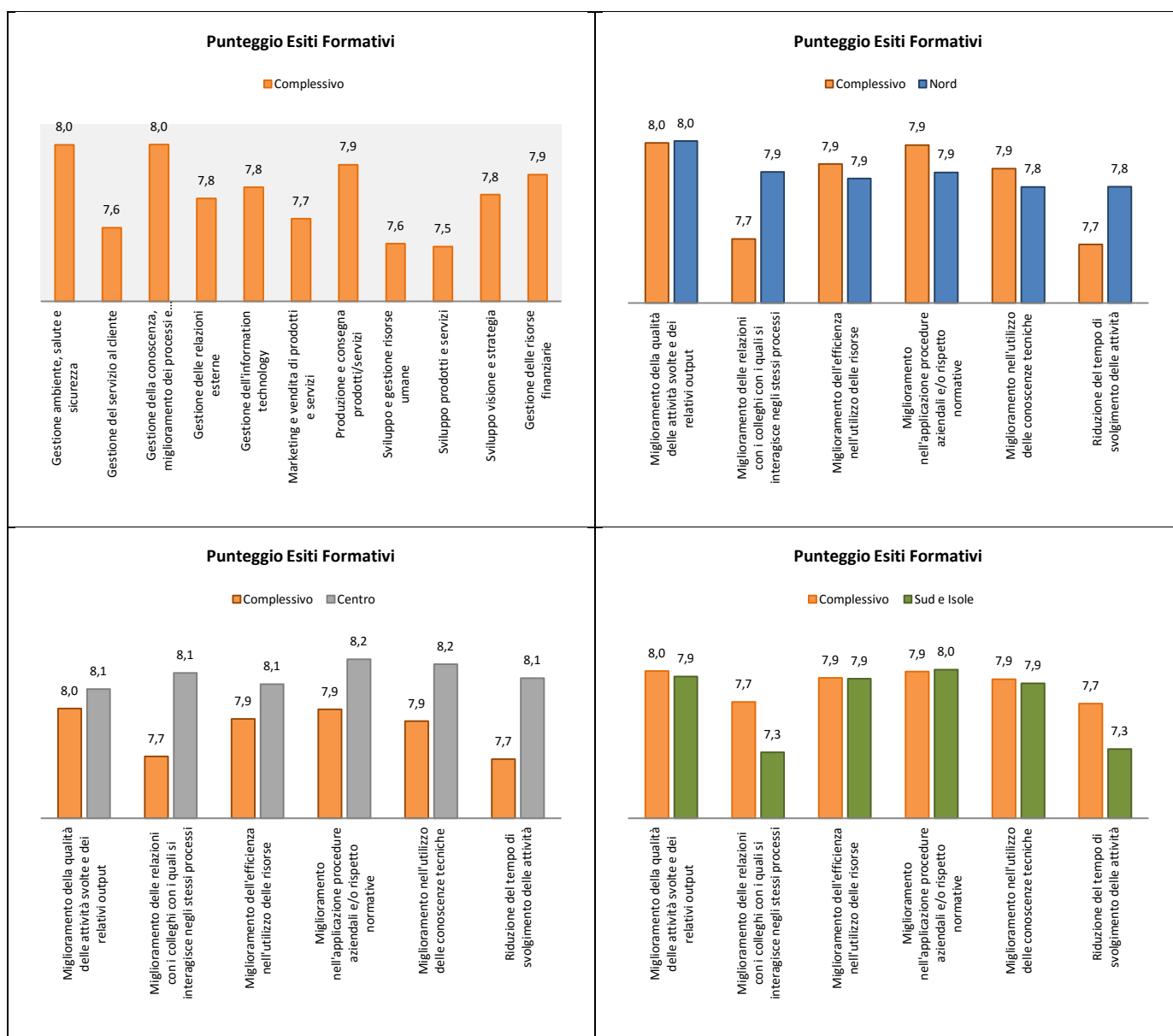




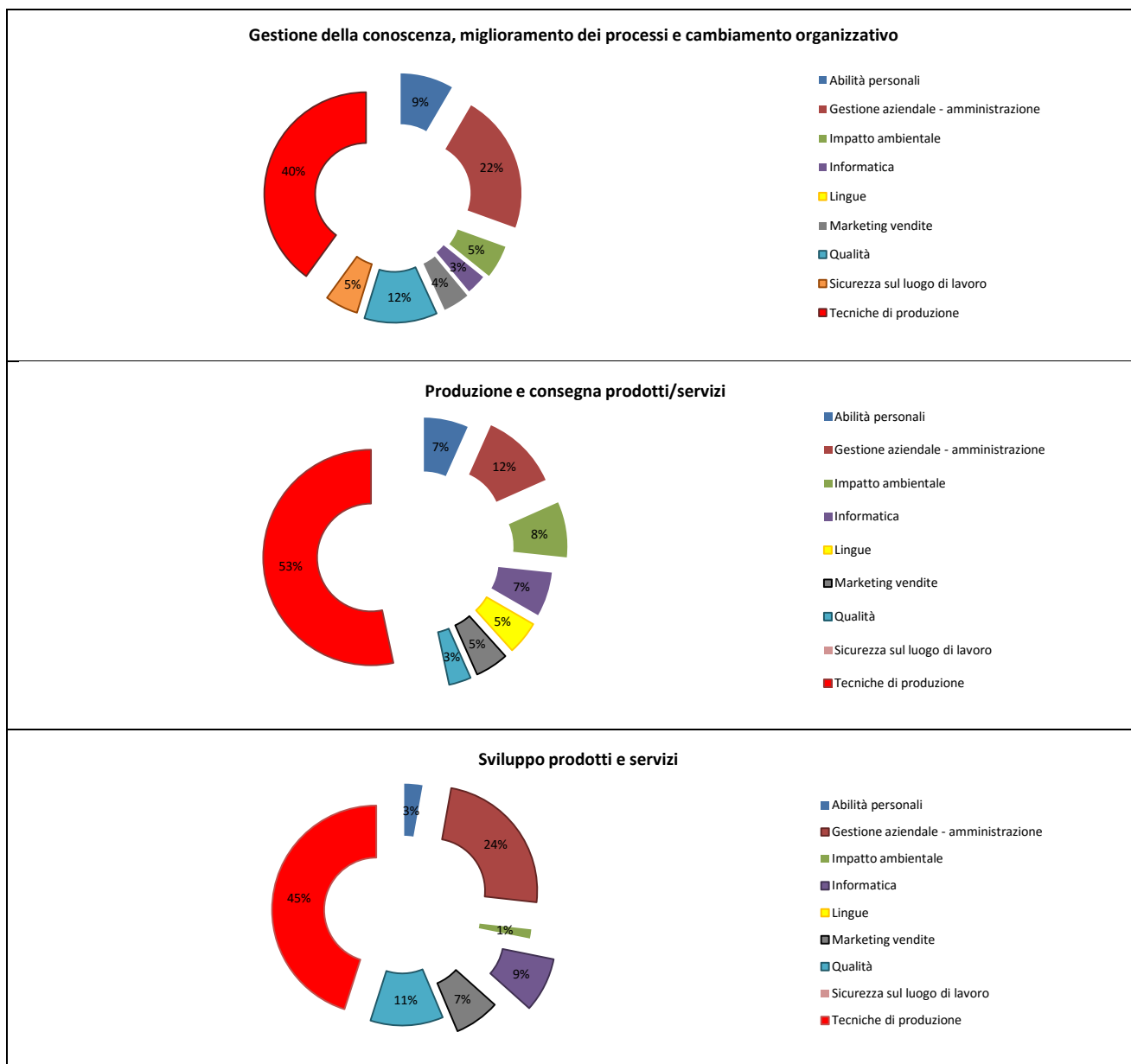
Figura 16, media dei punteggi del miglioramento delle performance dei lavoratori a seguito della formazione – avviso ambiente.



### 3.3 I risultati relativi all'avviso Innovazione Tecnologica

A livello nazionale, i processi sui quali le attività formative presentano il maggiore impatto sono “Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” (15,70%), “Sviluppo prodotti/servizi” (14,83%) e “Produzione e consegna di prodotti/servizi” (11,34%). Valori significativi riguardano anche i processi “Gestione dell’Information Technology”, “Marketing e vendita dei prodotti/servizi” e “Sviluppo visione e strategia”, tutti con incidenza percentuale pari a circa il 10%. La figura 17 riporta, come per i precedenti avvisi, le tematiche formative che hanno inciso sui processi aziendali maggiormente coinvolti nella formazione in base a quanto emerso dalla percezione dei datori di lavoro. “Tecniche di produzione” è la tematica che ha impattato maggiormente a cui segue, nei processi esaminati, “gestione aziendale e amministrazione”. Altre tematiche ricorrenti risultano la “qualità”, le “abilità personali”, “marketing e vendite”.

**Figura 17**, distribuzione percentuale delle tematiche formative per i primi tre processi più significativi – avviso innovazione tecnologica.



L’impatto della formazione sugli indicatori di performance presenta un valore medio elevato (8,1) sostanzialmente equidistribuito tra le 6 tipologie di indicatori (vd. fig. 18).

Approfondendo l’analisi a livello di aree geografiche (vd. fig. 19), si riscontrano alcune differenze sia per quanto riguarda i processi coinvolti sia per quanto riguarda le performance individuali.

Al nord il processo sul quale le attività formative presentano il maggior impatto è “Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” (21,82%), seguito da “Sviluppo prodotti e servizi” (13,33%), “Sviluppo visione e strategia” (11,52%) e “ Produzione e consegna prodotti/servizi ” (10,91%).

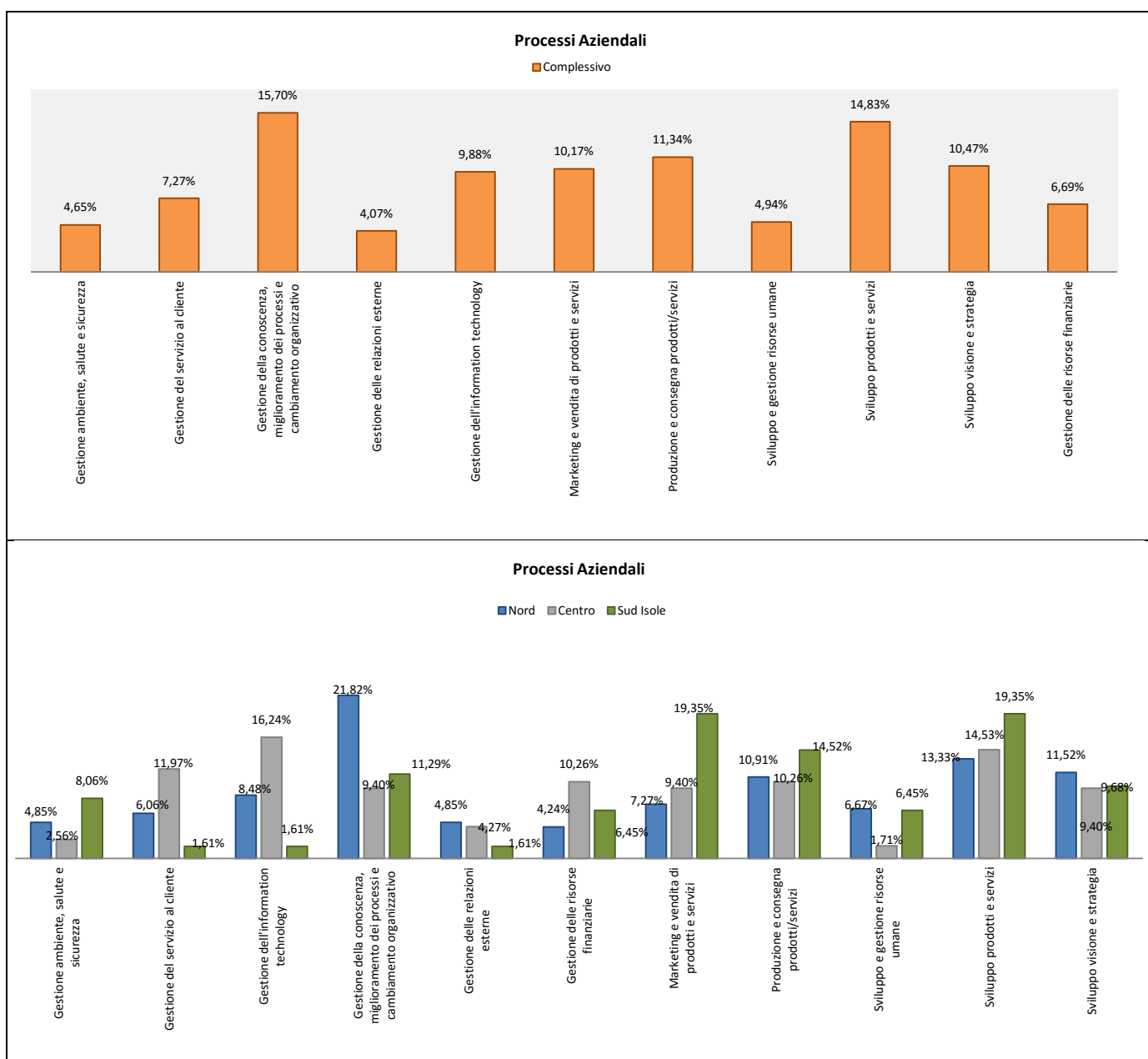
Al centro i processi sui quale insistono le attività formative sono “Gestione dell’Information Technology” (16,24%) seguito da “Sviluppo prodotti e servizi” (14,53%), “Gestione del servizio al cliente” (11,97%).

Per quanto riguarda l'Area Sud e Isole i le attività formative presentano il maggior impatto sui processi "Sviluppo prodotti e servizi"(19,35%) e "Marketing e Vendita di prodotti e servizi" (19,35%), seguiti da "Produzione e consegna prodotti/servizi" (14,52%) e "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo" (11,29%).

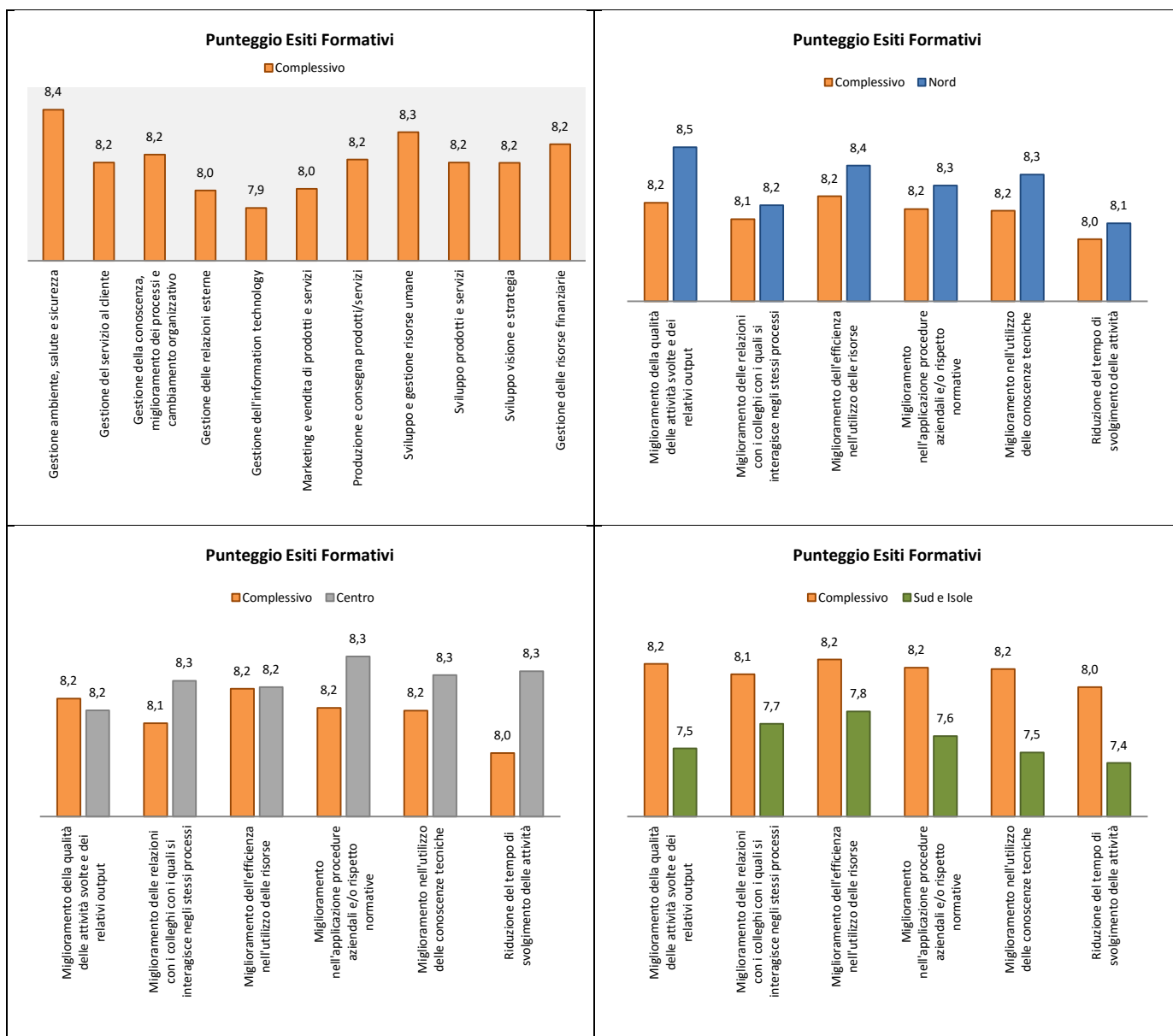
Da evidenziare l'impatto abbastanza significativo, nell'area sud e isole, per quanto riguarda il processo "Gestione ambiente, salute e sicurezza" (8,06%) laddove per lo stesso processo l'impatto delle attività formative è decisamente inferiore: 2,56% per l'area centro e 4,65% per l'area nord.

Per quanto riguarda le performance dei lavoratori, emerge una significativa differenza tra i valori medi delle sei tipologie di miglioramento riscontrati nelle aree nord e centro (in entrambi i casi pari a 8,3) e quelli riscontrati nell'area sud e isole (pari a 7,6). Rispetto a tale avviso, il sud presenta quindi delle opportunità di miglioramento rispetto alla qualità delle azioni formative erogate.

**Figura 18**, incidenza percentuale dei processi aziendali maggiormente coinvolti dalla formazione, media complessiva e medie per area geografica – avviso innovazione tecnologica.



**Figura 19**, media dei punteggi del miglioramento delle performance dei lavoratori a seguito della formazione – avviso innovazione tecnologica.



### 3.4 I risultati relativi all'avviso Generalista (I e II scadenza)

A livello nazionale (cfr. fig. 21), i processi sui quali le attività formative presentano la maggiore incidenza sono “Gestione ambiente, salute e sicurezza” (16,59%), “Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” (12,85%), “Sviluppo visione e strategia” (10,76%) e “Sviluppo e gestione risorse umane” (10,08%).

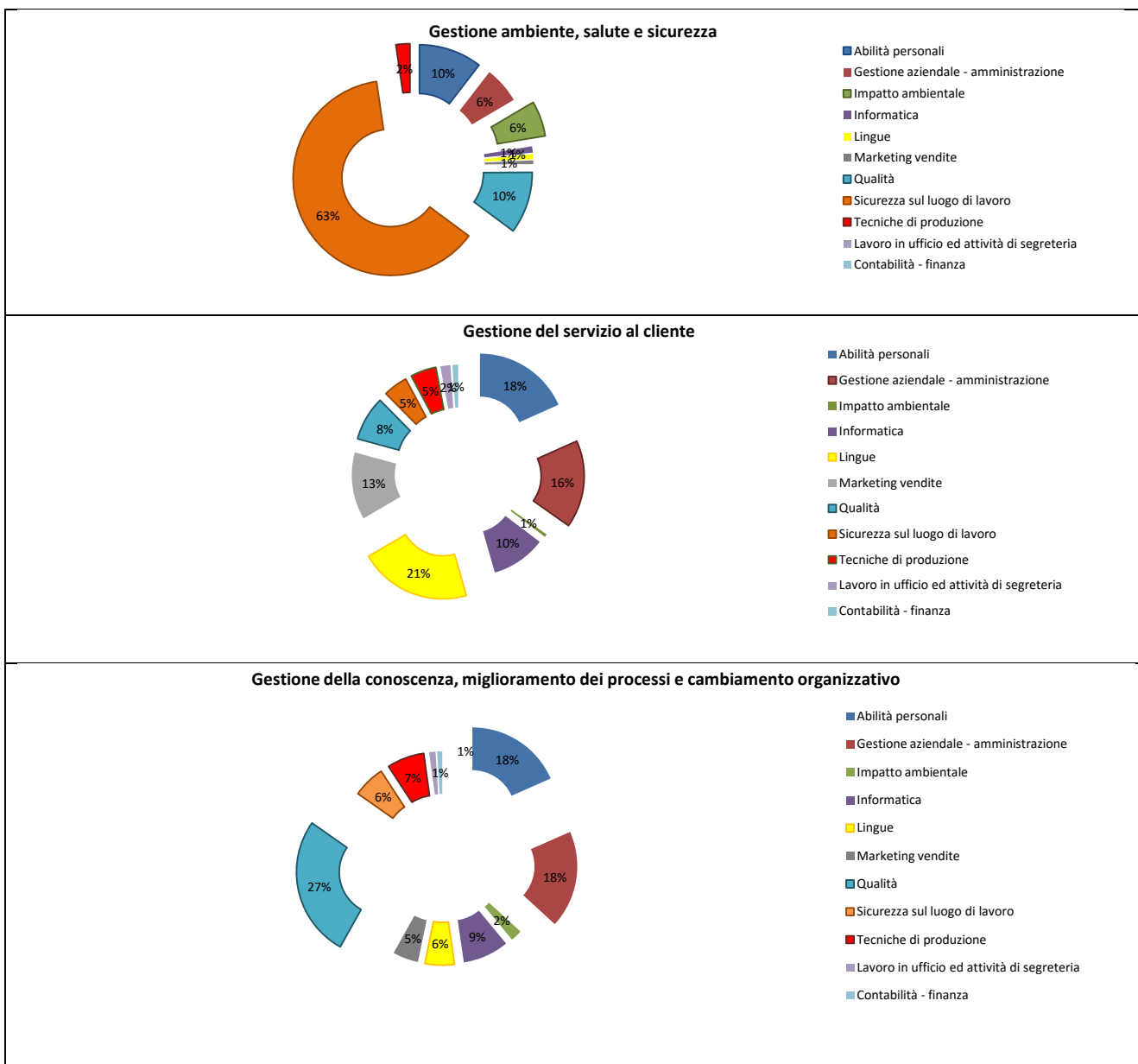
Rispetto ai precedenti avvisi, si ravvisa una maggiore eterogeneità nelle tematiche formative che impattano sui processi aziendali, in base alla rilevazione delle percezioni dei datori di lavoro (cfr. fig. 20). Come già visto nel precedente capitolo si conferma una forte presenza della tematica “sicurezza sul luogo di lavoro” nel processo “Gestione ambiente, salute e sicurezza”. Per i processi “Gestione del servizio al cliente” e “Gestione della conoscenza” si presenta una proposta maggiormente variegata di tematiche formative,

dove nel primo caso spiccano “lingue”, “abilità personali”, “gestione aziendale”, “marketing e vendite” e “informatica”, nel secondo caso emergono “qualità”, “abilità personali”, “gestione aziendale”.

Il miglioramento delle performance dei lavoratori a seguito della formazione è percepito in modo abbastanza positivo (in media superiore a 7,4) e il valore più elevato (7,8) si riscontra rispetto a “qualità delle attività svolte e relativi output”, “utilizzo delle conoscenze tecniche” e “applicazione procedure aziendali e rispetto delle normative”.

Approfondendo l’analisi a livello di aree geografiche (cfr. fig. 22), si riscontrano alcune differenze sia per quanto riguarda i processi sui quali ha impatto la formazione sia per quanto riguarda l’impatto della formazione sulle performance individuali.

**Figura 20**, distribuzione percentuale delle tematiche formative per i primi tre processi più significativi – avviso generalista.



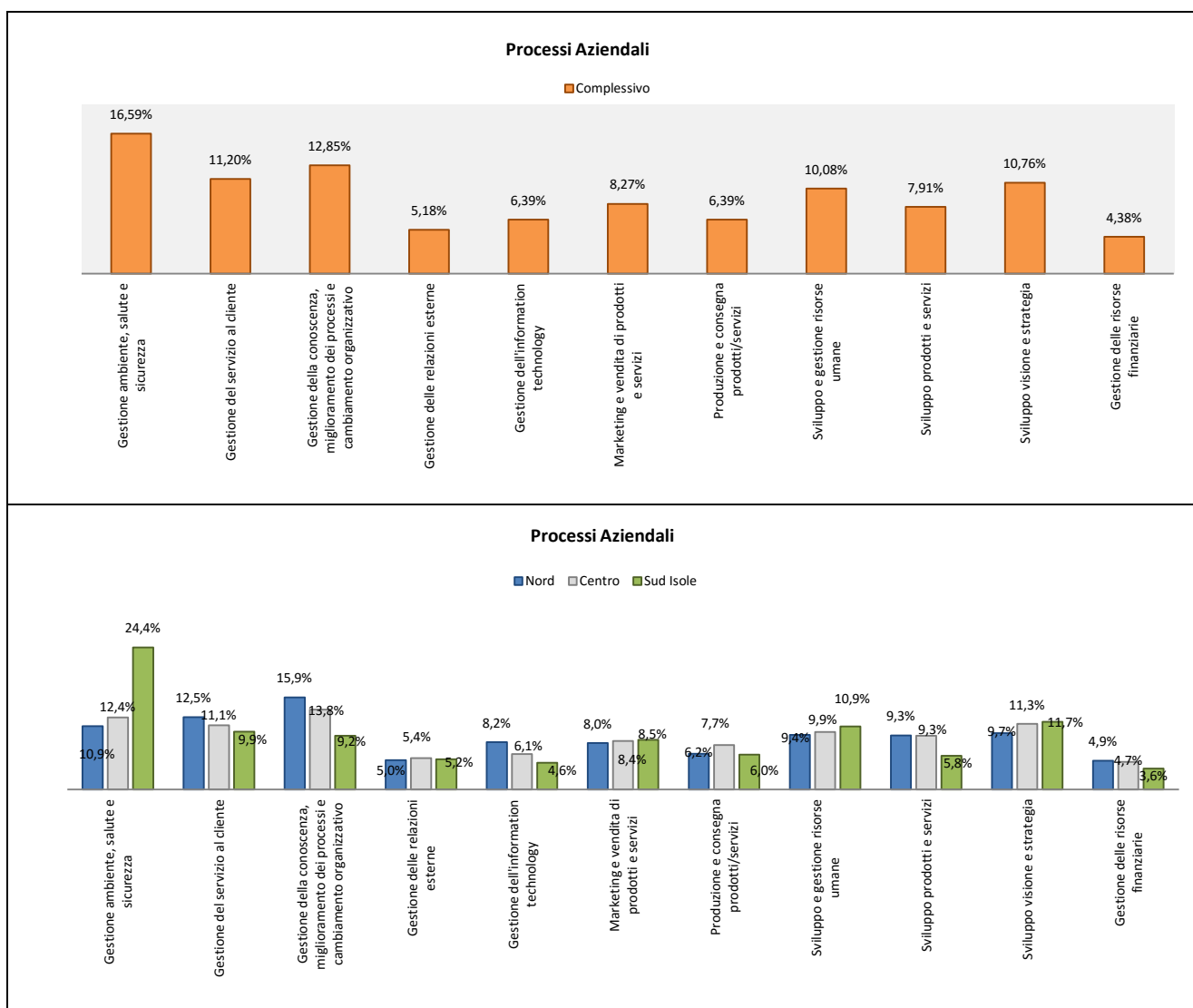
Al nord il processo che presenta il maggior impatto della formazione è “Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” (15,87%), seguito dal processo “Gestione de

servizio al cliente” (12,45%) e “Sviluppo visione e strategia” (9,70%). Minore rispetto al centro (10,93%) e al sud e isole (22,42%) risulta l’incidenza sul processo “Gestione ambiente, salute e sicurezza” (10,93%). Questo dato è da intendersi in maniera positiva, in quanto evidenzia che le attività formative erogate al nord erano maggiormente mirate a consolidare know-how aziendale e a migliorare i servizi verso l’esterno. Il valore medio dell’impatto della formazione sulle performance dei lavoratori è pari a 7,6.

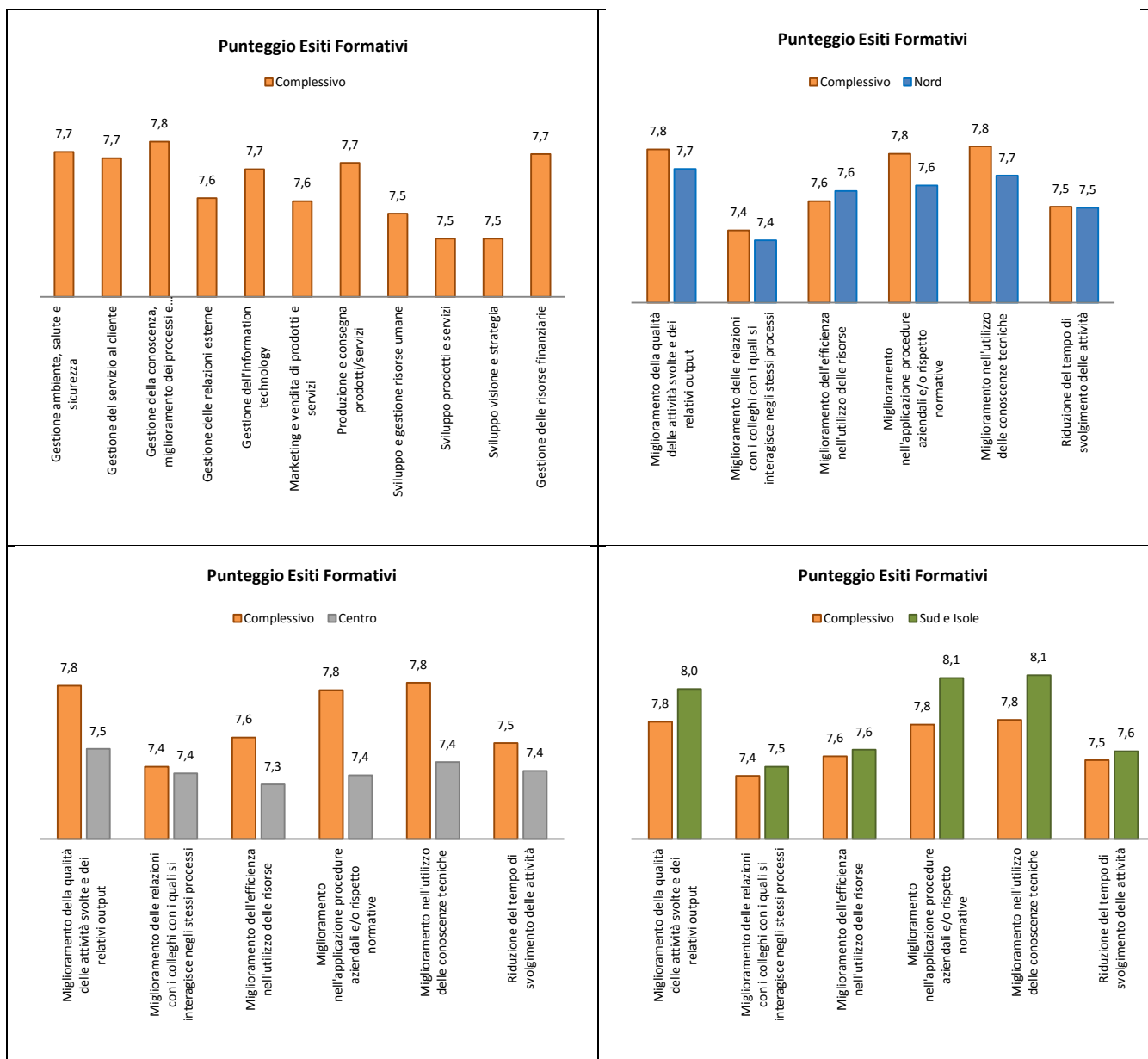
Anche al centro il processo sul quale le attività formative presentano il maggior impatto è “Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo” (13,77%) seguito a breve distanza da “Gestione ambiente, salute e sicurezza” (12,42%). Seguono “Sviluppo visione e strategia” (11,29%) e “Gestione del servizio al cliente” (11,06%). Il valore medio dell’impatto della formazione sulle performance dei lavoratori è pari a 7,4.

Per quanto riguarda l’area sud e isole risulta significativa l’incidenza percentuale delle attività formative sul processo “Gestione ambiente, salute e sicurezza” pari a ben 24,42%. Il secondo processo è “Sviluppo visione e strategia” distanziato di circa tredici punti percentuali (11,66%), seguito da “Sviluppo e gestione risorse umane” (10,85%). Il valore medio dell’impatto della formazione sulle performance dei lavoratori è pari a 7,4.

**Figura 21**, incidenza percentuale dei processi aziendali maggiormente coinvolti dalla formazione, media complessiva e medie per area geografica – avviso generalista.



**Figura 22**, media dei punteggi del miglioramento delle performance dei lavoratori a seguito della formazione – avviso generalista.



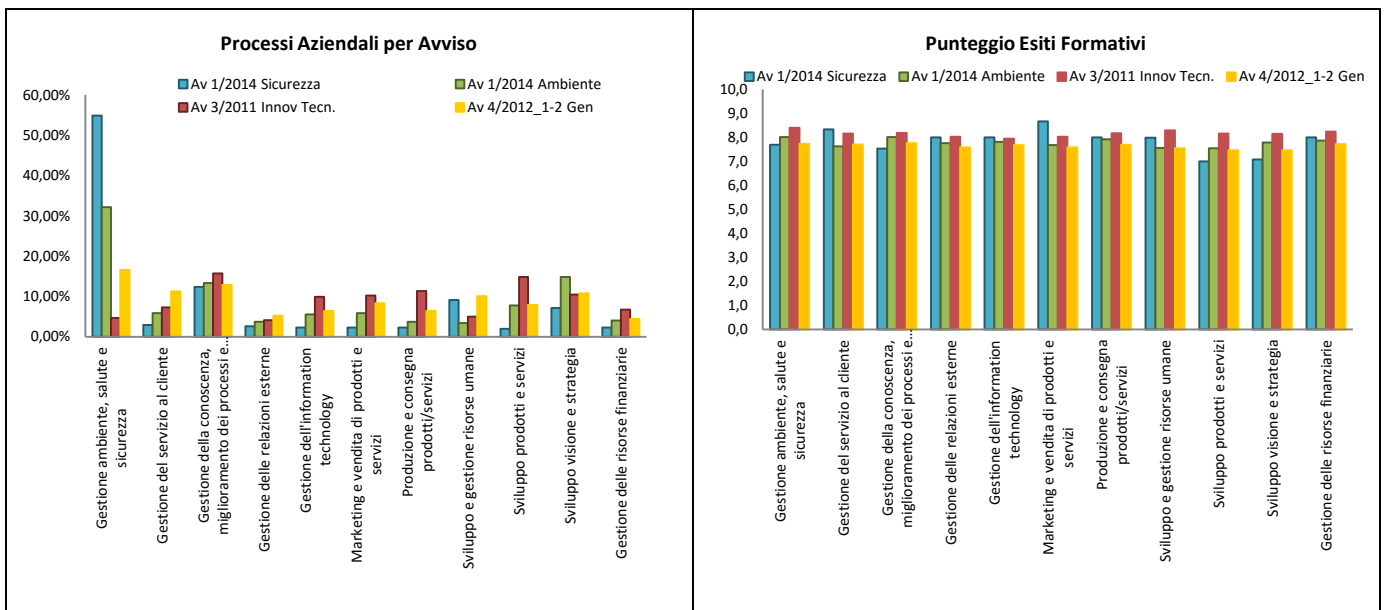
### 3.5 Considerazioni riepilogative

La fig. 23 offre alcuni spunti di riflessione finali:

- l'avviso sulla sicurezza coinvolge principalmente il processo aziendale "Gestione ambiente, salute e sicurezza", come era ovvio attendersi;
- l'ambito ambiente incide per circa il 30% sul processo "Gestione ambiente, salute e sicurezza" ed è interessante notare che per più del 10% la formazione impatta anche sui processi "Sviluppo visione e strategia" e "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo";
- l'avviso innovazione tecnologica mostra un impatto formativo equidistribuito tra i diversi processi aziendali con incidenze leggermente più elevate su "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo" e "Sviluppo prodotti e servizi";

- anche l'avviso generalista presenta delle incidenze abbastanza lineari rispetto ai diversi processi aziendali, con una percentuale lievemente maggiore rispetto a "Gestione ambiente, salute e sicurezza".
- Gli esiti formativi risultano per tutti gli avvisi tendenzialmente discreti, posizionandosi tra i punti 7 e 8. Considerata la natura del questionario attraverso il quale vengono rilevate le percezioni dei referenti aziendali non stupisce la tendenza del punteggio, ma si può altresì interpretare il dato come un'opportunità di miglioramento delle attività formative e collaterali in modo da incrementare ulteriormente i risultati sulle performance individuali.

**Figura 23**, incidenza dei processi aziendali maggiormente interessati dalla formazione per avviso e esiti formativi per avviso.



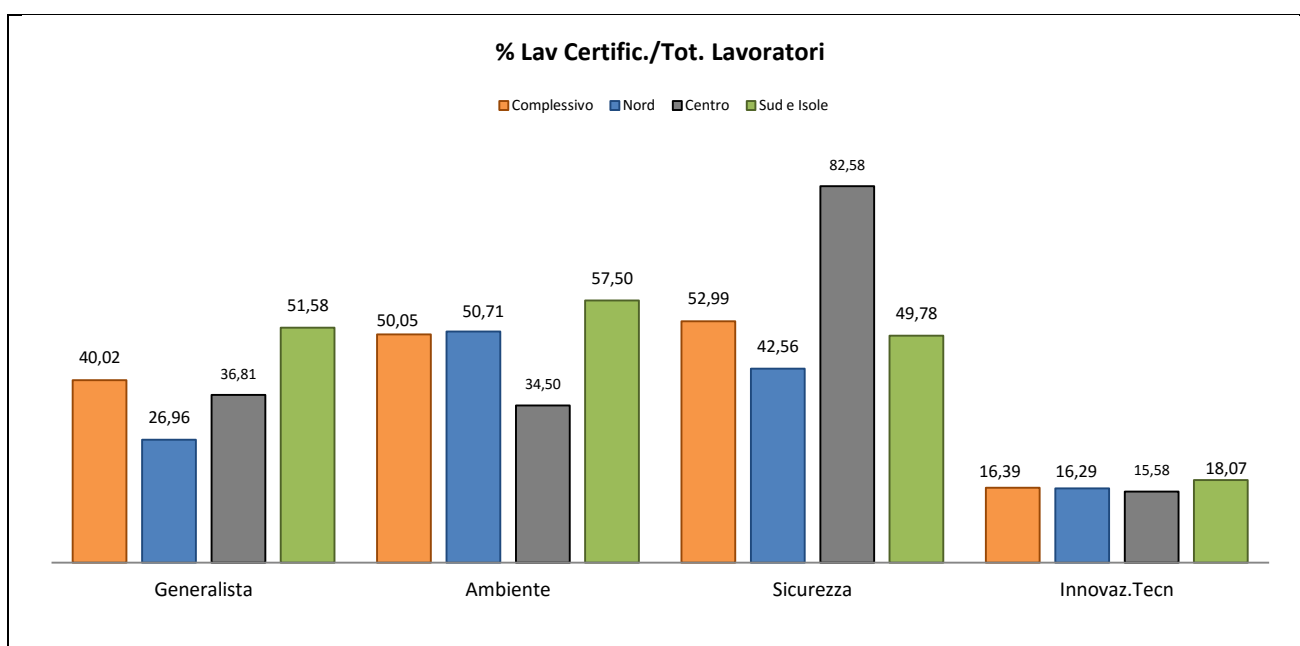


#### 4. I lavoratori certificati, tematiche formative oggetto di certificazione e le tipologie di certificazioni rilasciate

La rilevazione delle tematiche formative oggetto di certificazione e delle tipologie di certificazioni rilasciate è stata effettuata attraverso il questionario sottoposto ad un campione di Imprese a conclusione delle attività formative. Il campione è lo stesso di quello relativo alla rilevazione dell'impatto della formazione sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori (si veda capitolo precedente).

In figura 24 viene riportata l'incidenza percentuale del numero di lavoratori certificati rispetto al totale dei lavoratori del campione dei piani oggetto di monitoraggio. Come si può osservare, i più elevati valori dell'incidenza percentuali riguardano gli Avvisi Sicurezza e Ambiente.

**Figura 24**, incidenza percentuale dei lavoratori certificati sul totale dei lavoratori ricadenti nel campione, per avviso e area geografica.



Nel seguito si riportano alcune considerazioni ritenute degne di nota relative alle tematiche oggetto di certificazione ed alle tipologie di certificazione.

Per quanto riguarda l'Avviso Sicurezza, si registra (come era lecito aspettarsi) una netta prevalenza della tematica "sicurezza sul luogo del lavoro" per quanto riguarda le tematiche oggetto di certificazione, in tutte e tre le aree geografiche. L'incidenza rispetto al totale delle ore di formazione erogate in tutte le Imprese del campione è pari all'83% per il nord, all'80,65% per il centro e al 77,50% per il sud e isole.

Vi sono invece significative differenze tra le tre aree geografiche per quanto riguarda le tipologie di certificazione rilasciate. Per il sud e isole si riscontra una percentuale del 100% per le certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore, laddove per il nord le certificazioni rilasciate dal realizzatore o dal fondo si limitano al 73,41% e sono affiancate dalle certificazioni regionali (7,32%) e dalla acquisizione di titoli riconosciuti (19,27%). La situazione del centro è intermedia rispetto alla prime due: le certificazioni rilasciate dal realizzatore o dal fondo sono pari al 96,41% e quelle relative ad acquisizione di titoli riconosciuti sono pari al 3,59%.

Anche per quanto riguarda l'Avviso Ambiente si riscontra una elevata incidenza delle certificazioni su una sola tematica, "impatto ambientale" 82,86% per il nord, 72,73% per il centro e 54,17% per il sud isole. In tale ultima area vi è una maggiore diversificazione di aree tematiche oggetto di certificazione rispetto alle prime due, in particolare per quanto riguarda la tematica "qualità" (14,58%) e "gestione aziendale e amministrazione" (12,50%).

Anche nel caso dell'Avviso Ambiente per quanto riguarda l'area sud e isole le certificazioni rilasciate dal realizzatore o dal fondo equivalgono al 100% delle azioni certificate, mentre nel caso del centro scendono al 96,56% e per il nord sono pari al 73,41%. In tale ultima area sono presenti inoltre anche le certificazioni regionali (7,32%) e l'acquisizione di titoli riconosciuti (19,27%).

Per quanto riguarda l'Avviso Innovazione, per l'area nord e per l'area sud e isole si registra una ampia diversificazione delle tematiche oggetto di certificazione, laddove per il centro la certificazione si concentra in tre tematiche: "tecniche di produzione" (42,86%), "gestione aziendale-amministrazione" (33,33%) e "marketing e vendite" (23,81%). Per quanto riguarda invece le tipologie di certificazione, come nel caso dei precedenti avvisi per il centro il sud e isole le certificazioni rilasciate dal realizzatore o dal fondo incidono al 100% laddove per il nord si fa ricorso a tipologie di certificazione più diversificate, pur con la netta maggioranza delle certificazioni rilasciate dal realizzatore o dal fondo.

Infine per gli Avvisi Generalisti si riscontra per tutte e tre le aree geografiche una ampia diversificazione delle tematiche formative oggetto di certificazione.

Per quanto riguarda le tipologie di certificazione, contrariamente agli Avvisi precedenti si riscontra una diversificazione delle tipologie in tutte e tre le aree geografiche, pur con la netta prevalenza delle certificazioni rilasciate dal realizzatore o dal fondo.

## 5. Efficacia delle attività formative.

### *Analisi dei punteggi premianti.*

#### 5.1 Introduzione

L'analisi pone a confronto gli obiettivi dichiarati in fase di presentazione con i risultati ottenuti in fase di chiusura del piano sulla base dei dati, evidenziando le capacità gestionali dei soggetti attuatori.

I punteggi premianti consentono di perseguire alcune **priorità** di programmazione del Fondo attraverso la misurazione degli obiettivi dichiarati e quelli raggiunti. A titolo esemplificativo si citano le priorità ricorrenti all'interno degli avvisi:

- la presenza tra i partecipanti di specifiche categorie di lavoratori (es.: over 50, donne, stranieri, lavoratori sospesi, lavoratori da PMI, lavoratori maggiormente a rischio di infortuni, etc.),
- la certificazione delle competenze,
- la partecipazione alle attività formative di aziende che non hanno mai beneficiato di un finanziamento del Fondo dal 2007 (con esclusione del Conto Formazione).

Il Soggetto Attuatore in fase di presentazione del piano formativo acquisisce i punteggi premianti rispetto a quanto dichiarato nel prospetto "Obiettivi quantitativi del Piano formativo", sulla base dei criteri e sub-criteri indicati nell'avviso. Tali punteggi concorrono al punteggio complessivo ottenuto dal piano.

#### 5.2 Analisi complessiva dei punteggi iniziali e finali per avviso e macroarea

I piani di cui si riporta l'analisi sono quelli che hanno riguardato l'attività di monitoraggio valutativo ad esclusione dei piani degli Avvisi 2/2010 Mobilità e 3/2011 innovazione Tecnologica per i quali non era previsto tale meccanismo.

L'analisi illustra innanzitutto un confronto tra i punteggi iniziali e finali per avvisi e macroaree per poi scendere nelle specificità di ciascun avviso. E' bene evidenziare che gli elementi di valutazione cambiano in base all'avviso e quindi non è possibile effettuare un confronto tra questi.

La fig. 25 mostra la media dei punteggi di valutazione in fase di presentazione del piano (iniziale) e in fase di conclusione delle attività (finale) per gli avvisi generalista, sicurezza e ambiente e per macroaree, evidenziando anche gli scostamenti percentuali.

Per quanto riguarda l'avviso generalista, i valori medi del nord si presentano con una sensibile variazione pari a 1,98% e quelli del sud e isole con una differenza poco significativa del 0,53%, mentre il centro perde in media il 6,38% in fase finale. Da notare inoltre che il sud e le isole mostrano delle performance migliori, con punteggi più elevati rispetto alla media nazionale, rispetto alle altre macroaree.

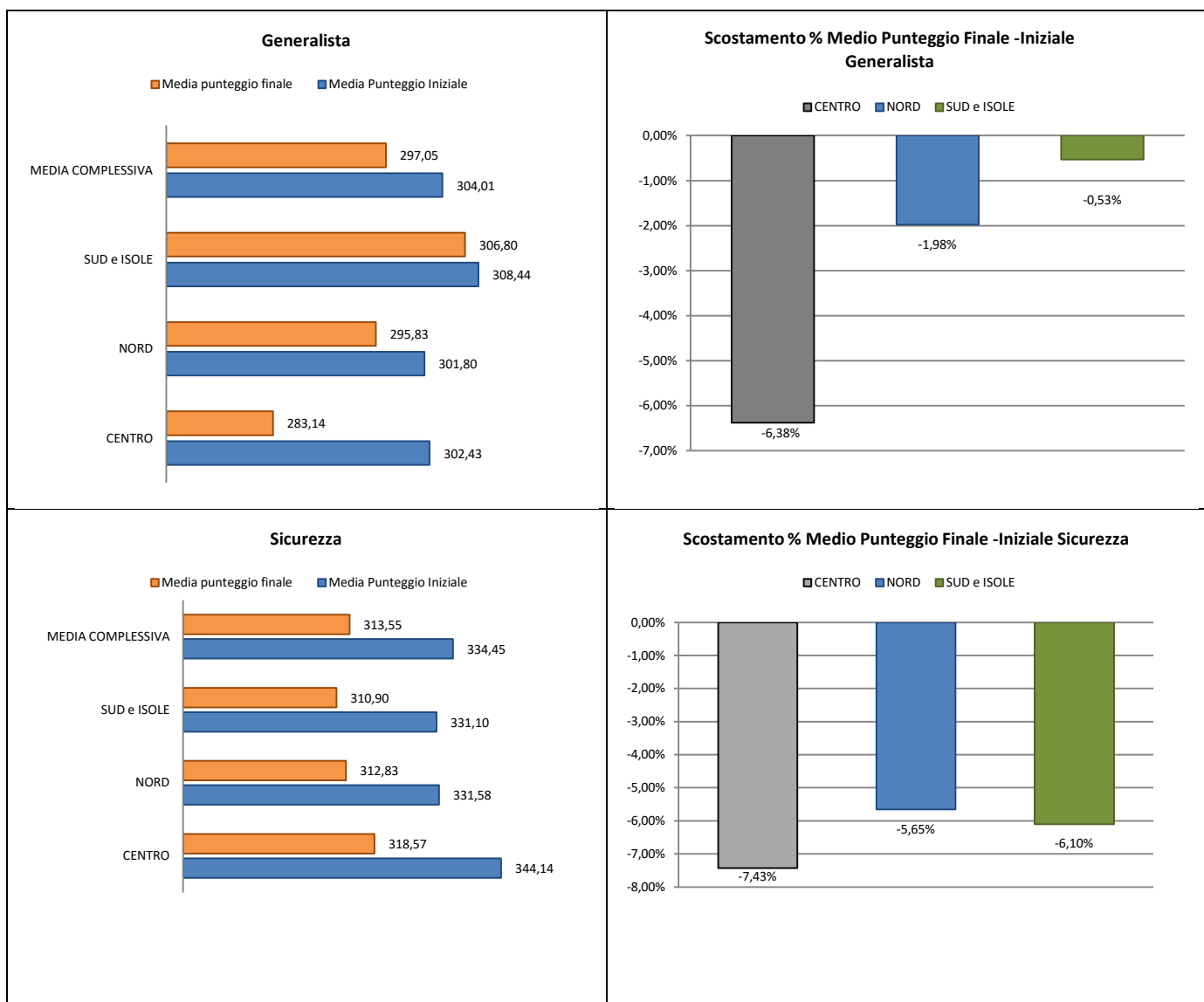
Per l'avviso sulla sicurezza in tutte le aree territoriali si registra uno scostamento significativo, il centro in particolare presenta i valori medi assoluti più elevati, ma è l'area che presenta il maggiore scostamento percentuale pari a 7,43%.

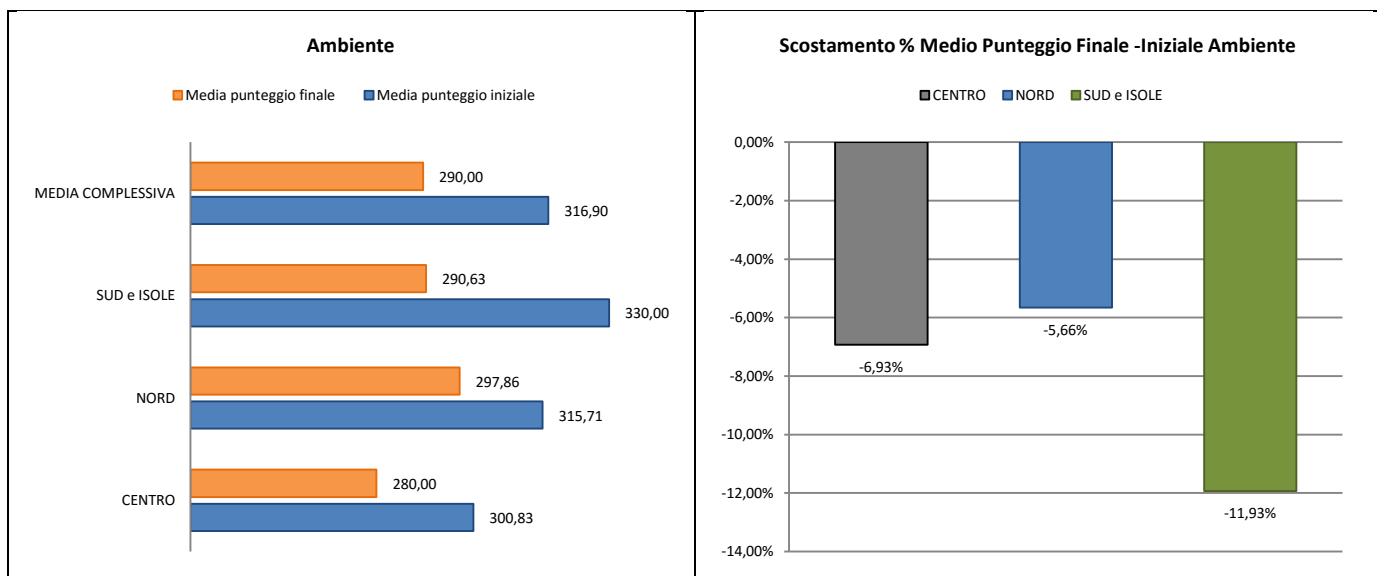
L'avviso sull'ambiente registra una perdita di punteggi in fase finale rispetto alla fase iniziale in tutte le macro aree, con particolare evidenza nel sud e isole che perdono circa il 12%. Questo avviso, rispetto agli altri, mostra un andamento meno lineare: in fase iniziale il sud e le isole raggiungono punteggi medi più

elevati rispetto alle altre aree, mentre in fase finale è il nord a mostrare una performance migliore. L'area del centro evidenzia punteggi inferiori alla media in entrambe le fasi.

Dall'analisi degli scostamenti si potrebbe dedurre che i soggetti attuatori hanno avuto maggiori facilità di programmazione per l'avviso generalista, mentre l'avviso sicurezza e ambiente presenta maggiori variabilità negli scostamenti e quindi si potrebbe presumere una maggiore criticità nella programmazione e/o gestione dei piani formativi mirati a temi specifici.

**Figura 25**, media dei punteggi premianti in fase iniziale e in fase finale per avviso e scostamenti percentuali per macroarea.





Si passa di seguito all'esame dell'andamento dei punteggi premianti per Avviso, per comprendere le peculiarità del fenomeno.

### 5.3 Avviso Generalista

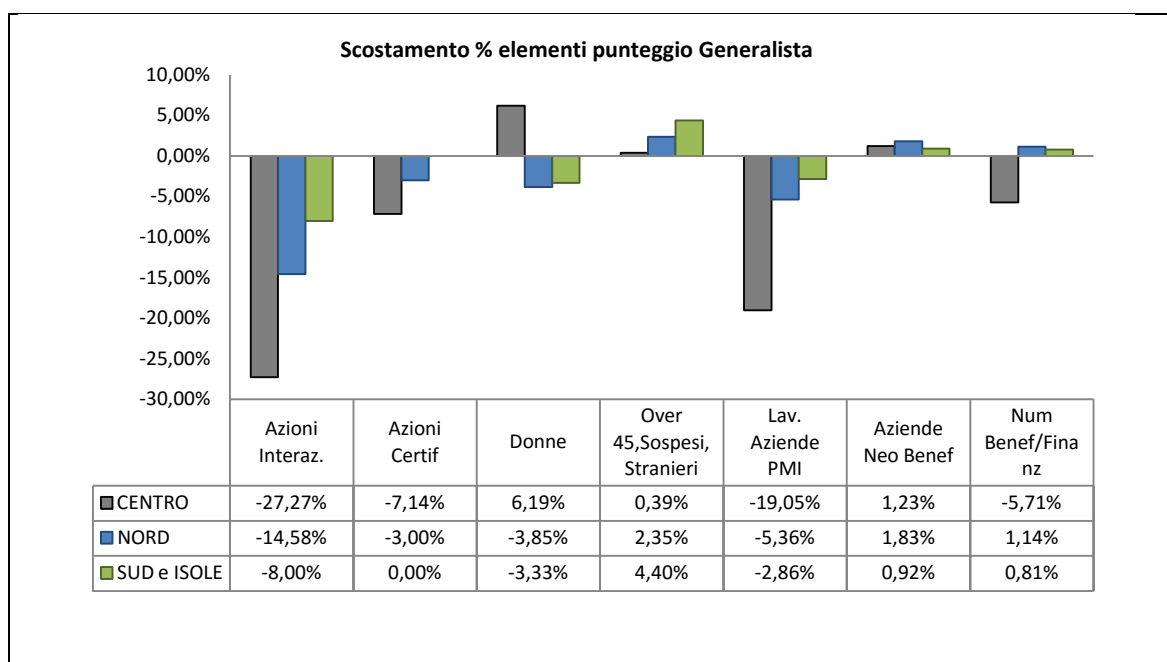
Si riportano di seguito gli elementi di valutazione dell'avviso 4/2012, che rientrano tra i punteggi premianti (per maggiori dettagli cfr. Avviso 4/2012, artt. 6 e11 e Linee Guida, pag. 40 e ss.):

1. Ore azioni formative valide interaziendali
2. Ore azioni formative valide con certificazione delle competenze
3. Presenza donne
4. Presenza over 45, sospesi, stranieri
5. Lavoratori da PMI
6. Aziende che non hanno mai beneficiato di un finanziamento Fondimpresa dal 2007
7. Rapporto tra numero aziende beneficiarie e finanziamento richiesto a preventivo

Nella fig. 26 vengono riportati gli scostamenti percentuali dei punteggi iniziali e finali di ciascun elemento di valutazione sopra riportato, per macroarea. Dall'analisi emergono le seguenti considerazioni: il punto 6 (aziende cosiddette "neobeneficiarie") presenta uno scostamento positivo in tutte le aree con un delta maggiore nell'area nord pari a 1,83%. Anche il punto 4 (presenza di lavoratori over 45, sospesi, stranieri) mostra in fase finale delle differenze positive. Questo andamento è presente in tutte le macroaree con particolare riguardo al sud e isole che migliorano il risultato del 4,4%. L'elemento di valutazione "ore azioni formative valide interaziendali" risulta quello che perde in media più punti percentuali, nell'area nord il 14,4%, nel sud e isole l'8% infine il centro registra uno scostamento significativo pari al 27%. Si può dedurre quindi una maggiore difficoltà, che appartiene a tutte e tre le aree, di coinvolgere in azioni formative lavoratori provenienti da più aziende.

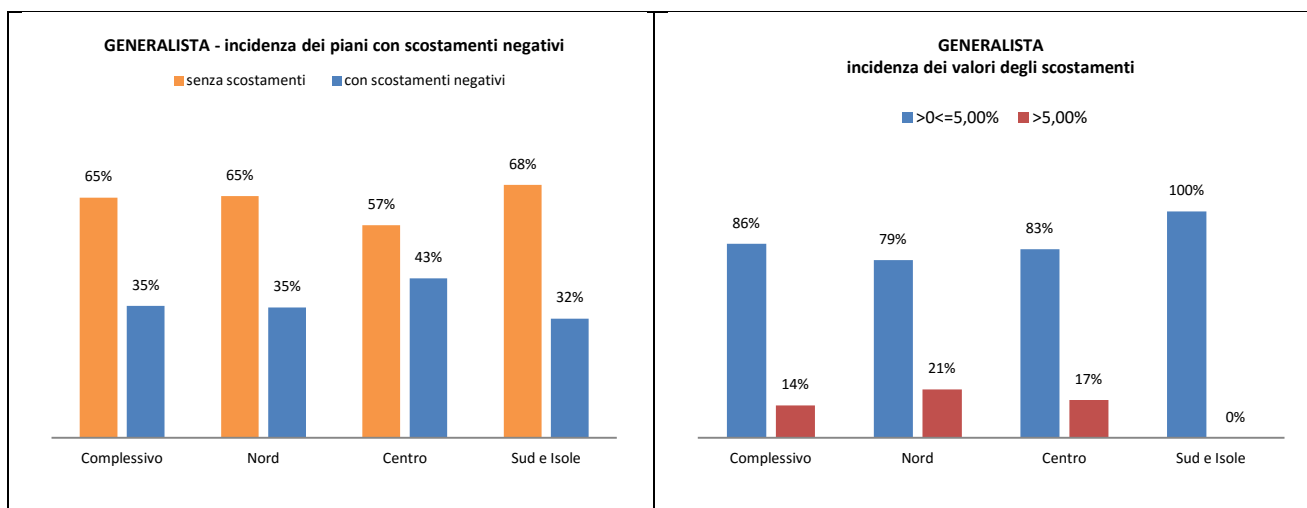
Analizzando l'elemento "presenza donne" emerge come l'area del centro, rispetto alle altre aree, presenti uno scostamento positivo superiore al 6%, mostrando una maggiore attenzione nel coinvolgere le donne rispetto a quanto pianificato.

**Figura 26**, scostamenti percentuali degli elementi di valutazione per macroarea – avviso generalista.



La fig. 27 illustra l’incidenza dei piani che presentano scostamenti negativi sul totale dei piani monitorati e il valore medio dello scostamento. Si nota immediatamente che i piani che ricadono in tale condizione sono il 35% dei piani, quindi il 65% dei piani non presenta scostamenti. Il sud e le isole presentano la frequenza più alta di piani senza variazioni negative. I valori degli scostamenti sono per la maggior parte compresi tra lo 0,1% e fino al 5%. Solo una minima parte presentano differenze più consistenti.

**Figura 27**, incidenza dei piani che presentano scostamenti negativi e incidenza del valore dello scostamento – avviso generalista.



### 5.4 Avviso Salute e Sicurezza

Di seguito gli elementi di valutazione, che rientrano tra i punteggi premianti, dell’Avviso 1/2014 ambito Salute e Sicurezza (per maggiori dettagli si vedano Avviso 1/2014 artt. 5 e 10 e Linee Guida, pag. 40 e ss.):

1. Ore azioni formative valide di livello specialistico e avanzato
2. Ore azioni formative valide interaziendali
3. Presenza di soggetti a rischio di infortunio (lavoratori non italiani, lavoratori di età inferiore ai 32

anni, lavoratori assunti da meno di 12 mesi

4. Presenza di aziende dei settori di attività economica ad altro rischio infortunistico
5. Presenza di lavoratori da PMI
6. Aziende che non hanno mai beneficiato di un finanziamento Fondimpresa dal 2007
7. Presenza di donne, over 50, sospesi, lavoratori con contratto di inserimento, stagionali

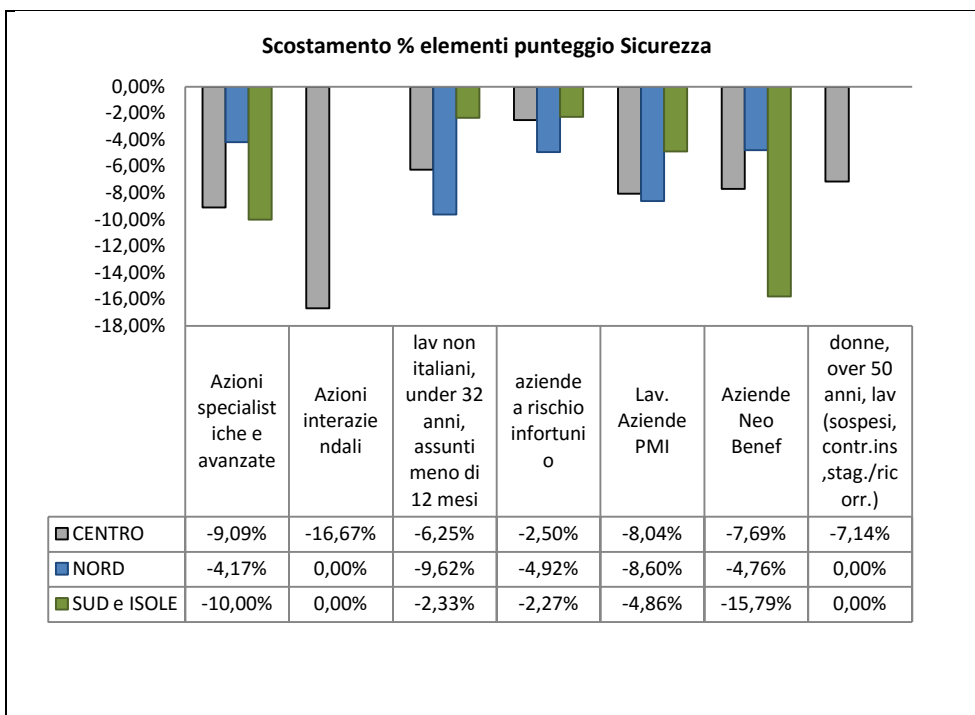
La fig. 28 mostra delta negativi tra i valori iniziali e finali di tutti gli elementi di valutazione e distribuiti per le diverse aree geografiche, con particolare evidenza degli elementi di valutazione “presenza di lavoratori da PMI”, che nel nord e nel centro si discosta dell’8%, e “aziende *neobeneficarie*” che nel sud e isole perde 15,79% punti percentuali.

Ulteriore l’elemento di valutazione che presenta scostamenti negativi significativi è “azioni specialistiche e avanzate” che nel sud e isole perde il 10% e nel centro circa il 9%.

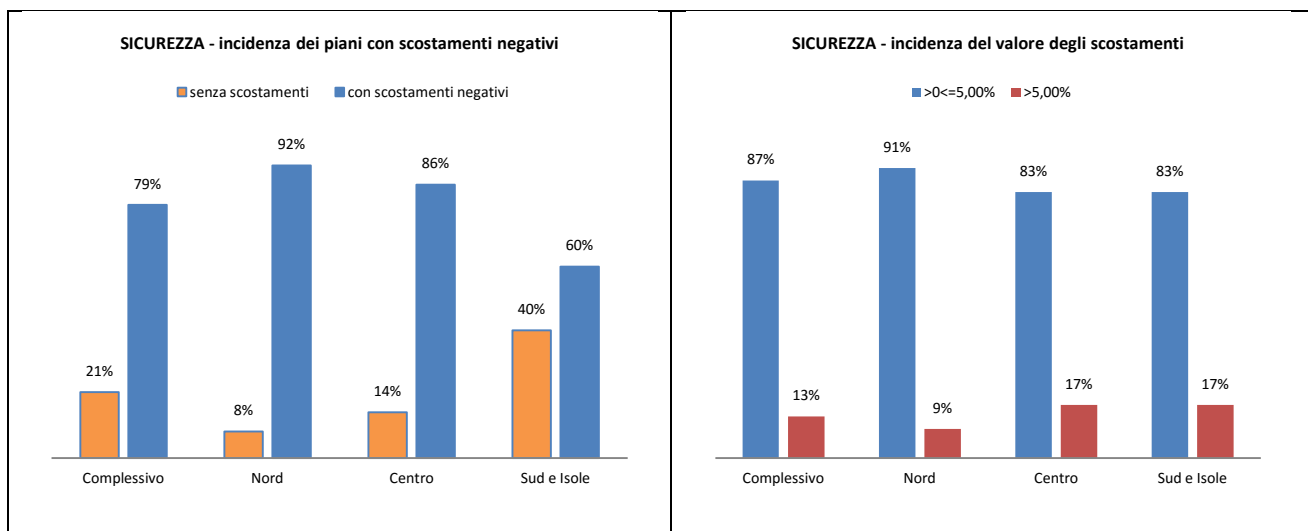
Gli elementi “ore azioni formative interaziendali” e “presenza di donne, over 50, sospesi,... ” risultano particolarmente critici per il centro con degli scostamenti rispettivi di 16,67% e 7,14%. Si nota che rispetto all’avviso generalista dove il centro faceva riscontrare uno scostamento positivo rispetto alla presenza di lavoratrici nelle azioni formative, in questa circostanza si presenta un delta negativo, probabilmente dovuto al maggiore coinvolgimento di lavoratori di reparti produttivi, dove tendenzialmente sono meno presenti le donne, a cui di solito vengono mirate le azioni formative sulle tematiche della sicurezza.

Analizzando l’incidenza percentuale dei piani che presentano scostamenti negativi, si evince, che questi rappresentano circa 80% del totale dei piani monitorati (cfr. fig. 29). Anche in questo caso tuttavia, come già emerso per l’avviso generalista, i valori degli scostamenti negativi restano piuttosto contenuti in quanto per quasi il 90% dei piani il valore è compreso tra 0,1% a 5%.

**Figura 28**, scostamento percentuale degli elementi di valutazione per macro area – avviso sicurezza.



**Figura 29**, incidenza dei piani che presentano scostamenti negativi e incidenza del valore dello scostamento – avviso sicurezza.



## 5.5 Avviso Ambiente

L'ambito Ambiente dell'Avviso 1/2014 prevede i seguenti elementi di valutazione tra i punteggi premianti (per maggiori dettagli si vedano Avviso 1/2014 artt. 5 e 10 e Linee Guida, pag. 40 e ss.):

1. Ore azioni formative valide di livello specialistico e avanzato
2. Ore azioni formative valide interaziendali
3. Ore azioni formative valide con certificazione delle competenze
4. Presenza di lavoratori da PMI
5. Aziende che non hanno mai beneficiato di un finanziamento Fondimpresa dal 2007
6. Presenza di donne, over 50, sospesi, lavoratori con contratto di inserimento, stagionali, non italiani

La fig. 30 evidenzia degli scostamenti negativi significativi soprattutto per gli elementi di valutazione: "aziende *neobeneficarie*", "ore azioni formative interaziendali" e "lavoratori da PMI".

Rispetto alle aziende neobeneficarie<sup>1</sup> si rileva che i soggetti attuatori non avevano la possibilità di controllare correttamente il loro coinvolgimento nel piano in quanto non in possesso di fonti di informazione dirette.

L'elemento di valutazione "ore di azioni formative con certificazione delle competenze" mostra invece uno scostamento positivo del 9% per il centro, indice che rispetto a tale elemento di valutazione i soggetti attuatori hanno realizzato maggiori ore formative con rilascio della certificazione delle competenze finali, rispetto a quanto preventivato.

La fig. 31 mostra degli andamenti altalenanti per quanto riguarda l'incidenza dei piani con scostamenti negativi sul totale. Si vede che la media complessiva presenta il 48% di piani con differenze negative, con un picco nel nord con media pari a 57%. Il centro presenta solo il 33% di piani con punteggi finali negativi. Rispetto all'incidenza dei valori degli scostamenti il sud e isole presentano per il 67% valori superiori al 5%, mentre il nord presenta tali valori solo per il 25% dei piani.

<sup>1</sup> aziende che non hanno mai beneficiato di un finanziamento Fondimpresa a valere sul Conto di Sistema o su Avvisi del Conto Formazione dal 1 gennaio 2007 e fino al termine di presentazione del piano formativo.



Da questa variabilità si deduce che il nord presenta il maggior numero di piani con scostamenti negativi, ma tali scostamenti risultano contenuti; il sud e isole presenta il 43% di piani con scostamenti e questi per il 67% presentano scostamenti negativi che superano il 5%; il centro presenta la più bassa incidenza di piani con scostamenti negativi con valori che per il 50% non superano il 5%.

Figura 30, scostamenti percentuali degli elementi di valutazione per macroarea – avviso ambiente.

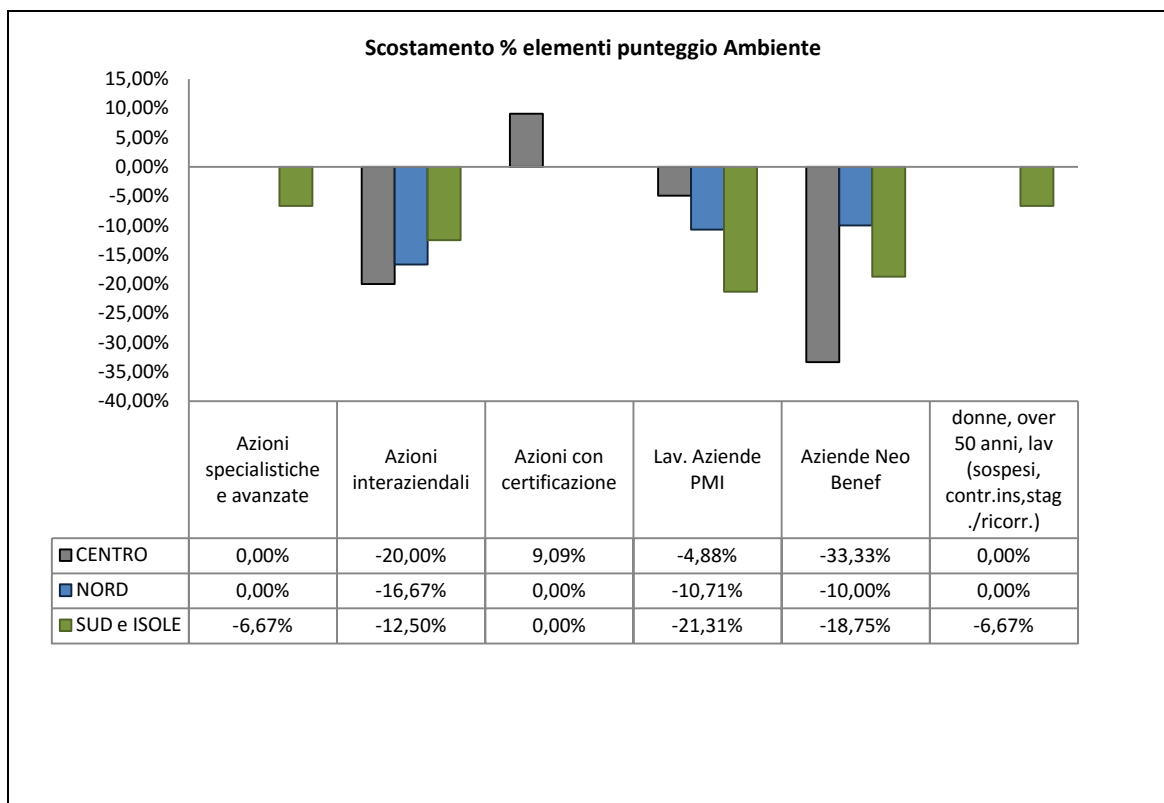
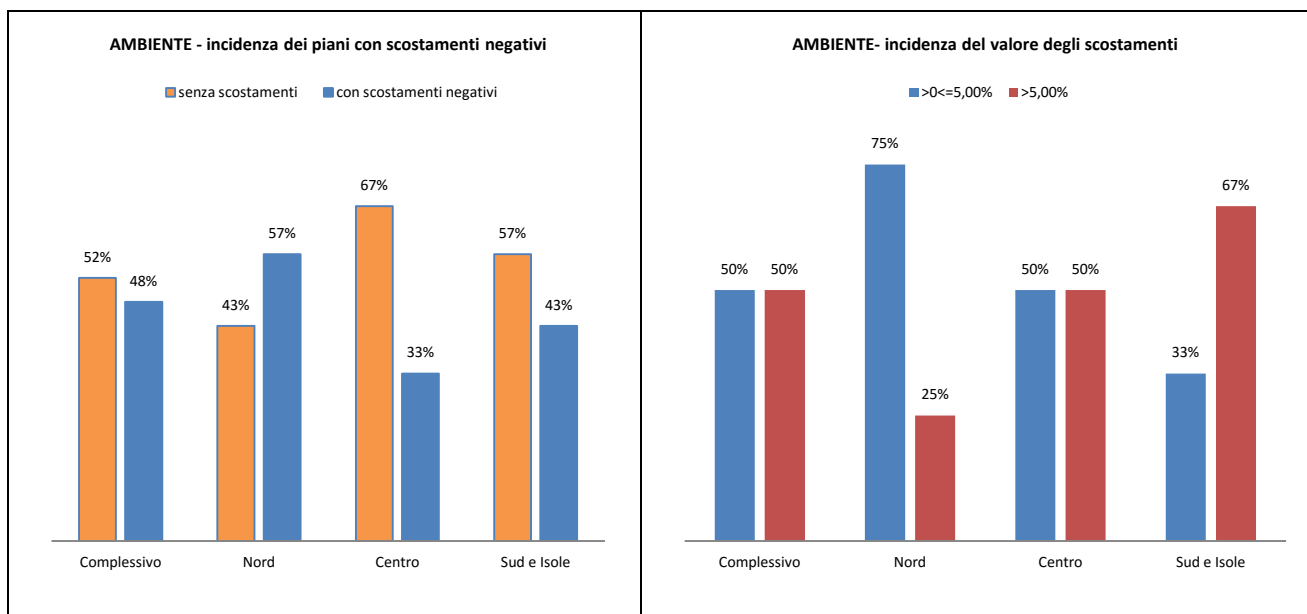


Figura 31, incidenza dei piani che presentano scostamenti negativi e incidenza del valore dello scostamento – avviso ambiente.



## 5.6 Considerazioni riepilogative

L'analisi effettuata per i piani formativi oggetto delle attività di monitoraggio valutativo illustra la capacità dei soggetti attuatori di realizzare, in fase di gestione, gli obiettivi indicati in fase di presentazione dei piani formativi e quindi di consentire il raggiungimento delle priorità previste nei diversi avvisi.

Si evince da quanto descritto sopra che i soggetti attuatori hanno avuto difficoltà soprattutto rispetto a tre elementi di valutazione che ricorrono trasversalmente negli avvisi presi in considerazione:

1. coinvolgimento dei lavoratori provenienti da PMI;
2. erogazione di azioni formative interaziendali;
3. coinvolgimento di aziende "neo-beneficiarie" (soprattutto nell'Avviso 1/2014).

Purtroppo questa analisi si attese a livello dei "sintomi" che vengono tracciati; non si delineano le cause anche se è possibile azzardare alcune ipotesi di natura interna ed esterna alla gestione dei piani formativi, di seguito illustrate nella tabella:

<i>Possibili cause "interne"(alcune ipotesi)</i>	<i>Possibili cause "esterne"(alcune ipotesi)</i>
1. errata stima in fase di progettazione degli obiettivi quantitativi;	1. congiuntura economica negativa con difficoltà di numerose aziende su tutto il territorio nazionale (chiusure, attivazione CIG, etc.);
2. assenza o quasi di metodologie di "project management" nella gestione del progetto;	2. aziende non più interessate alla partecipazione al piano per diversi motivi (es.: commesse in entrata, formazione effettuata all'esterno del piano, etc.)
3. offerta formativa non in linea con i reali fabbisogni aziendali;	
4. carenza di strategie comunicative	

Sul fronte delle possibili cause "esterne" il Fondo cerca di incentivare il coinvolgimento delle aziende anche in presenza di lavoratori sospesi e di rafforzare le strategie comunicative per diffondere il "valore della formazione". Inoltre con riferimento all'elemento relativo alle aziende "neo-beneficiarie", trasversale a tutti gli avvisi, dall'Avviso 4/2014 la piattaforma FPF restituisce un report con evidenza delle aziende che rientrano in tale condizione in fase di presentazione del piano, in modo da mettere i soggetti attuatori nelle condizioni di monitorare il dato.

Dal lato delle possibile cause "interne" alla gestione dei piani formativi è stato istituito il Sistema di Qualificazione dei Soggetti Proponenti che dovrebbe garantire il Fondo rispetto alle capacità di gestione di questi. Gli Avvisi presi in esame sono comunque precedenti all'istituzione di tale Sistema, pertanto sarà possibile verificare l'eventuale miglioramento nel raggiungimento degli obiettivi quantitativi solo a partire dai piani dell'Avviso 3/2015.

## 6. Approfondimento sull'Avviso Mobilità

I progetti relativi all' Avviso "mobilità" sono stati un esperimento avviato da Fondimpresa per comprendere come lo strumento dell'avviso e in generale la dimensione "formativa" potesse essere di supporto rispetto alla transizione lavorativa e alla possibilità di re impiego del lavoratore in mobilità. Riflessione che seppur avviata timidamente e in un quadro politico - realizzativo profondamente mutevole, ha restituito –grazie ai report degli Esperti delle AT che, come per gli altri Avvisi, hanno effettuato una serie di interviste agli stakeholder dei piani oggetto di monitoraggio - una fotografia con alcune indicazioni promettenti, seppur all'interno di un quadro dai confini ancora sfumati. Come viene evidenziato nel report piani che fanno riferimento all'avviso Mobilità presentano un numero piuttosto modesto e poco significativo di punti di debolezza rispetto alla media complessiva. I punti di debolezza sono principalmente concentrati nell'Analisi dei fabbisogni e nella Realizzazione, mentre i punti di forza sono individuati principalmente nelle aree di Progettazione e Valutazione dell'apprendimento. Dalle criticità segnalate non si evince un trend negativo che debba essere migliorato. I percorsi formativi sembrano mediamente ben progettati e strutturati ed anche la valutazione dell'apprendimento sembra ricevere una cura maggiore rispetto alle altre tipologie di piano".

Nella sostanza, quindi, così come per le altre iniziative specifiche, non emerge un quadro particolare e i progetti si "confondono" insieme agli altri, con alcuni notazione generiche e di modesta rilevanza innovativa. Emergono alcune indicazioni di carattere qualitativo che possono fornire punti di riflessione per la programmazione futura. I punti di forza dei progetti possono essere ricostruiti nelle seguenti categorie:

### - Fabbisogni

I progetti mobilità nascono su input specifici, si situano in aree la cui dimensione di "crisi" è chiara e il bisogno diffuso certo. La dimensione del bisogno è in larga parte pre-determinata, questo spiega l'efficacia dell'Analisi. L'analisi dei fabbisogni non riguarda quindi una dimensione "anticipatoria", in larga parte nota, ma spesso ragiona su come valorizzare le competenze in prospettiva. Dato di grande interesse che collega l'esercizio dei fabbisogni a una lettura più complessiva, in cui interviene non soltanto la competenza attuale e futura, ma anche la dimensione territoriale che insiste nella sua costruzione e ne influenza le caratteristiche. Una sorta di "analisi dei fabbisogni" di territorio che risulta puntuale ma anche "condivisa" con tutti gli attori interessati, lavoratori e imprese. In questo quadro l'aspetto di condivisione sembra caratterizzare i progetti "mobilità" rispetto ai generalisti, multiregionali e innovazione tecnologica.

### - Metodologie e contenuti

L'integrazione fra formazione e lavoro ha un impatto diretto sulla scelta delle metodologie formative che sono soprattutto "oltre l'aula" , con enfasi diverse sul tema dell'orientamento, in termini soprattutto di scelte metodologiche. La parte di formazione frontale riguarda invece la selezione dei temi, talvolta ma non sempre ancorata a un fabbisogno definito dalla specificità territoriale. In altre parole i progetti non sempre sono agganciati a interventi più ampi avviati nel territorio e risultano talvolta scollegati dal contesto di riferimento. I progetti mobilità risultano un naturale campo di applicazione di una miscela, alchimia unica, che ne caratterizza il "blended" metodologico, aula, fuori dall'aula e oltre l'aula.

Sulla realizzazione, area che ha registrato in termini di punti di debolezza lo scostamento più significativo, incide la difficoltà strutturale a mantenere lo stesso gruppo classe e la necessità di ri- modulare il corso in base ai partecipanti che sono cambiati durante il progetto. In questo caso incide, a detta degli Enti attuatori, la discrepanza naturale fra i tempi di presentazione e quelli di realizzazione, che sui progetti

“mobilità” ha un impatto significativo rispetto ai partecipanti individuati (che cambiano in base all’evoluzione della loro situazione lavorativa) e rispetto alle situazione contrattuali (spostate soprattutto sulle politiche passive, e poco coordinate con le politiche attive, di cui la formazione è strumento primario). Infine, alcuni progetti, scarsamente collegati a politiche più ampie, scontano i vincoli temporali del progetto. La natura dell’Avviso, in questo senso, non aiuta una progettazione più ampia, influenzando la progettazione e la realizzazione con i vincoli imposti dal finanziamento.

#### - Valutazione dell’apprendimento

I progetti “mobilità” pongono una enfasi specifica sul tema della certificazione delle competenze, prevista come output obbligatorio in ogni percorso formativo. L’idea, coerente con lo spirito del progetto mobilità, è quello di rafforzare la impiegabilità dei lavoratori/lavoratrici in formazione, fornendo anche lo strumento di trasparenza e “mobilità” favorito dalla certificazione. Le esperienze sono molto diversificate e risentono di un quadro legislativo, a livello europeo, nazionale e regionale, non sempre omogeneo. Se, in questo senso, non è possibile codificare una pratica prevalente, tuttavia i progetti sono ricchi di esperienze e di pratiche diverse che possono costituire un repertorio interessante per il Fondo e contribuire a definire una linea possibili che coniughi gli interessi di tutti gli attori in gioco, individuo, organizzazione, enti istituzionali. E’ interessante notare inoltre una relazione di particolare potenzialità fra le indicazioni e la coerenza del bando su questo punto e la capacità degli Enti attuatori di inserire la pratica della certificazione nelle routine del processo formativo, cosa che accade in maniera saltuaria nei progetti a diversa caratterizzazione. Una sorta di capacità di indirizzo da parte del Fondo che ben si sposa con la natura degli avvisi e che introduce innovazioni interessanti nei processi formativi degli enti coinvolti nell’iniziativa.

#### - Networking

Altro tema di grande interesse è il tema della Governance dei progetti e del networking alla base del modello di gestione e sviluppo del progetto. La natura composita dell’oggetto di analisi, il lavoro, ha avviato la costruzione di reti formative e del lavoro di assoluto interesse, con coinvolgimenti di attori territoriali pubblico – privato, in grado di integrarsi nel progetto e costruire filiere di competenze in cui la divisione del lavoro era chiara e sinergica per l’obiettivo. Nei report sviluppati dagli Esperti delleAT il tema della governance e della varietà degli attori coinvolti è spesso alla base del successo del progetto ed è ritenuta la condizione fondamentale per far sì che il progetto abbia valore più sistemico e meno estemporaneo. L’integrazione fra formazione e lavoro richiede competenze diverse e i network formativi si ampliano prendendo forme e caratteristiche molto varie. Il dato è interessante e si muove in coerenza con le indicazioni emergenti sul ruolo degli hub territoriali, come tessuto connettivo per lo sviluppo dei territori attraverso la sintesi fra innovazione tecnologica, capitale umano e risorse. Anche in questo caso i progetti hanno promosso e indotto la ricostruzione della filiera del lavoro e delle competenze, integrando apporti diversi e valorizzando il capitale sociale presente nell’area di riferimento; esperienze di grande innovazione sociale, in linea con le indicazioni più volte riprese a livello istituzionale e riconducibile al tema di Industria 4.0, soprattutto per quanto riguarda il tema del lavoro. Anche in questo caso, il Fondo tende a integrare la sua funzione di “erogatore” con quella di indirizzo, avviando sperimentazioni diverse, finalizzate a una diversa e nuova lettura dei territori.

## 7. Considerazioni conclusive

In conclusione dell'analisi, si riportano in questo capitolo delle sintetiche tabelle nelle quali vengono riepilogati i principali risultati, in relazione ai diversi Avvisi.

Dall'analisi delle tabelle riepilogative emergono alcune considerazioni significative relative sia alla coerenza tra le tematiche formative maggiormente ricorrenti nei piani e le aree tematiche prioritarie nei diversi Avvisi sia al confronto tra le diverse aree geografiche (ed alle priorità degli avvisi).

Per quanto riguarda gli *Avvisi generalisti (4/2012 I e II scadenza)* occorre evidenziare innanzitutto l'incidenza percentuale delle ore dedicate alla tematica "Sicurezza sul luogo del lavoro" sul totale delle ore di formazione nei piani oggetto del campione. Tale incidenza è particolarmente elevata nell'Area Sud e Isole, dove è pari al 35,93%. Questo risultato trova riscontro nel fatto che il processo aziendale sul quale, a parere delle Imprese, le attività formative hanno avuto il maggiore impatto è la "Gestione dell' ambiente e della sicurezza". Inoltre le attività formative relative alla "Sicurezza sul luogo del lavoro" hanno riguardato prevalentemente tematiche relative al livello "base" ossia quello della "sicurezza obbligatoria" e quindi presumibilmente non si è entrato nel merito delle tematiche relative ad "innovazioni organizzative finalizzate anche all'incremento della sicurezza sui luoghi di lavoro e/o alla salvaguardia dell'ambiente" che vengono considerate prioritarie, per quanto riguarda gli aspetti relativi alla sicurezza che gli Avvisi in oggetto prevedono. La significativa incidenza percentuale delle attività formative relative alla tematica "Sicurezza" si riscontra anche nelle due altre aree geografiche, con valori però sensibilmente inferiori rispetto a quelli dell'Area Sud e Isole (20,23% per l'area nord e 23,28% nell'area centro). Inoltre per tali aree l'impatto della formazione sui processi aziendali non è prevalentemente focalizzato su "Gestione dell'ambiente e della sicurezza", come per l'Area Sud e Isole, ma si distribuisce su un numero di processi piuttosto ampio.

Per quanto riguarda l'*Avviso Ambito Sicurezza* emerge in tutte e tre le aree geografiche un'adeguata coerenza tra aree tematiche prioritarie degli Avvisi, tematiche formative oggetto degli interventi ed impatto della formazione sui processi aziendali. In tutte e tre le aree infatti l'incidenza percentuale delle ore di formazione sulla "sicurezza del luogo del lavoro" è superiore al 90% sul totale delle ore di formazione complessive. Inoltre la percentuale di impatto della formazione sul processo "Gestione ambiente e sicurezza", così come rilevata attraverso questionari alle Imprese, è superiore al 50%.

Un elemento di debolezza dell'area sud e isole rispetto alle altre due aree geografiche è il fatto che, per le azioni formative oggetto di certificazione, il 100% delle certificazioni sia stato rilasciato dal soggetto attuatore. Laddove tale percentuale è leggermente inferiore per l'area centro (96,41%) e sensibilmente inferiore per l'area nord (73,41%).

Situazione sostanzialmente analoga alla precedente si riscontra a proposito dell'*Avviso Ambito Ambiente*. Buona coerenza tra aree tematiche prioritarie degli Avvisi, tematiche formative oggetto degli interventi ed impatto della formazione sui processi aziendali. 100 % delle certificazioni per l'area Sud ed Isole rilasciate dai soggetti attuatori.

Infine, per quanto riguarda l'*Avviso Innovazione* emergono alcune significative differenze tra l'area Sud e Isole e le altre due aree geografiche. Per quanto riguarda la prima la tematica formativa largamente più frequente è costituita dalle "Tecniche di produzione" (81,34%). Inoltre non risultano ore dedicate alla tematica "Informatica" e molto limitata è anche l'incidenza percentuale della tematica "Qualità". Laddove

queste ultime due aree tematiche sono presenti in maniera adeguata nei piani delle altre due aree geografiche.

Altra significativa differenza è relativa all'impatto della formazione sulle performance dei lavoratori in formazione, così come rilevato attraverso questionari alle Imprese. Il valore medio, rispetto alle sei tipologie di performance riportate nel questionario, è pari a 8,3 sia per l'area Sud che per l'area nord, laddove si "ferma" ad un valore pari a 7.6 per l'area Sud.

**Tabella 2, AVVISO GENERALISTA (4/2012 I e II scadenza)**

Elementi oggetto di analisi	Area Nord	Area Centro	Area Sud e Isole
<b>1. Tematiche formative</b>	Significativa incidenza percentuale sul totale delle ore di formazione delle tematiche "Sicurezza sul luogo del lavoro" prevalentemente relativa al livello "base"	Significativa incidenza percentuale sul totale delle ore di formazione delle tematiche "Sicurezza sul luogo del lavoro" prevalentemente relativa al livello "base"	Molto elevata l'incidenza percentuale sul totale delle ore di formazione delle tematiche "Sicurezza sul luogo del lavoro" prevalentemente relativa al livello "base"
<b>2. Impatto della formazione sui processi aziendali in base alle percezioni delle Imprese</b>	Il processo che presenta il maggior impatto della formazione è "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo" seguito da "Gestione de servizio al cliente" e "Gestione ambiente e sicurezza"	Il processo sul quale le attività formative presentano il maggior impatto è "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo", seguito da "Gestione ambiente, salute e sicurezza"	Elevata incidenza percentuale delle attività formative sul processo "Gestione ambiente e sicurezza"
<b>3. Impatto della formazione sulle performance individuale in base alle percezioni delle Imprese</b>	Il valore medio dell'impatto della formazione sulle performance dei lavoratori è pari a 7,6 (scala 1-10)	Il valore medio dell'impatto della formazione sulle performance dei lavoratori è pari a 7,4 (scala 1-10)	Il valore medio dell'impatto della formazione sulle performance dei lavoratori è pari a 7,4 (scala 1-10)
<b>4. Punti di forza nella gestione dei piani da parte dei soggetti attuatori<sup>2</sup></b>	I punti di forza riguardano soprattutto l'analisi dei fabbisogni formativi, la progettazione formativa e la realizzazione delle attività del piano.  Molto limitati i riscontri relativi alla valutazione dell'apprendimento	L'analisi dei fabbisogni formativi e la realizzazione delle attività sono le dimensioni di analisi per le quali si riscontrano punti di forza più numerosi.  Molto limitati i riscontri relativi alla valutazione dell'apprendimento	Come nel caso delle altre due aree geografiche anche per l'Area Sud e Isole l'analisi dei fabbisogni formativi e la realizzazione delle attività sono le dimensioni di analisi per le quali si riscontrano punti di forza più numerosi.  Anche in tal caso molto limitati i riscontri relativi alla valutazione dell'apprendimento
<b>5. Punti di debolezza nella gestione dei piani da parte dei soggetti attuatori<sup>3</sup></b>	I punti di debolezza sono relativi soprattutto alla realizzazione delle attività ed alla valutazione dell'apprendimento in alcuni casi segnalata come processo non adeguatamente strutturato formative.	I punti di debolezza sono relativi soprattutto alla realizzazione delle attività ed alla valutazione dell'apprendimento in alcuni casi segnalata come processo non adeguatamente strutturato formative.	Anche in tal caso i punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento e nella realizzazione delle attività del piano.
<b>6. Tematiche formative</b>	Diversificazione delle tematiche	Diversificazione delle tematiche	Diversificazione delle tematiche

<sup>2</sup> Dall'analisi della distribuzione tra le aree geografiche dei punti di forza nella gestione dei piani, da parte dei soggetti attuatori, si evidenzia una situazione sostanzialmente simile per tutti gli Avvisi oggetto di monitoraggio

<sup>3</sup> Dall'analisi della distribuzione tra le aree geografiche dei punti di debolezza nella gestione dei piani, da parte dei soggetti attuatori, si evidenzia una situazione sostanzialmente simile per tutti gli Avvisi oggetto di monitoraggio

<b>oggetto di certificazione</b>	formative oggetto di certificazione.	formative oggetto di certificazione.	formative oggetto di certificazione.
<b>7. Tipologie di certificazione rilasciate</b>	Diversificazione delle tipologie in tutte e tre le aree geografiche, pur con la netta prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore	Diversificazione delle tipologie in tutte e tre le aree geografiche, pur con la netta prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore	Diversificazione delle tipologie in tutte e tre le aree geografiche, pur con la netta prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore

**Tabella 3, AVVISO AMBITO SICUREZZA (1/2014 A)**

<b>Elementi oggetto di analisi</b>	<b>Area Nord</b>	<b>Area Centro</b>	<b>Area Sud e Isole</b>
<b>1. Tematiche formative</b>	Molto elevata l'incidenza percentuale della tematica "sicurezza sul luogo del lavoro", pari a circa il 90%	Molto elevata l'incidenza percentuale della tematica "sicurezza sul luogo del lavoro", pari a circa il 90%	Molto elevata l'incidenza percentuale della tematica "sicurezza sul luogo del lavoro", pari a circa il 90%
<b>2. Impatto della formazione sui processi aziendali in base alle percezioni delle Imprese</b>	Il processo che, a parere delle Imprese, presenta le più significative ricadute delle attività formative è la "Gestione ambiente, salute e sicurezza" seguito dal processo "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo"	Il processo che, a parere delle Imprese, presenta le più significative ricadute delle attività formative è la "Gestione ambiente, salute e sicurezza" (seguito dai processi "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo" e "Gestione e sviluppo delle risorse umane"	Il processo che, a parere delle Imprese, presenta le più significative ricadute delle attività formative è la "Gestione ambiente, salute e sicurezza" seguito dal processo "Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo"
<b>3. Impatto della formazione sulle performance individuale in base alle percezioni delle Imprese</b>	La tipologia con il miglioramento maggiore (7,8 in una scala tra 1 e 10) è il "miglioramento dell'applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto della normativa"	La tipologia con il miglioramento maggiore (7,8 in una scala tra 1 e 10) è il "miglioramento dell'applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto della normativa"	La tipologia con il miglioramento maggiore (7,8 in una scala tra 1 e 10) è il "miglioramento dell'applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto della normativa"
<b>4. Punti di forza nella gestione dei piani da parte dei soggetti attuatori</b>	I punti di forza riguardano soprattutto l'analisi dei fabbisogni formativi e la realizzazione delle attività del piano.	Anche in tal caso i punti di forza riguardano in particolare l'analisi dei fabbisogni e la realizzazione delle attività del piano	Situazione sostanzialmente simile a quelle delle altre due aree geografiche
<b>5. Punti di debolezza nella gestione dei piani da parte dei soggetti attuatori</b>	I punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento, anche se in percentuale più ridotta rispetto agli altri Avvisi.	I punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento, anche se in percentuale più ridotta rispetto agli altri Avvisi.	Anche in tal caso i punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento, anche se in percentuale più ridotta rispetto agli altri Avvisi.
<b>6. Tematiche formative oggetto di certificazione</b>	Netta prevalenza della tematica "sicurezza sul luogo del lavoro"	Netta prevalenza della tematica "sicurezza sul luogo del lavoro"	Netta prevalenza della tematica "sicurezza sul luogo del lavoro"
<b>7. Tipologie di certificazione rilasciate</b>	Prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore	Prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore	Le certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore sono pari al 100% delle certificazioni rilasciate

**Tabella 4, AVVISO AMBITO AMBIENTE (1/2014 B)**

Elementi oggetto di analisi	Area Nord	Area Centro	Area Sud e Isole
<b>1. Tematiche formative</b>	Molto elevata l'incidenza percentuale della tematica "impatto ambientale"	Molto elevata l'incidenza percentuale della tematica "impatto ambientale"	Molto elevata l'incidenza percentuale della tematica "impatto ambientale"
<b>2. Impatto della formazione sui processi aziendali in base alle percezioni delle Imprese</b>	L'incidenza dell'impatto della formazione sul processo "Gestione ambiente, salute e sicurezza" è superiore al 50% ed il "miglioramento dell'applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto della normativa" è la tipologia di performance che presenta in assoluto il miglioramento maggiore	L'incidenza dell'impatto della formazione sul processo "Gestione ambiente, salute e sicurezza" è superiore al 50% ed il "miglioramento dell'applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto della normativa" è la tipologia di performance che presenta in assoluto il miglioramento maggiore	L'incidenza dell'impatto della formazione sul processo "Gestione ambiente, salute e sicurezza" è superiore al 50% ed il "miglioramento dell'applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto della normativa" è la tipologia di performance che presenta in assoluto il miglioramento maggiore
<b>3. Impatto della formazione sulle performance individuale in base alle percezioni delle Imprese</b>	Valore medio rispetto alle sei categorie di performance prese in considerazione pari a 7,9 (scala 1-10)	Valore medio rispetto alle sei categorie di performance prese in considerazione pari a 7,9 (scala 1-10)	Valore medio rispetto alle sei categorie di performance prese in considerazione pari a 7,7 (scala 1-10)
<b>4. Punti di forza nella gestione dei piani da parte dei soggetti attuatori</b>	Si riscontrano un numero significativo di punti di forza relativamente alla dimensione "Realizzazione delle attività del piano" ed un numero più limitato, rispetto agli altri Avvisi, di citazioni relative alla valutazione dell'apprendimento	Si riscontrano un numero significativo di punti di forza relativamente alla dimensione "Realizzazione delle attività del piano" ed un numero più limitato, rispetto agli altri Avvisi, di citazioni relative alla valutazione dell'apprendimento	Si riscontrano un numero significativo di punti di forza relativamente alla dimensione "Realizzazione delle attività del piano" ed un numero più limitato, rispetto agli altri Avvisi, di citazioni relative alla valutazione dell'apprendimento
<b>5. Punti di debolezza nella gestione dei piani da parte dei soggetti attuatori</b>	I punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento e nella realizzazione delle attività del piano.	Anche in tal caso i punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento e nella realizzazione delle attività del piano.	Anche in tal caso i punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento e nella realizzazione delle attività del piano.
<b>6. Tematiche formative oggetto di certificazione</b>	Netta prevalenza della tematica "impatto ambientale"	Netta prevalenza della tematica "impatto ambientale"	Anche in presenza di una significativa incidenza percentuale della tematica "impatto ambientale" rispetto alle altre due aree geografiche si riscontra una maggiore diversificazione delle tematiche oggetto di monitoraggio ("qualità", "gestione aziendale e amministrazione")
<b>7. Tipologie di certificazione rilasciate</b>	Prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore	Prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore	Le certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore sono pari al 100% delle certificazioni rilasciate



**Tabella 5, AVVISO INNOVAZIONE (3/2011)**

<b>Elementi oggetto di analisi</b>	<b>Area Nord</b>	<b>Area Centro</b>	<b>Area Sud e Isole</b>
<b>1. Tematiche formative</b>	Incidenza elevata della tematica "tecniche di produzione"	Incidenza elevata della tematica "tecniche di produzione"	Incidenza molto elevata della tematica "tecniche di produzione"
<b>2. Impatto della formazione sui processi aziendali in base alle percezioni delle Imprese</b>	Il processo sul quale le attività formative presentano il maggior impatto è "Gestione delle relazioni esterne" seguito da "Sviluppo visione e strategia" e "Gestione delle risorse finanziarie"	Il processo sul quale le attività formative presentano il maggior impatto è "Gestione dell'Information Technology" seguito da "Sviluppo prodotti e servizi" e "Gestione del servizio al cliente"	I processi sui quali le attività formative presentano il maggior impatto sono "Sviluppo prodotti e servizi" e "Marketing e Vendita di prodotti e servizi"
<b>3. Impatto della formazione sulle performance individuale in base alle percezioni delle Imprese</b>	Valore medio rispetto alle sei categorie di performance prese in considerazione pari a 8,3 (scala 1-10)	Valore medio rispetto alle sei categorie di performance prese in considerazione pari a 8,3 (scala 1-10)	Valore medio rispetto alle sei categorie di performance prese in considerazione pari a 7,6 (scala 1-10)
<b>4. Punti di forza nella gestione dei piani da parte dei soggetti attuatori</b>	I punti di forza riguardano soprattutto l'analisi dei fabbisogni formativi e la realizzazione delle attività del piano	I punti di forza riguardano soprattutto l'analisi dei fabbisogni formativi e la realizzazione delle attività del piano	I punti di forza riguardano soprattutto l'analisi dei fabbisogni formativi e la realizzazione delle attività del piano
<b>5. Punti di debolezza nella gestione dei piani da parte dei soggetti attuatori</b>	I punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento	I punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento	I punti di debolezza sono concentrati soprattutto nella valutazione dell'apprendimento
<b>6. Tematiche formative oggetto di certificazione</b>	Ampia diversificazione delle tematiche oggetto di certificazione	Ampia diversificazione delle tematiche oggetto di certificazione	Elevata concentrazione della certificazione in tre tematiche: "tecniche di produzione" "gestione aziendale-amministrazione" e "marketing e vendite"
<b>7. Tipologie di certificazione rilasciate</b>	Diversificazione delle tipologie ma con netta prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore	Diversificazione delle tipologie ma con netta prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore	Diversificazione delle tipologie ma con netta prevalenza delle certificazioni rilasciate dal soggetto attuatore

## 8. Appendice - Tabelle

Tabella 6, Introduzione, I piani monitorati

AREE GEOGRAFICHE	REGIONI	n. piani estratti	n. piani monitorati
<i>NORD</i>	Valle d'Aosta	2	2
	Piemonte	25	25
	Liguria	4	4
	Lombardia	19	19
	Emilia Romagna	10	10
	Veneto	22	22
	Trento	4	4
	Bolzano	1	1
	Friuli Venezia Giulia	8	8
<b>TOT. NORD</b>		<b>95</b>	<b>95</b>
<i>CENTRO</i>	Toscana	10	10
	Marche	9	8
	Lazio	14	14
	Umbria	3	3
	Abruzzo	5	5
<b>TOT. CENTRO</b>		<b>41</b>	<b>40</b>
<i>SUD e ISOLE</i>	Campania	23	22
	Molise	4	3
	Basilicata	5	5
	Puglia	6	6
	Calabria	5	5
	Sicilia	11	11
	Sardegna	3	3
<b>TOT. SUD e ISOLE</b>		<b>57</b>	<b>55</b>
<b>TOT. complessivo</b>		<b>193</b>	<b>190</b>

**Tabella 7, Introduzione, Distribuzione per aree geografiche dei piani monitorati**

MACRO AREE	n. piani estratti	n. piani monitorati	%
NORD	95	95	50%
CENTRO	41	40	21%
SUD e ISOLE	57	55	29%
<b>TOT. Complessivo</b>	<b>193</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>

**Tabella 8, Cap. 1, distribuzione percentuale dei punti di forza rilevati dagli esperti AT per area oggetto di valutazione e area geografica**

% PUNTI DI FORZA EVIDENZIATI DAGLI ESPERTI AT PER OGNI AREA OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	COMPLESSIVO	AREA NORD	AREA CENTRO	AREA SUD ED ISOLE
ANALISI DEI FABBISOGNI	27%	23%	28%	34%
PROGETTAZIONE	18%	20%	16%	15%
REALIZZAZIONE	24%	20%	34%	27%
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	11%	11%	7%	11%
ALTRO	21%	26%	15%	13%
<b>PUNTI DI FORZA SEGNALATI</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabella 9, Cap. 1, distribuzione percentuale dei punti di debolezza rilevati dagli esperti AT per area oggetto di valutazione e area geografica**

% PUNTI DI DEBOLEZZA EVIDENZIATI DAGLI ESPERTI AT PER OGNI AREA OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	COMPLESSIVO	AREA NORD	AREA CENTRO	AREA SUD ED ISOLE
ANALISI DEI FABBISOGNI	17%	20%	17%	14%
PROGETTAZIONE	10%	7%	12%	14%
REALIZZAZIONE	31%	34%	30%	28%
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	25%	27%	24%	22%
ALTRO	16%	12%	17%	22%
<b>PUNTI DI FORZA SEGNALATI</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabella 10, Cap. 1, distribuzione percentuale dei punti di forza rilevati dagli esperti AT per area oggetto di valutazione e avviso**

<b>% PUNTI DI FORZA EVIDENZIATI DAGLI ESPERTI AT PER OGNI AREA OGGETTO DELLA VALUTAZIONE</b>	<b>COMPLESSIVO</b>	<b>AMBIENTE</b>	<b>GENERALISTA</b>	<b>INNOVAZIONE TECNOLOGICA</b>	<b>MOBILITÀ</b>	<b>SICUREZZA</b>
<b>ANALISI DEI FABBISOGNI</b>	27%	25%	31%	28%	20%	24%
<b>PROGETTAZIONE</b>	18%	18%	17%	20%	24%	13%
<b>REALIZZAZIONE</b>	24%	33%	20%	29%	16%	31%
<b>VALUTAZIONE APPRENDIMENTO</b>	11%	5%	10%	5%	24%	13%
<b>ALTRO</b>	21%	20%	23%	19%	18%	19%
<b>PUNTI DI FORZA SEGNALATI</b>						
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabella 11, Cap. 1, distribuzione percentuale dei punti di debolezza rilevati dagli esperti AT per area oggetto di valutazione e avviso**

<b>% PUNTI DI DEBOLEZZA EVIDENZIATI DAGLI ESPERTI AT PER OGNI AREA OGGETTO DELLA VALUTAZIONE</b>	<b>COMPLESSIVO</b>	<b>AMBIENTE</b>	<b>GENERALISTA</b>	<b>INNOVAZIONE TECNOLOGICA</b>	<b>MOBILITÀ</b>	<b>SICUREZZA</b>
<b>ANALISI DEI FABBISOGNI</b>	17%	20%	13%	15%	29%	23%
<b>PROGETTAZIONE</b>	10%	10%	11%	15%	4%	4%
<b>REALIZZAZIONE</b>	31%	30%	37%	10%	38%	34%
<b>VALUTAZIONE APPRENDIMENTO</b>	25%	23%	24%	44%	13%	19%
<b>ALTRO</b>	16%	17%	15%	17%	17%	19%
<b>PUNTI DI FORZA SEGNALATI</b>						
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabella 12, Cap. 2, Distribuzione delle aree tematiche tra tutti i piani e tutti gli avvisi oggetto di monitoraggio**

	NORD			CENTRO			SUD e ISOLE			Totale complessivo		
	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga
<b>Ore Tematiche formative</b>												
Abilità personali	16.534	11,44%	54,89%	3.940	8,15%	13,08%	9.646	12,40%	32,03%	30.120	11,13%	100,00%
Contabilità - finanza	3.278	2,27%	74,13%	364	0,75%	8,23%	780	1,00%	17,64%	4.422	1,63%	100,00%
Gestione aziendale - amministrazione	14.785	10,23%	52,39%	4.147	8,58%	14,70%	9.287	11,94%	32,91%	28.219	10,43%	100,00%
Impatto ambientale	6.393	4,42%	35,87%	6.416	13,28%	36,00%	5.013	6,45%	28,13%	17.822	6,58%	100,00%
Informatica	17.164	11,87%	64,25%	5.172	10,70%	19,36%	4.378	5,63%	16,39%	26.714	9,87%	100,00%
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	1.749	1,21%	76,08%	234	0,48%	10,18%	316	0,41%	13,75%	2.299	0,85%	100,00%
Lingue	14.396	9,96%	63,18%	3.483	7,21%	15,29%	4.907	6,31%	21,54%	22.786	8,42%	100,00%
Marketing vendite	7.991	5,53%	55,20%	1.718	3,55%	11,87%	4.768	6,13%	32,94%	14.477	5,35%	100,00%
Qualità	9.488	6,56%	52,09%	3.308	6,84%	18,16%	5.417	6,96%	29,74%	18.213	6,73%	100,00%
Sicurezza sul luogo di lavoro	26.290	18,19%	42,26%	10.570	21,87%	16,99%	25.357	32,60%	40,76%	62.217	22,99%	100,00%
Tecniche di produzione	26.483	18,32%	61,07%	8.978	18,58%	20,70%	7.906	10,17%	18,23%	43.367	16,02%	100,00%
<b>Totale complessivo</b>	<b>144.551</b>	<b>100,00%</b>	<b>53,41%</b>	<b>48.330</b>	<b>100,00%</b>	<b>17,86%</b>	<b>77.775</b>	<b>100,00%</b>	<b>28,74%</b>	<b>270.656</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Tabella 13, Cap. 2, Distribuzione delle ore di aree tematiche tra i piani dell' avviso generalista della I e II scadenza**

Ore Tematiche formative	NORD			CENTRO			SUD e ISOLE			Totale complessivo		
	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga
Abilità personali	10.017	12,78%	48,42%	3.280	14,41%	15,85%	7.391	15,44%	35,73%	20.688	13,89%	100,00%
Contabilità - finanza	1.322	1,69%	64,74%	364	1,60%	17,83%	356	0,74%	17,43%	2.042	1,37%	100,00%
Gestione aziendale - amministrazione	8.786	11,21%	49,03%	2.615	11,49%	14,59%	6.519	13,62%	36,38%	17.920	12,03%	100,00%
Impatto ambientale	828	1,06%	40,77%	153	0,67%	7,53%	1.050	2,19%	51,70%	2.031	1,36%	100,00%
Informatica	10.102	12,89%	65,37%	2.553	11,22%	16,52%	2.798	5,84%	18,11%	15.453	10,37%	100,00%
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	145	0,19%	29,29%	234	1,03%	47,27%	116	0,24%	23,43%	495	0,33%	100,00%
Lingue	10.818	13,81%	61,32%	3.203	14,07%	18,16%	3.620	7,56%	20,52%	17.641	11,84%	100,00%
Marketing vendite	4.486	5,73%	54,69%	1.296	5,69%	15,80%	2.420	5,05%	29,50%	8.202	5,50%	100,00%
Qualità	8.289	10,58%	52,71%	2.708	11,90%	17,22%	4.730	9,88%	30,08%	15.727	10,56%	100,00%
Sicurezza sul luogo di lavoro	15.851	20,23%	41,55%	5.095	22,38%	13,36%	17.204	35,93%	45,10%	38.150	25,61%	100,00%
Tecniche di produzione	7.707	9,84%	72,40%	1.263	5,55%	11,86%	1.675	3,50%	15,74%	10.645	7,14%	100,00%
<b>Totale complessivo</b>	<b>78.351</b>	<b>100,00%</b>	<b>52,59%</b>	<b>22.764</b>	<b>100,00%</b>	<b>15,28%</b>	<b>47.879</b>	<b>100,00%</b>	<b>32,13%</b>	<b>148.994</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Tabella 14, Cap. 2, Distribuzione delle ore di aree tematiche tra i piani dell' avviso innovazione tecnologica**

Ore Tematiche formative	NORD			CENTRO			SUD e ISOLE			Totale complessivo		
	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga
Abilità personali	832	6,03%	68,70%	170	1,81%	14,04%	209	4,62%	17,26%	1.211	4,37%	100,00%
Gestione aziendale - amministrazione	2.333	16,91%	59,44%	1.096	11,68%	27,92%	496	10,95%	12,64%	3.925	14,17%	100,00%
Impatto ambientale	164	1,19%	83,67%	12	0,13%	6,12%	20	0,44%	10,20%	196	0,71%	100,00%
Informatica	1.853	13,43%	45,55%	2.215	23,61%	54,45%				4.068	14,68%	100,00%
Lingue	84	0,61%	41,18%	120	1,28%	58,82%				204	0,74%	100,00%
Marketing vendite	427	3,10%	45,47%	422	4,50%	44,94%	90	1,99%	9,58%	939	3,39%	100,00%
Qualità	378	2,74%	62,79%	194	2,07%	32,23%	30	0,66%	4,98%	602	2,17%	100,00%
Sicurezza sul luogo di lavoro	8	0,06%	4,94%	154	1,64%	95,06%				162	0,58%	100,00%
Tecniche di produzione	7.717	55,94%	47,06%	4.998	53,28%	30,48%	3.683	81,34%	22,46%	16.398	59,19%	100,00%
<b>Totale complessivo</b>	<b>13.796</b>	<b>100,00%</b>	<b>49,80%</b>	<b>9.381</b>	<b>100,00%</b>	<b>33,86%</b>	<b>4.528</b>	<b>100,00%</b>	<b>16,34%</b>	<b>27.705</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Tabella 15, Cap. 2, Distribuzione delle aree tematiche tra i piani dell'avviso mobilità**

Ore Tematiche formative	NORD			CENTRO			SUD e ISOLE			Totale complessivo		
	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga
Abilità personali	5.261	14,14%	71,28%	74	1,93%	1,00%	2.046	15,02%	27,72%	7.381	13,50%	100,00%
Contabilità - finanza	1.956	5,26%	83,02%				400	2,94%	16,98%	2.356	4,31%	100,00%
Gestione aziendale - amministrazione	3.542	9,52%	61,79%	400	10,44%	6,98%	1.790	13,14%	31,23%	5.732	10,48%	100,00%
Impatto ambientale	356	0,96%	46,11%				416	3,05%	53,89%	772	1,41%	100,00%
Informatica	5.037	13,54%	72,88%	404	10,55%	5,85%	1.470	10,79%	21,27%	6.911	12,64%	100,00%
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	1.604	4,31%	88,91%				200	1,47%	11,09%	1.804	3,30%	100,00%
Lingue	3.494	9,39%	73,04%	160	4,18%	3,34%	1.130	8,29%	23,62%	4.784	8,75%	100,00%
Marketing vendite	3.078	8,27%	58,61%				2.174	15,95%	41,39%	5.252	9,61%	100,00%
Qualità	200	0,54%	33,33%				400	2,94%	66,67%	600	1,10%	100,00%
Sicurezza sul luogo di lavoro	1.642	4,41%	54,97%	75	1,96%	2,51%	1.270	9,32%	42,52%	2.987	5,46%	100,00%
Tecniche di produzione	11.043	29,68%	68,63%	2.717	70,94%	16,89%	2.330	17,10%	14,48%	16.090	29,43%	100,00%
<b>Totale complessivo</b>	<b>37.213</b>	<b>100,00%</b>	<b>68,07%</b>	<b>3.830</b>	<b>100,00%</b>	<b>7,01%</b>	<b>13.626</b>	<b>100,00%</b>	<b>24,92%</b>	<b>54.669</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Tabella 16, Cap. 2, Distribuzione delle ore di aree tematiche tra i piani ambito sicurezza**

Ore Tematiche formative	NORD			CENTRO			SUD e ISOLE			Totale complessivo		
	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga
Abilità personali	346	3,67%	89,64%	40	0,70%	10,36%				386	1,70%	100,00%
Gestione aziendale - amministrazione	16	0,17%	30,77%	36	0,63%	69,23%				52	0,23%	100,00%
Impatto ambientale	118	1,25%	15,25%	128	2,23%	16,54%	528	7,00%	68,22%	774	3,41%	100,00%
Informatica	144	1,53%	100,00%							144	0,63%	100,00%
Qualità	331	3,51%	44,19%	286	4,99%	38,18%	132	1,75%	17,62%	749	3,30%	100,00%
Sicurezza sul luogo di lavoro	8.453	89,70%	41,18%	5.246	91,46%	25,56%	6.828	90,53%	33,26%	20.527	90,42%	100,00%
Tecniche di produzione	16	0,17%	22,86%				54	0,72%	77,14%	70	0,31%	100,00%
<b>Totale complessivo</b>	<b>9.424</b>	<b>100,00%</b>	<b>41,51%</b>	<b>5.736</b>	<b>100,00%</b>	<b>25,27%</b>	<b>7.542</b>	<b>100,00%</b>	<b>33,22%</b>	<b>22.702</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Tabella 17, Cap. 2, Distribuzione delle ore di aree tematiche tra i piani ambito ambiente**

Ore Tematiche formative	NORD			CENTRO			SUD e ISOLE			Totale complessivo		
	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga	v.a.	% col	% riga
Abilità personali	78	1,35%	17,18%	376	5,68%	82,82%				454	2,74%	100,00%
Contabilità - finanza							24	0,57%	100,00%	24	0,14%	100,00%
Gestione aziendale - amministrazione	108	1,87%	18,31%				482	11,48%	81,69%	590	3,56%	100,00%
Impatto ambientale	4.927	85,43%	35,07%	6.123	92,51%	43,58%	2.999	71,40%	21,35%	14.049	84,70%	100,00%
Informatica	28	0,49%	20,29%				110	2,62%	79,71%	138	0,83%	100,00%
Lingue							157	3,74%	100,00%	157	0,95%	100,00%
Marketing vendite							84	2,00%	100,00%	84	0,51%	100,00%
Qualità	290	5,03%	54,21%	120	1,81%	22,43%	125	2,98%	23,36%	535	3,23%	100,00%
Sicurezza sul luogo di lavoro	336	5,83%	85,93%				55	1,31%	14,07%	391	2,36%	100,00%
Tecniche di produzione							164	3,90%	100,00%	164	0,99%	100,00%
<b>Totale complessivo</b>	<b>5.767</b>	<b>100,00%</b>	<b>34,77%</b>	<b>6.619</b>	<b>100,00%</b>	<b>39,91%</b>	<b>4.200</b>	<b>100,00%</b>	<b>25,32%</b>	<b>16.586</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Tabella 18, Cap. 2, Distribuzione delle ore tematica sicurezza per avviso e incidenza % sul totale delle ore per avviso**

AVVISO	Ore Consuntivo tematica sicurezza	% Di Col.	Ore Consuntivo totali	% Di Col.	Incidenza % ore tematica sicurezza su tot. ore avviso
Avviso 1/2014 Ambito B - Ambiente	391	0,66%	16.586	8,81%	2,36%
Avviso 4/2012/1 - Generalista	22.225	37,63%	81.955	43,53%	27,12%
Avviso 4/2012/2 - Generalista	15.925	26,96%	67.039	35,61%	23,75%
Avviso1/2014 Ambito A - Sicurezza	20.527	34,75%	22.702	12,06%	90,42%
<b>Totale</b>	<b>59.068</b>	<b>100,00%</b>	<b>188.282</b>	<b>100,00%</b>	<b>31,37%</b>



**Tabella 19, Cap. 2, Distribuzione delle ore relative alla tematica "sicurezza sul luogo di lavoro" per avviso in base ai livelli di formazione base, avanzato e specialistico**

<b>AVVISO</b>	<b>Base</b>			<b>Avanzato</b>			<b>Specialistico</b>		
	<b>Ore Consuntivo</b>	<b>% Di Col.</b>	<b>% Di Riga.</b>	<b>Ore Consuntivo</b>	<b>% Di Col.</b>	<b>% Di Riga.</b>	<b>Ore Consuntivo</b>	<b>% Di Col.</b>	<b>% Di Riga.</b>
Avviso 1/2014 Ambito B - Ambiente	228	0,54%	58,31%	129	1,46%	32,99%	34	0,44%	8,70%
Avviso 4/2012/1 - Generalista	20.728	48,83%	93,26%	1.028	11,66%	4,63%	469	6,01%	2,11%
Avviso 4/2012/2 - Generalista	14.989	35,31%	94,12%	366	4,15%	2,30%	570	7,31%	3,58%
Avviso1/2014 Ambito A - Sicurezza	6.506	15,33%	31,69%	7.293	82,72%	35,53%	6.728	86,25%	32,78%
<b>Totale</b>	<b>42.451</b>	<b>100,00%</b>	<b>71,87%</b>	<b>8.816</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,93%</b>	<b>7.801</b>	<b>100,00%</b>	<b>13,21%</b>

**Tabella 20, Cap. 3, Avviso 1/2014 Ambito Sicurezza Complessivo, numero questionari 172**

	Impatto delle attività formative sui processi aziendali	Impatto della formazione sulle performance dei lavoratori in formazione						
		Miglioramento della qualità delle attività svolte e dei relativi output	Miglioramento delle relazioni con i colleghi con i quali si interagisce negli stessi processi	Miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse	Miglioramento nell'applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto normative	Miglioramento nell'utilizzo delle conoscenze tecniche	Riduzione del tempo di svolgimento delle attività	Punt. Medio totale
Processi Aziendali		Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	
Gestione ambiente, salute e sicurezza	54,87%	7,7	7,7	7,6	8,0	7,8	7,5	<b>7,7</b>
Gestione del servizio al cliente	2,92%	7,0	7,0	6,8	7,1	6,0	6,0	<b>6,6</b>
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	12,34%	7,6	7,5	7,5	7,9	7,8	7,4	<b>7,6</b>
Gestione delle relazioni esterne	2,60%	6,5	6,2	6,3	7,4	7,3	5,7	<b>6,6</b>
Gestione dell'information technology	2,27%	7,0	7,2	7,7	7,7	7,6	6,6	<b>7,3</b>
Marketing e vendita di prodotti e servizi	2,27%	5,6	4,8	5,5	7,0	6,2	6,0	<b>5,9</b>
Produzione e consegna prodotti/servizi	2,27%	6,7	5,8	5,2	7,0	6,2	7,2	<b>6,4</b>
Sviluppo e gestione risorse umane	9,09%	7,6	7,8	8,0	7,9	7,2	7,3	<b>7,6</b>
Sviluppo prodotti e servizi	1,95%	6,3	6,8	6,2	6,8	6,4	7,0	<b>6,6</b>
Sviluppo visione e strategia	7,14%	6,6	7,1	7,1	7,3	6,8	7,0	<b>7,0</b>
Gestione delle risorse finanziarie	2,27%	7,4	7,8	7,6	7,6	7,6	7,9	<b>7,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,4</b>	<b>7,8</b>	<b>7,5</b>	<b>7,3</b>	<b>7,5</b>

**Tabella 21, Cap. 3, Avviso 1/2014 Ambito Ambiente Complessivo, numero questionari 110**

	Impatto delle attività formative sui processi aziendali	Impatto della formazione sulle performance dei lavoratori in formazione						
		Miglioramento della qualità delle attività svolte e dei relativi output	Miglioramento delle relazioni con i colleghi con i quali si interagisce negli stessi processi	Miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse	Miglioramento nell'applicazione delle procedure aziendali e/o rispetto normative	Miglioramento nell'utilizzo delle conoscenze tecniche	Riduzione del tempo di svolgimento delle attività	Punt. Medio totale
Processi Aziendali		Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	
Gestione ambiente, salute e sicurezza	32,10%	8,1	7,8	8,0	8,0	8,1	8,0	<b>8,0</b>
Gestione del servizio al cliente	5,86%	7,7	7,6	7,7	7,9	7,6	7,3	<b>7,6</b>
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	13,27%	8,2	8,0	8,0	8,1	8,1	7,8	<b>8,0</b>
Gestione delle relazioni esterne	3,70%	7,8	7,8	7,8	8,0	8,1	7,2	<b>7,8</b>
Gestione dell'information technology	5,56%	7,9	7,6	7,9	7,9	7,8	7,8	<b>7,8</b>
Marketing e vendita di prodotti e servizi	5,86%	7,8	7,6	7,7	7,9	7,6	7,4	<b>7,7</b>
Produzione e consegna prodotti/servizi	3,70%	8,2	7,8	8,0	8,0	7,9	7,7	<b>7,9</b>
Sviluppo e gestione risorse umane	3,40%	7,5	7,6	7,6	7,5	7,5	7,5	<b>7,6</b>
Sviluppo prodotti e servizi	7,72%	7,7	7,4	7,9	7,7	7,3	7,2	<b>7,5</b>
Sviluppo visione e strategia	14,81%	7,8	7,7	7,8	7,9	7,8	7,7	<b>7,8</b>
Gestione delle risorse finanziarie	4,01%	8,0	7,4	8,2	8,0	8,1	7,6	<b>7,9</b>
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	<b>8,0</b>	<b>7,7</b>	<b>7,9</b>	<b>7,9</b>	<b>7,9</b>	<b>7,7</b>	<b>7,9</b>

Tabella 22, Cap. 3, Avviso Innovazione Complessivo, numero questionari 83

	Impatto delle attività formative sui processi aziendali	Impatto della formazione sulle performance dei lavoratori in formazione						
		Miglioramento della qualità delle attività svolte e dei relativi output	Miglioramento delle relazioni con i colleghi con i quali si interagisce negli stessi processi	Miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse	Miglioramento nell'applicazione procedure aziendali e/o rispetto normative	Miglioramento nell'utilizzo delle conoscenze tecniche	Riduzione del tempo di svolgimento delle attività	Punt. Medio totale
Processi Aziendali		Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	
Gestione ambiente, salute e sicurezza	4,65%	8,5	8,5	8,6	8,4	8,8	7,6	8,4
Gestione del servizio al cliente	7,27%	8,1	8,1	8,3	8,2	8,1	8,1	8,2
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	15,70%	8,2	8,2	8,3	8,3	8,3	8,0	8,2
Gestione delle relazioni esterne	4,07%	8,6	7,8	8,6	7,6	7,8	7,9	8,0
Gestione dell'information technology	9,88%	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	8,1	7,9
Marketing e vendita di prodotti e servizi	10,17%	8,1	8,0	8,2	8,0	7,9	8,0	8,0
Produzione e consegna prodotti/servizi	11,34%	8,2	8,3	8,2	8,4	8,1	8,0	8,2
Sviluppo e gestione risorse umane	4,94%	8,5	8,4	8,3	8,3	8,1	8,3	8,3
Sviluppo prodotti e servizi	14,83%	8,1	8,1	8,3	8,3	8,1	8,1	8,2
Sviluppo visione e strategia	10,47%	8,3	8,0	8,3	8,0	8,3	8,0	8,2
Gestione delle risorse finanziarie	6,69%	8,3	8,1	8,1	8,4	8,6	8,0	8,2
(vuoto)	0,00%							
Totale	100,00%	8,2	8,1	8,2	8,2	8,2	8,0	8,1

**Tabella 23, Cap. 3, Avviso generalista Complessivo, numero questionari 911**

	Impatto delle attività formative sui processi aziendali	Impatto della formazione sulle performance dei lavoratori in formazione						
		Miglioramento della qualità delle attività svolte e dei relativi output	Miglioramento delle relazioni con i colleghi con i quali si interagisce negli stessi processi	Miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse	Miglioramento nell'applicazione procedure aziendali e/o rispetto normative	Miglioramento nell'utilizzo delle conoscenze tecniche	Riduzione del tempo di svolgimento delle attività	Punt. Medio totale
Processi Aziendali		Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	Punt. Medio	
Gestione ambiente, salute e sicurezza	16,59%	7,9	7,3	7,5	8,1	8,0	7,5	<b>7,7</b>
Gestione del servizio al cliente	11,20%	7,8	7,7	7,7	7,7	7,8	7,6	<b>7,7</b>
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	12,85%	7,9	7,6	7,6	7,9	8,0	7,6	<b>7,8</b>
Gestione delle relazioni esterne	5,18%	7,7	7,7	7,6	7,5	7,7	7,5	<b>7,6</b>
Gestione dell'information technology	6,39%	7,8	7,4	7,6	7,7	7,9	7,7	<b>7,7</b>
Marketing e vendita di prodotti e servizi	8,27%	7,8	7,3	7,5	7,7	7,8	7,5	<b>7,6</b>
Produzione e consegna prodotti/servizi	6,39%	7,9	7,5	7,6	7,8	7,8	7,6	<b>7,7</b>
Sviluppo e gestione risorse umane	10,08%	7,7	7,5	7,4	7,7	7,8	7,3	<b>7,5</b>
Sviluppo prodotti e servizi	7,91%	7,7	7,1	7,4	7,6	7,7	7,3	<b>7,5</b>
Sviluppo visione e strategia	10,76%	7,6	7,3	7,5	7,5	7,4	7,5	<b>7,5</b>
Gestione delle risorse finanziarie	4,38%	7,8	7,4	7,7	7,8	7,8	7,8	<b>7,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	<b>7,8</b>	<b>7,4</b>	<b>7,6</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>	<b>7,5</b>	<b>7,6</b>

**Tabella 24, Cap. 5, media dei punteggi premianti a consuntivo per macroarea, Avviso 4/2012 I e II scad**

Media									
MACROAREA	A.1.2.3	A.1.6	A3.A	A3.B	A4.1	A4.3	A4.4	Media tot. consuntivo	Media iniziale-finale
CENTRO	11,43	46,43	34,29	36,71	48,57	58,57	47,14	283,14	-11,50
NORD	15,38	48,50	33,75	38,08	53,00	62,63	44,50	295,83	-2,58
SUD e ISOLE	18,40	50,00	30,20	38,00	54,40	65,80	50,00	306,80	-2,04
<b>Media nazionale</b>	<b>15,63</b>	<b>48,61</b>	<b>32,72</b>	<b>37,81</b>	<b>52,66</b>	<b>62,91</b>	<b>46,71</b>	<b>297,05</b>	<b>-3,99</b>

**Tabella 25, Cap. 5, media dei punteggi premianti a consuntivo per regione, Avviso 1/2014 ambito A Salute e Sicurezza**

MEDIA									
MACROAREA	A.1.3	A.1.4	A4.1	A4.2	A4.3	A4.4	A4.5	Media tot. a consuntivo	Media iniziale -finale
CENTRO	28,57	21,43	51,43	55,71	73,57	60,00	27,86	318,57	-25,57
NORD	38,33	20,00	47,00	48,33	70,83	58,33	30,00	312,83	-18,75
SUD e ISOLE	36,00	30,00	50,40	43,00	68,50	56,00	27,00	310,90	-20,20
<b>MEDIA NAZIONALE</b>	<b>35,17</b>	<b>23,79</b>	<b>49,24</b>	<b>48,28</b>	<b>70,69</b>	<b>57,93</b>	<b>28,45</b>	<b>313,55</b>	<b>-20,90</b>

**Tabella 26, Cap. 5, media dei punteggi premianti a consuntivo per macroarea, Avviso 1/2014 ambito B Ambiente**

MEDIA									
MACROAREA	A.1.3	A.1.4	A1.7	A4.1	A4.2	A4.3	Media tot. a consuntivo	Media iniziale-finale	
CENTRO	60,00	20,00	60,00	65,00	35,00	40,00	280,00	-18,00	
NORD	60,00	21,43	60,00	71,43	45,00	40,00	297,86	-17,86	
SUD e ISOLE	52,50	26,25	60,00	60,00	56,88	35,00	290,63	-39,38	
<b>MEDIA NAZIONALE</b>	<b>57,14</b>	<b>22,86</b>	<b>60,00</b>	<b>65,24</b>	<b>46,67</b>	<b>38,10</b>	<b>290,00</b>	<b>-26,50</b>	

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1, descrizione del campione per avvisi oggetto del monitoraggio, per macroarea e per regione, elaborazione Fondimpresa. ....	5
Figura 2, frequenza relativa dei punti di forza e dei punti di debolezza per area geografica e sul totale complessivo, elaborazione Fondimpresa. ....	15
Figura 3, frequenza relativa dei punti di forza e dei punti di debolezza per tipologia di avviso, elaborazione Fondimpresa. ....	17
Figura 4, distribuzione percentuale delle ore delle tematiche formative tra gli avvisi. ....	19
Figura 5, distribuzione delle ore delle tematiche formative per aree geografiche – avviso generalista. ....	20
Figura 6, distribuzione percentuale delle ore della tematica “sicurezza sul luogo del lavoro” per area geografica; e distribuzione dei livelli di formazione erogata – avviso generalista. ....	21
Figura 7, distribuzione delle ore delle tematiche formative per area geografica – avviso innovazione tecnologica. ....	22
Figura 8, distribuzione delle ore delle tematiche formative per area geografico – avviso mobilità. ....	23
Figura 9, distribuzione delle ore delle tematiche formative per area geografica – avviso salute e sicurezza. ....	24
Figura 10, distribuzione delle ore delle tematiche formative per area geografica – avviso salute e sicurezza. ....	25
Figura 11, distribuzione percentuale delle tematiche formative per i primi tre processi più significativi – avviso sicurezza. ....	28
Figura 12, incidenza percentuale dei processi aziendali maggiormente coinvolti dalla formazione, media complessiva e medie per area geografica – avviso sicurezza. ....	29
Figura 13, media dei punteggi del miglioramento delle performance dei lavoratori a seguito della formazione – avviso sicurezza. ....	30
Figura 14, distribuzione percentuale delle tematiche formative per i primi tre processi più significativi – avviso ambiente. ....	31
Figura 15, incidenza percentuale dei processi aziendali maggiormente coinvolti dalla formazione, media complessiva e medie per area geografica – avviso ambiente. ....	32
Figura 16, media dei punteggi del miglioramento delle performance dei lavoratori a seguito della formazione – avviso ambiente. ....	33
Figura 17, distribuzione percentuale delle tematiche formative per i primi tre processi più significativi – avviso innovazione tecnologica. ....	34
Figura 18, incidenza percentuale dei processi aziendali maggiormente coinvolti dalla formazione, media complessiva e medie per area geografica – avviso innovazione tecnologica. ....	35
Figura 19, media dei punteggi del miglioramento delle performance dei lavoratori a seguito della formazione – avviso innovazione tecnologica. ....	36
Figura 20, distribuzione percentuale delle tematiche formative per i primi tre processi più significativi – avviso generalista. ....	37
Figura 21, incidenza percentuale dei processi aziendali maggiormente coinvolti dalla formazione, media complessiva e medie per area geografica – avviso generalista. ....	38
Figura 22, media dei punteggi del miglioramento delle performance dei lavoratori a seguito della formazione – avviso generalista. ....	39
Figura 23, incidenza dei processi aziendali maggiormente interessati dalla formazione per avviso e esiti formativi per avviso. ....	40
Figura 24, incidenza percentuale dei lavoratori certificati sul totale dei lavoratori ricadenti nel campione, per avviso e area geografica. ....	41

Figura 25, media dei punteggi premianti in fase iniziale e in fase finale per avviso e scostamenti percentuali per macroarea. ....	44
Figura 26, scostamenti percentuali degli elementi di valutazione per macroarea – avviso generalista. ....	46
Figura 27, incidenza dei piani che presentano scostamenti negativi e incidenza del valore dello scostamento – avviso generalista. ....	46
Figura 28, scostamento percentuale degli elementi di valutazione per macro area – avviso sicurezza. ....	47
Figura 29, incidenza dei piani che presentano scostamenti negativi e incidenza del valore dello scostamento – avviso sicurezza. ....	48
Figura 30, scostamenti percentuali degli elementi di valutazione per macroarea – avviso ambiente.....	49
Figura 31, incidenza dei piani che presentano scostamenti negativi e incidenza del valore dello scostamento – avviso ambiente.....	49



## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1, numero questionari compilati da aziende beneficiarie per avviso e area geografica.....	26
Tabella 2, AVVISO GENERALISTA (4/2012 I e II scadenza).....	54
Tabella 3, AVVISO AMBITO SICUREZZA (1/2014 A).....	55
Tabella 4, AVVISO AMBITO AMBIENTE (1/2014 B).....	56
Tabella 5, AVVISO INNOVAZIONE (3/2011).....	57
Tabella 6, Introduzione, I piani monitorati.....	58
Tabella 7, Introduzione, Distribuzione per aree geografiche dei piani monitorati.....	59
Tabella 8, Cap. 1, distribuzione percentuale dei punti di forza rilevati dagli esperti AT per area oggetto di valutazione e area geografica.....	59
Tabella 9, Cap. 1, distribuzione percentuale dei punti di debolezza rilevati dagli esperti AT per area oggetto di valutazione e area geografica.....	59
Tabella 10, Cap. 1, distribuzione percentuale dei punti di forza rilevati dagli esperti AT per area oggetto di valutazione e avviso.....	60
Tabella 11, Cap. 1, distribuzione percentuale dei punti di debolezza rilevati dagli esperti AT per area oggetto di valutazione e avviso.....	60
Tabella 12, Cap. 2, Distribuzione delle aree tematiche tra tutti i piani e tutti gli avvisi oggetto di monitoraggio.....	61
Tabella 13, Cap. 2, Distribuzione delle ore di aree tematiche tra i piani dell' avviso generalista della I e II scadenza.....	62
Tabella 14, Cap. 2, Distribuzione delle ore di aree tematiche tra i piani dell'avviso innovazione tecnologica.....	62
Tabella 15, Cap. 2, Distribuzione delle aree tematiche tra i piani dell'avviso mobilità.....	63
Tabella 16, Cap. 2, Distribuzione delle ore di aree tematiche tra i piani ambito sicurezza.....	63
Tabella 17, Cap. 2, Distribuzione delle ore di aree tematiche tra i piani ambito ambiente.....	64
Tabella 18, Cap. 2, Distribuzione delle ore tematica sicurezza per avviso e incidenza % sul totale delle ore per avviso.....	64
Tabella 19, Cap. 2, Distribuzione delle ore relative alla tematica "sicurezza sul luogo di lavoro" per avviso in base ai livelli di formazione base, avanzato e specialistico.....	65
Tabella 20, Cap. 3, Avviso 1/2014 Ambito Sicurezza Complessivo, numero questionari 172.....	66
Tabella 21, Cap. 3, Avviso 1/2014 Ambito Ambiente Complessivo, numero questionari 110.....	67
Tabella 22, Cap. 3, Avviso Innovazione Complessivo, numero questionari 83.....	68
Tabella 23, Cap. 3, Avviso generalista Complessivo, numero questionari 911.....	69
Tabella 24, Cap. 5, media dei punteggi premianti a consuntivo per macroarea, Avviso 4/2012 I e II scad....	70
Tabella 25, Cap. 5, media dei punteggi premianti a consuntivo per regione, Avviso 1/2014 ambito A Salute e Sicurezza.....	70
Tabella 26, Cap. 5, media dei punteggi premianti a consuntivo per macroarea, Avviso 1/2014 ambito B Ambiente.....	70

