



REPORT NAZIONALE MONITORAGGIO VALUTATIVO, FASE A

Prof. Guido Capaldo e Ufficio Monitoraggio Valutativo

in collaborazione con Ing. Fabrizio Bocci, Dott. Luigi Serio, Dott. Roberto Ibba

11 Novembre 2014

Indice

1.	Finalità ed articolazione del sistema di monitoraggio valutativo	3
2.	La Fase A del processo di monitoraggio valutativo: Articolazione e metodologia	4
2.1	Articolazione	4
3.	La distribuzione delle tematiche formative ed i risultati della Fase “A” per i piani interessati dal primo periodo di monitoraggio (2013/14)	9
3.1	I piani regionali	10
3.2	Piani multi regionali	28
3.3	Analisi dei risultati	30
4.	La Fase C: Rilevazione della percezione dell’Imprenditore in merito all’impatto della formazione erogata attraverso Fondimpresa sui processi aziendali e sulle prestazioni dei lavoratori	33
4.1	Il processo	33
4.2	I risultati	34
5.	Considerazioni conclusive	41
5.1	Incidenza percentuale delle tematiche formative nell’ambito dei diversi Avvisi	41
5.2	L’indice di qualità della gestione dei piani	41
5.3	Punti di forza e di debolezza nella gestione dei piani	42
5.4	L’impatto della formazione sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori	43
5.5	Una lettura sistemica dei risultati	44

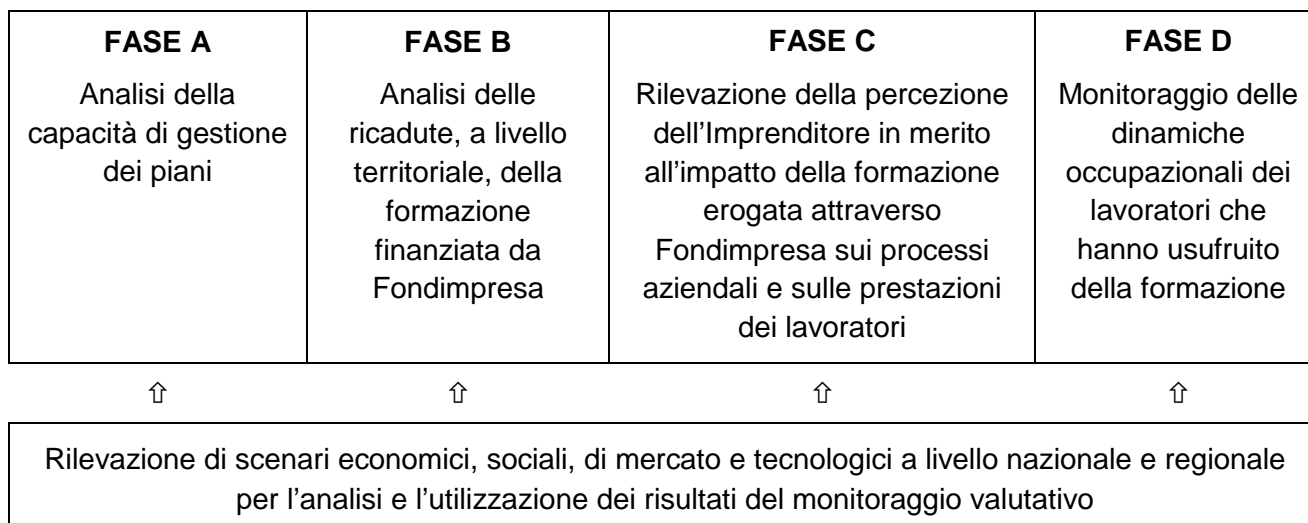
1. Finalità ed articolazione del sistema di monitoraggio valutativo

In considerazione della rilevanza delle attività finanziate e della necessità di supportare adeguatamente la programmazione strategica ed operativa del Fondo, recependo le indicazioni del Comitato Strategico dei Soci, Fondimpresa persegue l'obiettivo di rilevare in forma stabile e ricorrente, valorizzando le esperienze di monitoraggio qualitativo già realizzate, le diverse variabili connesse ai piani formativi realizzati (risultati, efficienza, efficacia, pertinenza, esiti, ricadute), sotto molteplici dimensioni: ambiti di intervento; classe delle imprese e caratteristiche dei lavoratori; canale di finanziamento (Conto Formazione, Conto di Sistema), tipologie di avvisi e di piani, etc.

E' stato quindi definito *un sistema strutturato ed unitario di rilevazione e valutazione sulle iniziative finanziate, che viene gestito avvalendosi della collaborazione diretta delle Articolazioni Territoriali nell'approfondimento dei risultati dei piani finanziati e delle loro ricadute nei contesti di riferimento.*

L'architettura del sistema è descritta nella Figura 1.1.

Fig. 1.1 - L'architettura del sistema di monitoraggio



Questo report si riferisce alla fase A del Monitoraggio valutativo ed ai risultati relativi al 2013. Al fine di arricchire il contenuto informativo del report sono stati riportati anche i risultati della fase C, limitatamente ai Piani interessati dalla fase A del Monitoraggio. Si tratta di 295 piani di cui 247 regionali e 48 multi regionali.

Nelle pagine che seguono vengono illustrate le fasi e gli strumenti metodologici sia della fase A che della fase B e vengono successivamente riportati i risultati relativi al 2013.

2. La Fase A del processo di monitoraggio valutativo: Articolazione e metodologia

2.1 Articolazione

Ambito

Si riferisce al solo Conto Sistema

Finalità

- Realizzare un momento di sintesi ed analisi del processo di realizzazione del piano, sulla base di una metodologia condivisa, utilizzando le stesse tipologie di dati e informazioni, in modo da consentire a Fondimpresa la disponibilità di un (minimo comune) insieme di dati e informazioni, tra essi confrontabili, utili per l'analisi e la valutazione del conseguimento degli obiettivi delle politiche formative del Fondo
- Ricostruire la storia del progetto prendendo in esame le diverse fasi di attività dalla presentazione del formulario alla conclusione del Piano
- Effettuare un bilancio dell'iniziativa, 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,
- Portare alla luce ed analizzare con gli referenti dei piani i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato la gestione del piano.

Processo di monitoraggio

Nelle tabelle 2.1 e 2.2 viene riportata la descrizione del processo di monitoraggio sia nel caso dei piani regionali che dei piani multi regionali. Vengono riepilogate le principali fasi del processo monitoraggio e per ciascuna di esse viene indicato il soggetto responsabile.

La metodologia

La metodologia utilizzata prevede che, sulla base degli elementi raccolti ed analizzati sia nella fase di "back office" che nel corso delle visite sul campo (nel corso delle quali vengono effettuate interviste ad un significativo campione di soggetti deputati alla gestione del piano quali il referente del piano, il responsabile della didattica, il responsabile della valutazione delle competenze, etc.) venga assegnato, sulla base di una scheda, un punteggio da 1 a 4 a ciascuna delle seguenti dimensioni:

- analisi dei fabbisogni
- progettazione
- realizzazione
- monitoraggio e valutazione delle competenze.

Tabella 2.1 - La gestione del processo di monitoraggio per i piani regionali

	<i>Ufficio Monitoraggio Fondimpresa</i>	<i>Esperti AT</i>	<i>Esperti Fondimpresa</i>	<i>Responsabile scientifico monitoraggio</i>
Invio dati piani	x			
Seminari su metodologia a esperti AT			x	
Predisposizione documentazione per analisi back office	x			
Analisi back office		x		
Analisi sul campo		x		
Predisposizione report finale		x		
Verifica requisiti formali	x			
Verifica conformità processo e report rispetto a requisiti della metodologia			x	
Analisi e validazione report				x

Tabella 2.2 - La gestione del processo di monitoraggio per i piani multiregionali

	<i>Ufficio Monitoraggio Fondimpresa</i>	<i>Esperti Fondimpresa</i>	<i>Responsabile scientifico monitoraggio</i>
Invio dati piani	x		
Predisposizione documentazione per analisi back office	x		
Analisi back office		x	
Analisi sul campo		x	
Predisposizione report finale		x	
Verifica requisiti formali	x		
Verifica conformità processo e report rispetto a requisiti della metodologia			x
Validazione report			x

Per ciascuna dimensione è previsto un certo insieme di voci di valutazione (si veda la tabella 2.3 nel seguito riportata) a ciascuna delle quali gli esperti che effettuano il monitoraggio devono assegnare un valore (min 1, max 4) motivando obbligatoriamente la valutazione effettuata. Il valore dell'indicatore relativo a ciascuna dimensione si ottiene calcolando la media rispetto al numero di elementi oggetto di valutazione.

Tabella 2.3 - I criteri di valutazione per le 4 dimensioni di analisi

1. ANALISI DEI FABBISOGNI		
<p>1.1 COERENZA TRA LE METODOLOGIE DI ANALISI DELL'ANALISI DEI FABBISOGNI E LE FINALITÀ E GLI OBIETTIVI DEL PIANO</p> <p>"Dati gli obiettivi (dichiarati) del Piano, valutare se lo strumento/gli strumenti metodologici utilizzati per l'analisi dei fabbisogni si sono dimostrati adeguati o se fosse stato necessaria una diversa scelta di strumenti metodologici".</p> <p>1 = decisamente inadeguati alle finalità ed agli obiettivi del piano (rappresenta una criticità)</p> <p>2 = parzialmente adeguati, ma migliorabili (necessita qualche miglioramento)</p> <p>3 = complessivamente adeguati (è in linea con le aspettative)</p> <p>4 = perfettamente adeguati alle finalità ed agli obiettivi del piano (eccede le aspettative)</p>	<p>1.2 COERENZA TRA LE FONTI DI INFORMAZIONE PER L'ANALISI DEI FABBISOGNI E LE FINALITÀ E GLI OBIETTIVI DEL PIANO</p> <p>"Valutare la coerenza tra le fonti di informazione dell'analisi dei fabbisogni e le finalità e gli obiettivi del Piano tenuto conto della tipologia degli strumenti metodologici utilizzati per l'analisi."</p> <p>Per fonti di informazione si intende, a seconda dello strumento metodologico utilizzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il numero di interviste effettuate; - il numero di questionari ricevuti; - il numero di manifestazioni di interesse ricevute per ciascuna tematica del catalogo formativo/il numero di tematiche totali del catalogo formativo; - Il numero, la varietà ed il livello di approfondimento delle ricerche utilizzate, nel caso in cui l'analisi dei fabbisogni sia stata di tipo desk. <p>1 = decisamente poco coerenti con le finalità dell'analisi e le dimensioni del settore/territorio (rappresenta una criticità)</p> <p>2 = parzialmente coerenti, ma migliorabili (necessita qualche miglioramento)</p> <p>3 = complessivamente adeguata (è in linea con le aspettative)</p> <p>4 = assolutamente coerenti alle finalità dell'analisi ed alle dimensioni del settore/territorio (eccede le aspettative)</p>	<p>1.3 COMPLETEZZA DELLA DESCRIZIONE DEI RISULTATI DELL'ANALISI DEI FABBISOGNI</p> <p>"Valutare se il S.A. abbia documentato in maniera completa, chiara ed articolata, i risultati dell'analisi dei fabbisogni"</p> <p>1 = la documentazione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni risulta incompleta, poco chiara e poco articolata (rappresenta una criticità)</p> <p>2 = solo parzialmente adeguata, potrebbe essere migliorata (necessita qualche miglioramento)</p> <p>3 = complessivamente soddisfacente (è in linea con le aspettative)</p> <p>4 = perfettamente soddisfacente, completa ed articolata (eccede le aspettative)</p>
2. PROGETTAZIONE		
<p>2.1 FINALIZZAZIONE DEI RISULTATI DELL'ANALISI DEI FABBISOGNI ALLA PROGETTAZIONE DELLE AZIONI FORMATIVE</p> <p>"Le aree tematiche delle azioni, la loro descrizione e gli approcci didattici sono coerenti rispetto ai risultati dell'analisi dei fabbisogni?"</p> <p>1 = si nota una marcata incoerenza di fondo (rappresenta una criticità)</p> <p>2 = parzialmente coerenti, ma migliorabili (necessita qualche miglioramento)</p> <p>3 = complessivamente coerenti (è in linea con le aspettative)</p> <p>4 = perfettamente coerenti ed aderenti agli obiettivi del piano (eccede le aspettative)</p>	<p>2.2 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DELLE AZIONI FORMATIVE</p> <p>"I risultati dell'analisi dei fabbisogni formativi sono stati tradotti, per ciascuna azione formativa, in obiettivi formativi descritti in termini di specifiche conoscenze da acquisire/sviluppare e/o in termini di obiettivi formativi corrispondenti a comportamenti osservabili e misurabili?"</p> <p>1 = la definizione degli obiettivi specifici delle azioni formative è insufficiente e lacunosa nella maggior parte delle azioni formative (rappresenta una criticità)</p> <p>2 = solo parzialmente adeguata, ma migliorabile (necessita qualche miglioramento)</p> <p>3 = complessivamente appropriata e corretta (è in linea con le aspettative)</p> <p>4 = la definizione degli obiettivi delle azioni formative è perfettamente appropriata e corretta (eccede le aspettative)</p>	<p>2.3 ARTICOLAZIONE E DURATA DELLE AZIONI FORMATIVE</p> <p>"Articolazione (specifici contenuti) e durata delle azioni formative sono adeguate agli obiettivi delle azioni formative stesse?"</p> <p>1 = decisamente inadeguate agli obiettivi delle azioni formative nella maggior parte dei casi (rappresenta una criticità)</p> <p>2 = solo parzialmente adeguate, ci sono margini per un miglioramento (necessita qualche miglioramento)</p> <p>3 = complessivamente adeguate (è in linea con le aspettative)</p> <p>4 = perfettamente adeguate agli obiettivi delle azioni formative (eccede le aspettative)</p>

segue Tabella 2.3 - I criteri di valutazione per le 4 dimensioni di analisi

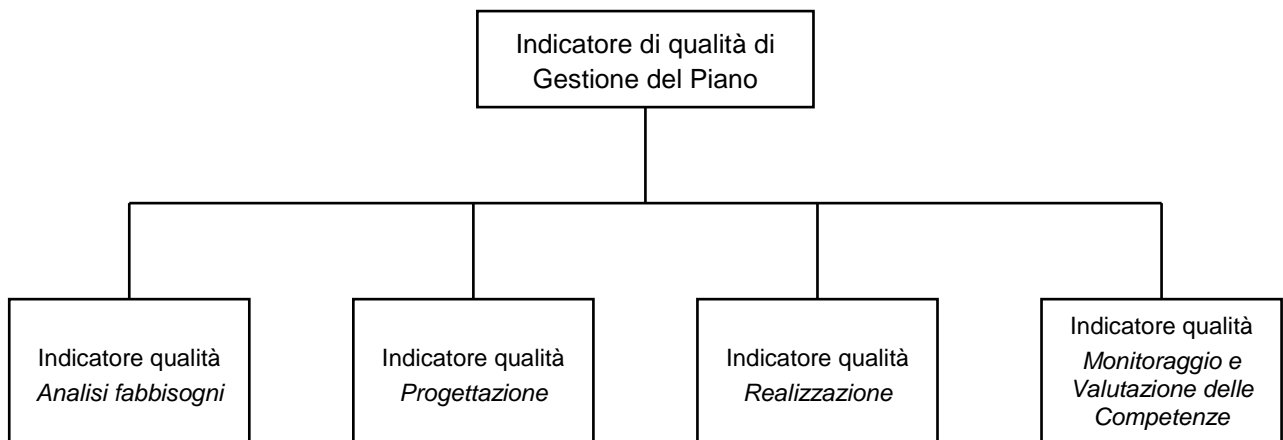
3. REALIZZAZIONE ATTIVITA' FORMATIVE		
<p>3.1 ADEGUATEZZA DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE "Le metodologie didattiche utilizzate dal S.A. sono considerate adeguate alle finalità e agli obiettivi del piano?"</p> <p>1 = inadeguate alle finalità e agli obiettivi del piano nella maggior parte dei casi (rappresenta una criticità) 2 = parzialmente adeguate, ci sono margini per un miglioramento (necessita qualche miglioramento) 3 = complessivamente adeguate (è in linea con le aspettative) 4 = perfettamente adeguate alle finalità e agli obiettivi del piano (eccede le aspettative)</p>	<p>3.2 EVIDENZA DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE UTILIZZATE "E' stato possibile acquisire e analizzare, in fase di monitoraggio, un adeguato numero di esempi relativi agli approcci didattici (aula, seminari, action learning, FAD, coaching, etc) utilizzati per le diverse tipologie di azioni formative?"</p> <p>Valori</p> <p>1 = non è stato possibile acquisire alcuna documentazione (rappresenta una criticità) 2 = la documentazione fornita si riferisce solo ad una minima parte degli approcci didattici utilizzati (necessita qualche miglioramento) 3 = la documentazione fornita si riferisce alla maggior parte degli approcci didattici utilizzati (è in linea con le aspettative) 4 = la documentazione fornita si riferisce al 100% degli approcci didattici utilizzati (eccede le aspettative)</p>	
4. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE		
<p>4.1 VERIFICA DELLE COMPETENZE IN INGRESSO La verifica è stata effettuata:</p> <p>1 = per meno del 20% delle azione formative che prevedevano tale valutazione 2 = per circa il 50% delle azioni formative 3 = per circa l'80% 4 = per il 10%</p>	<p>4.2 VERIFICA DELLE COMPETENZE IN USCITA La verifica è stata effettuata:</p> <p>1 =per meno del 20% delle azione formative che prevedavano tale valutazione 2 =per circa il 50% delle azioni formative 3 =per circa l'80%</p>	

Viene infine calcolato l'indicatore "qualità di gestione del piano" come media dei valori delle quattro dimensioni prima descritte. L'indicatore di qualità della gestione del piano esprime *in quale misura sono stati rispettati i requisiti*, relativi alla gestione del piano, riportati nel formulario di presentazione.

Il valore dell'indicatore di qualità della gestione del piano è funzione dei seguenti quattro indicatori (Figura 2.1):

- Indicatore della qualità dell'analisi dei fabbisogni
- Indicatore della qualità della progettazione formativa
- Indicatore della qualità della realizzazione delle azioni formative
- Indicatore della qualità del monitoraggio delle competenze

Figura 2.1 - Gli indicatori utilizzati per la valutazione della qualità di gestione del piano



3. La distribuzione delle tematiche formative ed i risultati della Fase “A” per i piani interessati dal primo periodo di monitoraggio (2013/14)

Nella tabella 3.1 vengono riportati, per ciascuna regione, i piani (ed i corrispondenti Avvisi) oggetto di monitoraggio. Nella tabella 3.2 vengono invece riepilogati i piani multi regionali oggetto di monitoraggio.

Nelle pagine seguenti vengono riepilogati i principali risultati del processo valutativo relativo al periodo in esame, distinguendo tra piani regionali e multiregionali.

Tabella 3.1 - Dati a consuntivo PO 2013 - Piani Territoriali

	AVVISO 2/2011 - ambiente AVVISO 3/2010/1 - generalista AVVISO 3/2010/2 - generalista AVVISO 1/2011/2 - salute e sicurezza AVVISO 1/2012/1A - salute e sicurezza AVVISO 1/2012/B - ambiente	Totali	
Regione	Tot. Piani con monitoraggio valutativo	Tot. Interviste	Tot. Focus
Abruzzo	10	24	10
Basilicata	3	6	3
Calabria	3	6	3
Campania	32	74	32
Emilia Romagna	24	59	24
Friuli Venezia Giulia	8	18	8
Lazio	29	72	29
Liguria	2	8	2
Lombardia	19	62	19
Marche	7	18	7
Molise	0	0	0
Piemonte	31	86	31
Prov. Bolzano	2	4	2
Prov. Trento	1	4	1
Puglia	9	28	9
Sardegna	5	14	5
Sicilia	18	56	18
Toscana	11	30	11
Umbria	3	7	3
Valle D'Aosta	1	4	1
Veneto	29	71	29
Tot. Piani Regionali	247	651	247

Tabella 3.2 - Dati a consuntivo PO 2013 - Piani Multi Regionali

<i>Area</i>	<i>Tot. Piani con monitoraggio valutativo</i>	<i>Tot. Interviste</i>	<i>Tot. Focus</i>
Nord	16	74	16
Centro	16	53	16
Sud	16	49	16
Totale	48	176	48

3.1 I piani regionali

3.1.1 La distribuzione delle tematiche formative

Nelle tabelle seguenti viene riportata la distribuzione delle tematiche formative, per ciascuna tipologia di Avviso, nei piani oggetto di monitoraggio nelle diverse regioni. In particolare, nella tabella 3.3 è riportata la distribuzione delle tematiche per il totale degli Avvisi, nella tabella 3.4 la distribuzione nell'ambito degli Avvisi generalisti, nella tabella 3.5 la distribuzione nell'ambito degli Avvisi relativi all'ambiente, nella tabella 3.6 la distribuzione nell'ambito degli Avvisi relativi alla sicurezza. Le percentuali relative alle diverse tematiche formative si riferiscono alle ore corso effettuate, per ciascuna tematica, rispetto al totale delle ore corso dei piani rientranti in quella categoria di Avviso.

Dall'analisi della tabella 3.3, relativa alla totalità degli Avvisi, si può osservare una generale preponderanza, nelle diverse regioni, della tematica "Sicurezza sul luogo di lavoro". In tre regioni (Puglia, Abruzzo ed Umbria) le ore di formazione erogate nell'ambito di tale tematica superano il 50% delle ore di formazioni totali.

Per capire poi quale sia l'incidenza della tematica "Sicurezza sul luogo di lavoro" nell'ambito degli Avvisi generalisti, nella tabella 3.4 sono state evidenziate, per ciascuna regione, le tematiche alle quali corrispondono le maggiori percentuali di ore di formazione ed in corsivo quelle che risultano al secondo posto. La tematica "Sicurezza sul luogo del lavoro" risulta al primo posto per ben 12 regioni, in prevalenza centro-meridionali ed al secondo posto in 5 regioni. Le regioni nelle quali la tematica con maggiore percentuali di ore di formazione non è la Sicurezza sono le seguenti: Alto Adige (tematica più diffusa: Abilità personali), Calabria (Tecniche di produzione), Emilia Romagna (Lingue), Friuli Venezia Giulia (Gestione Aziendale- Amministrazione), Liguria (Lingue), Lombardia (Abilità personali), Trentino (Gestione Aziendale-Amministrazione).

Alla luce di tali considerazioni emerge la netta preponderanza, nell'ambito dei Piani finanziati sugli Avvisi generalisti, della tematica "Sicurezza sul luogo del lavoro", nonostante la presenza di uno specifico Avviso in tale ambito. Inoltre le tematiche che, dopo "Sicurezza sul luogo del lavoro", risultano più gettonate sono in prevalenza "Abilità personali", "Lingue", "Informatica", "Gestione Aziendale-Amministrazione". Minore è la frequenza, nell'ambito dei Piani finanziati sugli Avvisi generalisti, di tematiche quali "Tecniche di produzione", "Qualità", "Marketing". Questo è un aspetto sul quale occorre riflettere in quanto tali tematiche sono proprio quelle che appaiono più correlabili agli obiettivi di innovazione di prodotto e di processo, obiettivi che rientrano nelle priorità degli Avvisi generalisti.

Per quanto riguarda infine gli Avvisi relativi ad "Ambiente" e "Sicurezza", emerge in tutte le regioni coerenza tra le finalità degli Avvisi e le tematiche formative che presentano i maggiori valori di incidenza percentuale sulle ore di formazione erogate.

Tabella 3.3 - Totale Avvisi

Regione	Abilità personali	Contabilità e finanza	Gestione aziendale, amm.zione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione	Tot.
Abruzzo	4,31%	0,80%	10,58%	6,55%	8,46%	0,00%	5,62%	2,59%	8,51%	50,81%	1,76%	100%
Alto Adige	28,33%	0,00%	10,00%	6,67%	3,75%	0,00%	0,00%	15,00%	0,00%	21,67%	14,58%	100%
Basilicata	13,71%	0,38%	1,52%	22,47%	1,71%	0,00%	3,81%	0,00%	11,99%	38,03%	6,38%	100%
Calabria	3,08%	2,37%	5,98%	4,04%	13,18%	0,00%	7,82%	4,96%	6,15%	23,99%	28,43%	100%
Campania	8,11%	0,23%	6,75%	25,32%	4,64%	0,10%	4,34%	1,08%	4,15%	43,30%	1,98%	100%
Emilia Romagna	4,63%	0,84%	5,30%	21,84%	8,69%	0,40%	10,62%	4,02%	4,98%	35,09%	3,58%	100%
Friuli Ven. Giulia	2,41%	1,91%	24,63%	12,68%	9,04%	0,22%	11,10%	8,43%	12,17%	8,96%	8,45%	100%
Lazio	2,83%	0,89%	3,40%	26,10%	7,76%	0,37%	10,28%	0,93%	5,53%	40,62%	1,31%	100%
Liguria	17,61%	1,99%	2,17%	1,62%	8,95%	0,88%	27,36%	3,94%	5,82%	18,17%	11,48%	100%
Lombardia	20,59%	4,44%	8,91%	5,25%	13,57%	0,11%	15,89%	5,09%	3,50%	14,06%	8,59%	100%
Marche	2,65%	1,87%	8,06%	2,43%	4,61%	0,00%	10,17%	3,44%	10,55%	48,20%	8,03%	100%
Piemonte	5,67%	2,97%	13,80%	6,02%	11,87%	0,19%	12,27%	2,58%	6,59%	33,31%	4,72%	100%
Puglia	1,44%	0,00%	5,02%	25,17%	3,17%	0,23%	5,11%	1,19%	1,77%	55,73%	1,19%	100%
Sardegna	3,81%	0,42%	15,23%	2,01%	11,19%	0,34%	6,45%	2,27%	16,23%	40,17%	1,88%	100%
Sicilia	12,48%	0,54%	8,04%	8,32%	7,16%	0,22%	5,35%	2,26%	7,92%	38,74%	8,96%	100%
Toscana	6,44%	0,23%	10,58%	15,11%	9,33%	0,00%	8,54%	2,38%	6,42%	33,43%	7,54%	100%
Trentino	4,81%	0,00%	26,12%	0,22%	25,78%	0,00%	9,84%	1,12%	4,64%	24,11%	3,36%	100%
Umbria	1,45%	1,55%	9,94%	1,03%	5,17%	0,00%	12,21%	1,86%	6,05%	58,24%	2,48%	100%
Valle d'Aosta	8,55%	0,00%	6,99%	0,00%	21,12%	0,59%	2,97%	0,00%	2,97%	42,53%	14,28%	100%
Veneto	4,25%	2,87%	8,52%	9,61%	7,37%	0,00%	5,66%	4,32%	11,13%	41,39%	4,87%	100%

Tabella 3.4 - Avvisi Generalisti

Regione	Abilità personali	Contabilità e finanza	Gestione aziendale, amm.zione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione	Tot.
Abruzzo	6,40%	1,27%	16,79%	3,63%	13,43%	0,00%	8,92%	4,12%	12,43%	30,60%	2,40%	100%
Alto Adige	28,33%	0,00%	10,00%	6,67%	3,75%	0,00%	0,00%	15,00%	0,00%	21,67%	14,58%	100%
Basilicata	27,95%	0,79%	3,15%	5,91%	3,54%	0,00%	7,87%	0,00%	14,57%	23,82%	12,40%	100%
Calabria	3,08%	2,37%	5,98%	4,04%	13,18%	0,00%	7,82%	4,96%	6,15%	23,99%	28,43%	100%
Campania	18,60%	0,56%	15,18%	0,96%	11,29%	0,25%	10,54%	2,63%	7,10%	28,47%	4,42%	100%
Emilia Romagna	9,03%	1,67%	10,41%	2,45%	17,10%	0,62%	21,19%	7,84%	5,37%	17,45%	6,87%	100%
Friuli Ven. Giulia	2,81%	2,23%	26,74%	3,61%	10,56%	0,25%	12,96%	9,83%	10,81%	10,34%	9,86%	100%
Lazio	6,38%	1,81%	6,64%	0,43%	17,52%	0,83%	23,22%	2,09%	6,41%	31,91%	2,76%	100%
Liguria	17,61%	1,99%	2,17%	1,62%	8,95%	0,88%	27,36%	3,94%	5,82%	18,17%	11,48%	100%
Lombardia	23,04%	4,97%	9,98%	0,52%	15,20%	0,12%	17,75%	5,71%	3,92%	9,17%	9,62%	100%
Marche	4,45%	3,14%	13,53%	0,87%	7,74%	0,00%	17,07%	5,77%	12,48%	21,46%	13,48%	100%
Piemonte	7,26%	3,80%	17,59%	1,29%	15,18%	0,24%	15,69%	3,31%	7,55%	22,09%	7,26%	100%
Puglia	2,81%	0,00%	9,56%	1,87%	6,20%	0,45%	10,00%	2,32%	2,50%	61,97%	2,32%	100%
Sardegna	4,33%	0,48%	17,19%	0,86%	12,71%	0,38%	7,32%	2,58%	6,58%	45,46%	2,13%	100%
Sicilia	15,93%	0,69%	10,06%	0,84%	9,16%	0,28%	6,84%	2,90%	6,61%	35,45%	11,23%	100%
Toscana	9,42%	0,33%	15,38%	1,71%	13,64%	0,00%	12,49%	3,48%	8,80%	23,71%	11,03%	100%
Trentino	4,81%	0,00%	26,12%	0,22%	25,78%	0,00%	9,84%	1,12%	4,64%	24,11%	3,36%	100%
Umbria	3,57%	3,82%	23,95%	2,55%	12,74%	0,00%	30,06%	4,59%	6,50%	6,11%	6,11%	100%
Valle d'Aosta	8,55%	0,00%	6,99%	0,00%	21,12%	0,59%	2,97%	0,00%	2,97%	42,53%	14,28%	100%
Veneto	8,55%	0,00%	6,99%	0,00%	21,12%	0,59%	2,97%	0,00%	2,97%	42,53%	14,28%	100%

Tabella 3.5 - Avvisi Ambiente

Regione	Abilità personali	Contabilità e finanza	Gestione aziendale, amm.zione	Impatto ambientale	Informatica	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione	Totale
Abruzzo				91,24%			2,72%	6,04%		100%
Alto Adige										
Basilicata	0,74%			75,74%			19,12%	2,94%	1,47%	100%
Calabria										
Campania	1,39%		0,35%	92,00%			2,90%	3,01%	0,35%	100%
Emilia Romagna	0,09%		0,19%	83,84%	0,47%	0,37%	7,28%	7,19%	0,56%	100%
Friuli Venezia Giulia			12,03%	66,92%			20,30%	0,75%		100%
Lazio		0,30%	0,79%	87,71%			6,49%	4,53%	0,18%	100%
Liguria										
Lombardia				97,20%				2,80%		100%
Marche										
Piemonte				90,42%			9,58%			100%
Puglia			0,48%	87,27%			1,76%	10,50%		100%
Sardegna			0,70%	10,56%			87,68%	1,06%		100%
Sicilia				83,70%			11,95%	4,35%		100%
Toscana				98,80%			1,20%			100%
Trentino										
Umbria										
Valle d'Aosta										
Veneto		0,36%	6,07%	74,25%	0,58%	0,54%	10,79%	6,98%	0,43%	100%

Tabella 3.6 - Avvisi Sicurezza

Regione	Abilità personali	Gestione aziendale, amm.zione	Impatto ambientale	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione	Totale
Abruzzo	0,85%		0,26%			1,71%	96,41%	0,77%	100%
Alto Adige									
Basilicata							100,00%		100%
Calabria									
Campania	0,28%	1,28%	1,77%			1,42%	95,02%	0,23%	100%
Emilia Romagna	0,32%	0,15%		0,36%		1,98%	97,19%		100%
Friuli Venezia Giulia									
Lazio		0,84%	2,43%			3,08%	93,52%	0,13%	100%
Liguria									
Lombardia	0,45%				0,67%		98,89%		100%
Marche			4,73%			7,70%	87,57%		100%
Piemonte		0,31%	0,45%			1,03%	98,02%	0,18%	100%
Puglia			0,25%				99,75%		100%
Sardegna									
Sicilia	0,21%	1,35%	2,95%			13,10%	81,01%	1,39%	100%
Toscana		0,38%	0,76%			1,33%	97,52%		100%
Trentino									
Umbria		0,35%				5,75%	93,90%		100%
Valle d'Aosta									
Veneto	0,31%	0,51%	1,12%			2,35%	95,25%	0,46%	100%

3.1.2 La qualità di gestione dei piani

Nella tabella 3.7 viene riportato il quadro relativo al valore dell'*indicatore della qualità di gestione del piano* per tutti i piani e per tutte le regioni oggetto del monitoraggio.

L'indicatore "qualità di gestione del piano" viene calcolato come *media* dei valori dei *4 indicatori* (si veda capitolo 1) relativi alle seguenti dimensioni:

- Analisi dei fabbisogni
- Progettazione
- Realizzazione
- Monitoraggio e valutazione delle competenze

Il valore dell'indicatore esprime in sostanza la *coerenza* tra gli *elementi* riportati nel *formulario di presentazione* del piano, in corrispondenza delle diverse fasi sopra elencate, e gli *elementi riscontrati nel corso del monitoraggio*.

In altri termini, l'indicatore di qualità della gestione del piano esprime *in quale misura sono stati rispettati i requisiti*, relativi alla gestione del piano, *riportati nel formulario di presentazione*.

Tale indicatore può variare tra 1 e 4 (valore max).

Tabella 3.7 - Indicatori di qualità complessivi

Area	Valore medio indicatore		
	≥ 3	≥ 2	< 2
Qualità di gestione del piano	185	46	7
Analisi fabbisogni	193	31	14
Progettazione	192	40	6
Realizzazione	179	50	9
Monitoraggio e Valutazione	141	71	26

Come si può osservare dalla tabella, il valore dell'indicatore della qualità della gestione dei piani è più che soddisfacente. Esso infatti risulta maggiore di 3 per 185 piani su 238 (pari al 77% dei piani analizzati)

Nella tabella 3.8 viene riportata la distribuzione dei valori dell'indice di qualità della gestione del piano in tutte le regioni.

Occorre però precisare che il *numero di piani oggetto di monitoraggio varia da regione a regione, e tale circostanza va tenuta in considerazione per poter effettuare valutazioni comparative tra le diverse regioni*.

Tabella 3.8 - Indicatore di qualità della gestione del piano per regione

Regione	Valore medio indicatore		
	≥ 3	≥ 2	< 2
Valle d'Aosta	1	0	0
Piemonte	24	2	5
Liguria	0	2	0
Lombardia	19	0	0
Veneto	22	6	0
Prov. Bolzano	0	2	0
Prov. Trento	0	1	0
Friuli Venezia Giulia	4	3	1
Emilia Romagna	23	0	0
Toscana	5	6	0
Marche	6	1	0
Umbria	3	0	0
Lazio	20	8	1
Abruzzo	8	2	0
Puglia	5	0	0
Campania	17	12	0
Basilicata	3	0	0
Calabria	3	0	0
Sardegna	5	0	0
Sicilia	17	1	0

Nella tabella 3.9 le stesse informazioni della tabella 3.8 vengono integrate con il numero di piani monitorati in ciascuna regione. In questo modo è possibile calcolare il rapporto tra il numero di piani che, in ciascuna regione, hanno ottenuto un valore dell'indicatore di qualità della gestione del piano maggiore di 3 ed il numero di piani complessivamente esaminati nella stessa regione.

Considerando contemporaneamente, per ciascuna regione, sia il numero di piani sottoposti a monitoraggio che il valore della percentuale dei piano con indicatore di qualità della gestione del piano maggiore di 3 emergono due situazioni diverse per quanto riguarda le regioni del nord, da un lato, e del centro sud, dall'altro.

Limitandoci alle regioni con il maggior numero di piani sottoposti a monitoraggio abbiamo infatti, per il centro nord, l'Emilia Romagna con il 100% di piani con indice di qualità della gestione maggiore di 3 su 23 piani, la Lombardia con il 100% su 19 piani, il Veneto con il 78% su 28 piani ed il Piemonte con il 77% su 31 piani.

Nel centro sud la regione che presenta il valore maggiore dell'indice di qualità della gestione del progetto è la Sicilia, con il 94% dei piani con valore dell'indicatore maggiore di 3, su 18 piani; seguita dal Lazio (69% su 29 piani) dalla Campania (59% su 29 piani) e dalla Toscana (45% su 11 piani).

Tabella 3.9 – Piani monitorati e indice di qualità per regione

Regione	Numero Piani	% di Piani con indice di qualità di gestione > 3
Valle d'Aosta	1	100%
Piemonte	31	77%
Liguria	2	0
Lombardia	19	100%
Veneto	28	78%
Prov. Bolzano	2	0
Prov. Trento	1	0
Friuli Venezia Giulia	8	50%
Emilia Romagna	23	100%
Toscana	11	45%
Marche	7	86%
Umbria	3	100%
Lazio	29	69%
Abruzzo	10	80%
Puglia	5	100%
Campania	29	59%
Basilicata	3	100%
Calabria	3	100%
Sardegna	5	100%
Sicilia	18	94%

3.1.3 L'analisi dei fabbisogni

Nella tabella 3.10 viene riportata la distribuzione dell'indice di qualità dell'analisi dei fabbisogni in tutte le regioni. Come si può vedere, *l'indice di qualità dell'analisi dei fabbisogni risulta maggiore di 3 per 193 piani, pari a circa l'80% del piano oggetto del monitoraggio, laddove risulta minore di 2 per soli 14 piani pari a circa il 6% del totale.*

Nelle successive tabelle 3.11, 3.12 e 3.13 vengono riportate le distribuzioni, tra tutte le regioni, dei valori relativi alle 3 dimensioni in base alle quali viene calcolato l'indice di qualità dell'analisi dei fabbisogni:

- Coerenza tra metodologia analisi fabbisogni e finalità/obiettivi del Piano
- Coerenza tra fonti di informazione utilizzate nell'analisi fabbisogni e finalità/obiettivi del Piano
- Articolazione e dettaglio nella descrizione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni.

La dimensione che contribuisce maggiormente alla qualità dell'analisi dei fabbisogni formativi è "Articolazione e dettaglio nella descrizione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni" alla quale è stato assegnato, in fase di monitoraggio, il valore max (=4) a 158 piani, pari al 66% del totale. Seguono la dimensione "Coerenza tra fonti di informazione utilizzate ed obiettivi e finalità el piano" (valore max per 139 piani, pari al 58% del totale) e la dimensione "Coerenza tra metodologie di analisi e finalità e obiettivi del piano) (valore max per 132 piani pari al 55% del totale).

Tabella 3.10 - Analisi dei fabbisogni

Regione	Valore medio indicatore		
	≥ 3	≥ 2	< 2
Valle d'Aosta	1	0	0
Piemonte	23	3	5
Liguria	1	1	0
Lombardia	16	3	0
Veneto	23	5	0
Prov. Bolzano	2	0	0
Prov. Trento	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	7	0	1
Emilia Romagna	23	0	0
Toscana	10	1	0
Marche	5	2	0
Umbria	3	0	0
Lazio	17	5	7
Abruzzo	7	2	1
Puglia	5	0	0
Campania	24	5	0
Basilicata	3	0	0
Calabria	3	0	0
Sardegna	5	0	0
Sicilia	14	4	0

Tabella 3.11 - Coerenza tra metodologie di analisi ed obiettivi e finalità del piano

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	1	0	0	0
Piemonte	20	5	3	3
Liguria	2	0	0	0
Lombardia	13	5	1	0
Veneto	15	13	0	0
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	2	5	1	0
Emilia Romagna	23	0	0	0
Toscana	5	6	0	0
Marche	2	5	0	0
Umbria	3	0	0	0
Lazio	12	8	3	6
Abruzzo	2	5	2	1
Puglia	4	1	0	0
Campania	11	15	2	1
Basilicata	2	1	0	0
Calabria	3	0	0	0
Sardegna	5	0	0	0
Sicilia	10	7	0	1

Tabella 3.12 - Coerenza tra fonti di informazione utilizzate ed obiettivi e finalità del piano

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	1	0	0	0
Piemonte	18	8	1	4
Liguria	1	0	1	0
Lombardia	9	9	1	0
Veneto	16	10	0	2
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	2	5	0	1
Emilia Romagna	23	0	0	0
Toscana	8	2	1	0
Marche	4	2	1	0
Umbria	3	0	0	0
Lazio	12	6	6	5
Abruzzo	4	4	2	0
Puglia	3	2	0	0
Campania	19	7	3	0
Basilicata	3	0	0	0
Calabria	2	1	0	0
Sardegna	0	5	0	0
Sicilia	9	8	1	0

Tabella 3.13 - Articolazione e dettaglio dei risultati

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	1	0	0	0
Piemonte	17	6	5	3
Liguria	0	0	2	0
Lombardia	14	3	2	0
Veneto	21	4	3	0
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	6	1	1	0
Emilia Romagna	23	0	0	0
Toscana	5	6	0	0
Marche	4	2	1	0
Umbria	3	0	0	0
Lazio	11	9	3	6
Abruzzo	2	5	3	0
Puglia	4	1	0	0
Campania	14	13	2	0
Basilicata	3	0	0	0
Calabria	3	0	0	0
Sardegna	5	0	0	0
Sicilia	9	6	3	0

3.1.4 La progettazione

Nella tabella 3.14 viene riportata la distribuzione dell'indice di qualità della progettazione in tutte le regioni.

Come si può vedere dalla tabella, l'indice di qualità della progettazione risulta maggiore di 3 per 190 piani, pari a circa l'80% dei piani oggetto del monitoraggio, laddove risulta minore di 2 per soli 6 piani pari a circa il 2,5% del totale.

Tabella 3.14 - Progettazione

Regione	Valore medio indicatore		
	≥ 3	≥ 2	< 2
Valle d'Aosta	1	0	0
Piemonte	22	6	3
Liguria	0	2	0
Lombardia	19	0	0
Veneto	27	0	1
Prov. Bolzano	0	2	0
Prov. Trento	0	1	0
Friuli Venezia Giulia	2	6	0
Emilia Romagna	23	0	0
Toscana	8	3	0
Marche	5	2	0
Umbria	3	0	0
Lazio	20	7	2
Abruzzo	8	2	0
Puglia	5	0	0
Campania	20	9	0
Basilicata	3	0	0
Calabria	3	0	0
Sardegna	5	0	0
Sicilia	18	0	0

Nelle successive tabelle 3.15, 3.16 e 3.17 vengono riportate le distribuzioni, tra tutte le regioni, dei valori relativi alle 3 dimensioni in base alle quali viene calcolato l'indice di qualità della progettazione:

- Finalizzazione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni alla progettazione delle azioni formative
- Definizione degli obiettivi delle azioni formative
- Articolazione e durata delle azioni formative

La dimensione che contribuisce maggiormente alla qualità della progettazione è la dimensione "Articolazione e durata delle azioni formative" per alla quale è stato assegnato, in fase di monitoraggio, il valore max (=4) a 145 piani, pari al 61% del totale. Seguono la dimensione "Finalizzazione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni alla progettazione delle azioni formative" (pari al 57% del totale) e la dimensione "Definizione degli obiettivi delle azioni formative" (valore max pari al 55% del totale).

Tabella 3.15 - Finalizzazione dei risultati dell'analisi alla progettazione delle azioni formative

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	1	0	0	0
Piemonte	21	3	4	3
Liguria	0	2	0	0
Lombardia	15	4	0	0
Veneto	19	8	0	1
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	1	1	6	0
Emilia Romagna	21	2	0	0
Toscana	5	6	0	0
Marche	3	2	2	0
Umbria	3	0	0	0
Lazio	9	11	9	0
Abruzzo	1	8	1	0
Puglia	5	0	0	0
Campania	11	14	4	0
Basilicata	1	2	0	0
Calabria	3	0	0	0
Sardegna	5	0	0	0
Sicilia	15	3	0	0

Tabella 3.16 - Definizione degli obiettivi delle azioni formative

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	1	0	0	0
Piemonte	19	3	8	1
Liguria	0	0	2	0
Lombardia	15	3	1	0
Veneto	22	4	0	2
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	1	3	4	0
Emilia Romagna	19	3	1	0
Toscana	2	3	6	0
Marche	5	1	1	0
Umbria	3	0	0	0
Lazio	6	14	9	0
Abruzzo	5	3	2	0
Puglia	5	0	0	0
Campania	6	17	6	0
Basilicata	3	0	0	0
Calabria	3	0	0	0
Sardegna	2	1	0	2
Sicilia	12	6	0	0

Tabella 3.17 - Articolazione e durata delle azioni formative

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	1	0	0	0
Piemonte	15	9	7	0
Liguria	0	2	0	0
Lombardia	16	2	1	0
Veneto	27	0	0	1
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	1	5	2	0
Emilia Romagna	19	4	0	0
Toscana	6	5	0	0
Marche	4	3	0	0
Umbria	3	0	0	0
Lazio	14	6	7	2
Abruzzo	3	7	0	0
Puglia	5	0	0	0
Campania	11	18	0	0
Basilicata	2	1	0	0
Calabria	2	1	0	0
Sardegna	3	2	0	0
Sicilia	11	6	1	0

3.1.5 La realizzazione dei piani

Nella tabella 3.18 viene riportata la distribuzione dell'indice di qualità della realizzazione dei piani, per tutte le regioni.

Come si può vedere dalla tabella, tale indice risulta maggiore di 3 per 146 piani, pari a circa il 61% dei piani oggetto del monitoraggio, laddove risulta minore di 2 per soli 9 piani pari a circa il 3,7% del totale.

Nelle successive tabelle 3.19 e 3.20 vengono riportate le distribuzioni, tra tutte le regioni, dei valori relativi alle 2 dimensioni in base alle quali viene calcolato l'indice di qualità dell'analisi dei fabbisogni:

- Coerenza tra metodologia analisi fabbisogni e finalità e obiettivi del Piano
- Evidenza delle metodologie didattiche utilizzate

La dimensione che contribuisce maggiormente alla qualità dell'analisi dei fabbisogni formativi è la dimensione "Coerenza tra metodologia analisi fabbisogni e finalità e obiettivi del Piano" per alla quale è stato assegnato, in fase di monitoraggio, il valore max (=4) a 126 piani, pari al 53% del totale. Laddove alla dimensione "Evidenza delle metodologie didattiche utilizzate" il valore max è stato assegnato a 90 piani (pari al 38% del totale).

Tabella 3.18 - Realizzazione

Regione	Valore medio indicatore		
	≥ 3	≥ 2	< 2
Valle d'Aosta	1	0	0
Piemonte	25	4	2
Liguria	2	0	0
Lombardia	16	3	0
Veneto	15	11	2
Prov. Bolzano	0	2	0
Prov. Trento	0	1	0
Friuli Venezia Giulia	6	2	0
Emilia Romagna	19	3	1
Toscana	9	2	0
Marche	6	1	0
Umbria	3	0	0
Lazio	18	7	4
Abruzzo	10	0	0
Puglia	3	2	0
Campania	19	10	0
Basilicata	3	0	0
Calabria	3	0	0
Sardegna	5	0	0
Sicilia	16	2	0

Tabella 3.19 - Coerenza tra metodologie didattiche e obiettivi delle azioni formative

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	1	0	0	0
Piemonte	11	11	7	2
Liguria	0	2	0	0
Lombardia	9	9	1	0
Veneto	19	7	2	0
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	5	2	1	0
Emilia Romagna	16	5	1	1
Toscana	7	2	2	0
Marche	1	5	1	0
Umbria	2	1	0	0
Lazio	13	8	8	0
Abruzzo	6	4	0	0
Puglia	4	1	0	0
Campania	8	20	1	0
Basilicata	3	0	0	0
Calabria	3	0	0	0
Sardegna	5	0	0	0
Sicilia	12	5	1	0

Tabella 3.20 - Evidenza delle metodologie didattiche utilizzate

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	1	0	0	0
Piemonte	23	2	6	0
Liguria	0	2	0	0
Lombardia	9	7	1	2
Veneto	9	5	7	7
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	1	4	3	0
Emilia Romagna	14	5	0	4
Toscana	1	10	0	0
Marche	4	3	0	0
Umbria	2	1	0	0
Lazio	6	9	8	6
Abruzzo	5	5	0	0
Puglia	0	2	1	2
Campania	3	14	10	2
Basilicata	0	3	0	0
Calabria	3	0	0	0
Sardegna	2	3	0	0
Sicilia	5	9	4	0

3.1.6 Il monitoraggio delle competenze

Nella tabella 3.21 viene riportata la distribuzione dell'indice di qualità del monitoraggio delle competenze, per tutte le regioni.

Come si può vedere dalla tabella, tale indice risulta maggiore di 3 per 122 piani, pari a circa il 51% dei piani oggetto del monitoraggio, laddove risulta minore di 2 per 26 piani pari a circa l'11% del totale.

Nelle successive tabelle 3.22 e 3.23 vengono riportate le distribuzioni, tra tutte le regioni, dei valori relativi alle 2 dimensioni in base alle quali viene calcolato l'indice di qualità del monitoraggio delle competenze:

- Valutazione delle competenze in ingresso
- Valutazione delle competenze in uscita

La dimensione che contribuisce maggiormente al valore dell'indice di qualità del monitoraggio delle competenze è il "Monitoraggio delle competenze in uscita" per alla quale è stato assegnato, in fase di monitoraggio, il valore max (=4) a 124 piani, pari al 52% del totale. Laddove alla dimensione "Valutazione delle competenze in ingresso" il valore max è stato assegnato a 111 piani (pari al 47% del totale).

Tabella 3.21 - Monitoraggio delle competenze

Regione	Valore medio indicatore		
	≥ 3	≥ 2	< 2
Valle d'Aosta	1	0	0
Piemonte	20	8	3
Liguria	0	2	0
Lombardia	5	12	2
Veneto	10	11	7
Prov. Bolzano	0	2	0
Prov. Trento	0	1	0
Friuli Venezia Giulia	3	2	3
Emilia Romagna	20	3	0
Toscana	1	3	7
Marche	7	0	0
Umbria	3	0	0
Lazio	24	5	0
Abruzzo	10	0	0
Puglia	3	2	0
Campania	10	15	4
Basilicata	3	0	0
Calabria	2	1	0
Sardegna	5	0	0
Sicilia	14	4	0

Tabella 3.22 - Valutazione delle competenze in ingresso

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	0	1	0	0
Piemonte	10	11	4	6
Liguria	0	2	0	0
Lombardia	10	1	6	2
Veneto	7	3	8	10
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	1	0	0
Friuli Venezia Giulia	1	0	3	4
Emilia Romagna	18	2	2	1
Toscana	0	0	3	8
Marche	7	0	0	0
Umbria	1	0	2	0
Lazio	23	2	3	1
Abruzzo	6	3	1	0
Puglia	3	1	0	1
Campania	3	7	9	10
Basilicata	0	3	0	0
Calabria	2	0	0	1
Sardegna	5	0	0	0
Sicilia	13	4	1	0

Tabella 3.23 - Monitoraggio delle competenze in uscita

Regione	Valore indicatore			
	4	3	2	1
Valle d'Aosta	1	0	0	0
Piemonte	8	16	4	3
Liguria	0	0	2	0
Lombardia	4	3	5	7
Veneto	12	2	9	5
Prov. Bolzano	2	0	0	0
Prov. Trento	0	0	1	0
Friuli Venezia Giulia	4	0	3	1
Emilia Romagna	16	5	0	2
Toscana	2	0	8	1
Marche	4	3	0	0
Umbria	2	0	1	0
Lazio	24	4	0	1
Abruzzo	9	1	0	0
Puglia	3	1	0	1
Campania	10	9	9	1
Basilicata	3	0	0	0
Calabria	3	0	0	0
Sardegna	4	1	0	0
Sicilia	13	1	2	2

Riepilogando, l'indice di qualità della gestione dei piani è nel complesso, a livello nazionale, più che soddisfacente, in quanto risulta maggiore di 3 per 185 piani su 238, per una percentuale pari al 77%.

Occorre però tenere in considerazione che al valore complessivo di tale indice contribuiscono in modo diverso i 4 indici di secondo livello. Infatti, sia l'indice di qualità dell'analisi dei fabbisogni (maggiore di 3 per l'80% dei piani) che l'indice di qualità della progettazione dei piani (maggiore di 3 per l'80% dei piani) incidono positivamente sull'indice complessivo. Laddove l'indice di qualità del monitoraggio delle competenze (maggiore di 3 solo per il 51% dei piani) incide negativamente. Limitato è infine il contributo fornito al valore complessivo dell'indice di qualità della gestione dei piani dall'indice di qualità della progettazione (maggiore di 3 per il 61% dei piani).

3.1.7 I punti di forza e di debolezza relativi alle capacità degli enti attuatori

Nel corso del monitoraggio di ciascun piano gli esperti delle AT, come previsto dal modello di indagine, oltre ad analizzare le quattro dimensioni oggetto del monitoraggio, hanno identificato una serie di specifici punti di forza e di debolezza riconducibili alle capacità degli enti attuatori di far fronte ad alcuni aspetti (imprevisti, criticità, relazioni con i partner, relazioni con le imprese, relazioni con i docenti, etc.) peculiari di ciascun piano. Tali punti di forza e di debolezza corrispondono dunque alle percezioni degli esperti relative alla capacità, o meno, evidenziata dall'ente attuatore nel fronteggiare specifiche e significative situazioni manifestatesi nel corso del ciclo di vita del piano, dall'analisi dei fabbisogni alla valutazione delle competenze dei partecipanti in uscita. I punti di forza e di debolezza sono stati inseriti, opportunamente motivati, nei report, da parte degli esperti delle AT.

Il Comitato Scientifico del processo di monitoraggio ha successivamente provveduto ad analizzare tutti i punti di forza e di debolezza, eliminando quelli che non risultavano adeguatamente motivati e quelli che non erano riconducibili alle capacità di gestione degli enti attuatori.

Complessivamente sono stati censiti 382 punti di forza e 405 punti di debolezza.

Il Comitato Scientifico ha classificato i punti di forza e di debolezza nelle cinque seguenti categorie:

- analisi dei fabbisogni
- progettazione
- erogazione della formazione
- monitoraggio delle competenze
- altro

I risultati sono riportati nelle tabelle 3.24 (punti di forza) e 3.25 (punti di debolezza).

Tabella 3.24 - Punti di forza relativi alle capacità degli enti attuatori

Regione	Numero di piani	Analisi dei fabbisogni	Progettazione	Erogazione formazione	Monitoraggio e valutazione competenze
Valle d'Aosta	1	1	1	-	-
Piemonte	31	15	3	6	7
Liguria	2	-	-	-	2
Lombardia	19	14	8	7	2
Veneto	28	14	11	7	4
Prov. Bolzano e Trento	3	1	-	-	4
Friuli Venezia Giulia	8	4	-	-	-
Emilia Romagna	23	18	10	2	6
Toscana	11	5	1	2	1
Marche	7	4	2	2	1
Umbria	3	1	1	-	-
Lazio	29	3	-	-	2
Abruzzo	10	6	2	1	2
Puglia	5	7	8	4	4
Campania	29	22	1	22	10
Basilicata	3	3	-	-	-
Calabria	3	-	-	-	-
Sardegna	5	3	1	1	3
Sicilia	18	1	3	2	1
Totale		122 (40%)	50 (18%)	56 (20%)	49 (18%)

Altri punti di forza:

- Capacità di networking dell'ente attuatore: 55 citazioni
- Capacità di governance del piano da parte dell'ente attuatore: 39 citazioni
- Capacità di comunicazione esterna dell'ente attuatore: 11 citazioni

Come si evince dalla tabella 3,24, i punti di forza riguardano in particolare l'area dell'Analisi dei Fabbisogni (40% del totale), mentre nelle altre 3 aree essi sostanzialmente si equidistribuiscono.

Degni di nota sono anche i punti di forza relativi alla capacità di networking dell'ente attuatore, con 55 citazioni e quelli relativi alla capacità di governance dell'ente attuatore, citati 39 volte.

Passando invece i punti di debolezza, come si evince dalla tabella 3.25, i punti di debolezza riguardano in particolare l'area del Monitoraggio delle competenze (63% del totale) e dell'erogazione della formazione (30% del totale)

Tra gli altri punti di debolezza citati si segnala la capacità di Governance e coordinamento piano da parte dell'ente attuatore, con 45 citazioni.

Tabella 3.25 - Punti di debolezza relativi alle capacità degli enti attuatori

Regione	Numero di piani	Analisi dei fabbisogni	Progettazione	Erogazione formazione	Monitoraggio e valutazione competenze
Valle d'Aosta	1	-	-	-	1
Piemonte	31	10	9	17	37
Liguria	2	-	-	1	4
Lombardia	19	6	2	10	13
Veneto	28	10	-	3	14
Prov. Bolzano e Trento	3	1	1	0	3
Friuli Venezia Giulia	8	9	1	3	1
Emilia Romagna	23	2	2	16	8
Toscana	11	4	4	9	13
Marche	7	-	4	8	6
Umbria	3	-	-	-	1
Lazio	29	3	1	15	8
Abruzzo	10	5	5	1	8
Puglia	5	3	1	2	4
Campania	29	8	9	6	13
Basilicata	3	1	1	-	-
Calabria	3	-	-	-	1
Sardegna	5	3	0	8	1
Sicilia	18	3	2	1	5
Totale		68 (21%)	41 (12%)	100(30%)	141 (63%)

3.2 Piani multi regionali

3.2.1 La qualità complessiva della gestione dei piani

Nella tabella 3.26 viene riportata la distribuzione dei valori dell'indici della qualità complessiva dei piani. Anche in tal caso il risultato è da ritenersi più che soddisfacente in quanto l'81% dei piani presenta un valore dell'indicatore maggiore o uguale di 3, contro il 77% relativo al caso dei piani regionali.

Tabella 3.26 - Distribuzione dei valori dell'indici della qualità dei piani

	Indice di qualità complessivo della gestione dei piani	Indice di qualità dell'analisi dei fabbisogni	Indice di qualità della progettazione	Indice di qualità della realizzazione delle attività formative	Indice di qualità della valutazione delle competenze
Media ≥ 3	39 (81%)	38 (92%)	44 (92%)	44 (92%)	19 (40%)
Media ≥ 2	9 (19%)	9 (6%)	3 (6%)	4 (8%)	14 (29%)
Media < 2	0	1 (2%)	1 (2%)	0	15 (21%)
Totale	48	48	48	48	48

3.2.2 L'analisi degli indicatori di secondo livello

Nella tabella 3.27 vengono riepilogati i risultati relativi ai 4 indicatori di secondo livello (analisi dei fabbisogni, progettazione formativa, realizzazione delle attività formative, valutazione delle competenze). Come si può vedere dalla tabella, i risultati sono simili a quelli relativi al caso dei progetti regionali.

Nel complesso, i valori sono mediamente elevati per quanto riguarda l'analisi dei fabbisogni formativi, la progettazione degli interventi e la realizzazione delle attività formative mentre decisamente inferiori risultano i valori relativi alla valutazione delle competenze.

Tabella 3.27 – Indici di qualità di secondo livello

Analisi per indici e dimensioni	Valore dell'indicatore			
	4	3	2	1
<i>Indice di qualità dell'analisi dei fabbisogni</i>				
Coerenza tra metodologie di analisi ed obiettivi e finalità del piano	37	7	3	1
Coerenza tra fonti di informazione utilizzate ed obiettivi e finalità del piano	31	13	3	1
Articolazione e dettaglio dei risultati	29	12	5	2
<i>Indice di qualità della progettazione formativa</i>				
Finalizzazione dei risultati dell'analisi alla progettazione delle azioni formative	40	4	3	1
Definizione degli obiettivi delle azioni formative	34	9	3	2
Articolazione e durata delle azioni formative	34	11	1	2
<i>Indice di qualità dell'analisi della realizzazione delle attività formative</i>				
Coerenza tra metodologie didattiche e obiettivi delle azioni formative	38	9	1	0
Evidenza delle metodologie didattiche utilizzate	30	11	5	2
<i>Indice di qualità della valutazione delle competenze</i>				
Monitoraggio delle competenze in uscita	23	2	12	11
Monitoraggio delle competenze in ingresso	20	0	7	21

Tabella 3.28 – Punti di forza e di debolezza nella quattro aree di intervento

	Analisi dei fabbisogni		Progettazione		Erogazione formazione		Monitoraggio e valutazione competenze	
Punti di forza	20	48%	6	14%	8	19%	8	19%
Punti di debolezza	7	28%	2	8%	3	12%	13	52%

Tabella 3.29 – Ulteriori punti di forza e di debolezza

	Governance del Piano da parte del soggetto attuatore	Networking del soggetto attuatore con partner, territorio, imprese, docenti
Ulteriori punti di forza	8	5
Ulteriori punti di debolezza	11	4

3.3 Analisi dei risultati

In questo paragrafo si riportano alcune considerazioni conclusive alla luce dei risultati presentati nei precedenti paragrafi.

3.3.1 Buona capacità di gestione dei piani da parte degli enti attuatori

E' opportuno innanzitutto evidenziare il più che soddisfacente valore dell'indicatore della qualità complessiva di gestione del piano sia per quanto riguarda i piani regionali che per quanto riguarda i piani multi regionali. Nel complesso risulta dunque che sono rispettati i requisiti riportati nel formulario di presentazione relativamente a:

- analisi dei fabbisogni
- progettazione
- realizzazione
- monitoraggio e valutazione delle competenze.

Tale positivo risultato trova riscontro nel numero elevato di citazioni che, in relazione ai punti di forza riscontrati dagli esperti nel corso delle visite sul campo, sono state riservate alla capacità di governance del piano da parte del soggetto attuatore ed alla capacità di networking con i partner, il territorio, le imprese, i docenti. Ciò sia nel caso dei piani regionali che per quanto riguarda i piani multi regionali.

E' lecito ipotizzare che tale positivo risultato sia dovuto anche alla selezione ex ante operata, attraverso le commissioni di valutazione, sui piani presentati nell'ambito del conto di sistema.

Va però sottolineato che il soddisfacente valore dell'indicatore della qualità complessiva di gestione del piano è determinato dal valore molto elevato dell'indicatore della qualità dell'analisi dei fabbisogni e dell'indicatore della qualità della progettazione.

Inferiore è il contributo fornito, all'indicatore complessivo della gestione dei piani, dall'indicatore relativo alla qualità dell'erogazione.

Decisamente limitato è invece il contributo dell'indicatore relativo al monitoraggio delle competenze.

3.3.2 Differenze nelle capacità di gestione dei piani tra nord e centro-sud

La seconda considerazione riguarda i piani regionali ed è relativa alle differenze che emergono, in relazione all'indicatore della qualità complessiva di gestione del piano, tra le regioni del nord e quelle del centro sud.

Limitandoci alle regioni con il maggior numero di piani sottoposti a monitoraggio abbiamo infatti, per il centro nord, l'Emilia Romagna con il 100% di piani con indice di qualità della gestione maggiore di 3 su 23 piani, la Lombardia con il 100% su 19 piani, il Veneto con il 78% su 28 piani ed il Piemonte con il 77% su 31 piani. Laddove nel centro sud la regione che presenta il valore maggiore dell'indice di qualità della gestione del progetto è la Sicilia, con il 94% dei piani con valore dell'indicatore maggiore di 3, su 18 piani; seguita dal Lazio, 69% su 29 piani, dalla Campania, 59% su 29 piani e dalla Toscana, 45% su 11 piani.

3.3.3 Punti di forza e di debolezza nella gestione dei piani

Passando all'esame dei punti di forza e di debolezza, emergono due aspetti in netta contrapposizione che contraddistinguono sia la situazione relativa ai piani regionali che quella relativa ai piani multi regionali.

Da un lato, le buone capacità degli enti attuatori generalmente riscontrate in relazione ai processi di analisi dei fabbisogni e di progettazione formativa. Ciò sia nel caso dei piani regionali che dei piani multi regionali. Accanto a tali due punti di forza, è il caso di citare la capacità di networking dell'ente attuatore, con ben 55 citazioni nel caso dei piani regionali e 8 citazioni nel caso dei piani multi regionali e la capacità di governance e coordinamento del piano, con 39 citazioni nel caso dei piani regionali e 5 citazioni nel caso dei piani multiregionali. Tale ultima capacità è stata però citata anche ben 45 volte tra i punti di debolezza degli enti attuatori per quanto riguarda i piani regionali ed 11 volte per quanto riguarda i piani multi regionali.

Si può dedurre che la capacità di governance dei piani non sia distribuita uniformemente tra gli enti attuatori e che corrisponda, per un certo numero di enti attuatori, un elemento di eccellenza e per altri un elemento di vulnerabilità.

Dall'altro lato, le limitate capacità relative ai processi di erogazione della formazione e, soprattutto, di monitoraggio e valutazione delle competenze dei partecipanti.

Infatti al processo di analisi dei fabbisogni ed al processo di progettazione corrispondono rispettivamente:

- nel caso dei piani regionali: il 40% delle citazioni totali dei punti di forza e solo il 21% delle citazioni dei punti di debolezza ed il 18% delle citazioni dei punti di forza e appena il 12% delle citazioni dei punti di debolezza;

- nel caso dei piani multi regionali: il 48% delle citazioni totali dei punti di forza ed il 28% delle citazioni dei punti di debolezza ed il 14% delle citazioni dei punti di forza e l'8% delle citazioni dei punti di debolezza.

Per quanto riguarda il processo di erogazione della formazione, nel caso dei piani regionali, la situazione si inverte in quanto la % di citazioni dei punti di forza è inferiore rispetto alla % di citazione dei punti di debolezza.

Per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione delle competenze, emergono criticità sia nel caso dei piani regionali che nel caso dei piani multi regionali. Nel primo caso alla valutazione delle competenze corrisponde il 18% delle citazioni dei punti di forza e ben il 63% delle citazioni dei punti di debolezza. Nel caso dei piani multi regionali le citazioni dei punti di forza sono limitate al 19% del totale mentre quelle dei punti di debolezza ammontano al 52%.

Dunque la valutazione delle competenze dei partecipanti, sia in ingresso che in uscita emergono come una delle principali criticità nella gestione dei piani. Dall'analisi del report di monitoraggio si evince che in diverse occasioni pur essendo previsti nei formulari di presentazione dei piani diversi moduli formativi per i quali era prevista la valutazione delle competenze finali dei partecipanti, tale valutazione non è stata effettuata oppure è stata effettuata in percentuale ridotta rispetto a quanto programmato. Alla luce di quanto riportato nei report, i motivi alla base di questa criticità sono di diversa natura ed includono:

- limitata capacità di selezionare ed utilizzare strumenti metodologici di valutazione delle competenze appropriati rispetto alle specificità dei moduli formativi e dei partecipanti
- mancato utilizzo (oppure utilizzo non appropriato) delle schede di valutazione delle competenze da parte dei docenti
- elaborazioni inadeguate del processo di valutazione delle competenze
- resistenze alla valutazione delle competenze da parte degli stessi partecipanti alle attività formative, che si sentono a volte "esposti" a tale tipo di valutazione soprattutto quando si tratta di far emergere i propri punti di debolezza.

Connessa alla problematica della valutazione delle competenze in uscita è quella della valutazione dell'apprendimento. In base anche ad ulteriori elementi contenuti nei report dei piani sottoposti a monitoraggio emerge la necessità che gli enti attuatori rendano più esplicite e dettagliate, in fase di presentazione dei piani, le modalità di valutazione dell'apprendimento, selezionando gli approcci più adatti alle tematiche dei moduli formativi e delle metodologie didattiche adottate. E che naturalmente le procedure programmate per la valutazione dell'apprendimento vengano rigorosamente attuate in fase di realizzazione dei piani.

4. La Fase C: Rilevazione della percezione dell'Imprenditore in merito all'impatto della formazione erogata attraverso Fondimpresa sui processi aziendali e sulle prestazioni dei lavoratori

4.1 Il processo

Finalità

Rilevare la percezione degli Imprenditori in relazione all'impatto delle attività formative sui processi aziendali e sulle prestazioni dei lavoratori

Ambito

Si riferisce ad un campione (20%) delle Imprese che partecipano agli interventi formativi realizzati attraverso il Conto di Sistema

Gestione del processo

Il monitoraggio viene effettuato attraverso un questionario on line nel quale viene richiesto agli Imprenditori di indicare le tematiche oggetto dell'intervento formativo e successivamente di esprimere la loro opinione in merito ai processi aziendali che, grazie all'intervento formativo, abbiano ottenuto un significativo e visibile miglioramento.

Per ciascuno di tali processi viene poi chiesto di indicare il livello di miglioramento (*in una scala da 1= miglioramento trascurabile a 10= significativo miglioramento*) delle prestazioni dei lavoratori che hanno usufruito delle attività formative.

I processi presi in esame sono i seguenti:

- gestione ambiente sicurezza;
- gestione del servizio al cliente;
- gestione della conoscenza e cambiamento organizzativo;
- gestione delle relazioni esterne;
- gestione delle risorse finanziarie;
- gestione dell'information technology;
- marketing e vendita di prodotti e servizi; produzione e consegna di prodotti e servizi;
- sviluppo e gestione delle risorse umane;
- sviluppo prodotti e servizi;
- sviluppo visione e strategia.

Per quanto riguarda gli indicatori di prestazione individuale, si sono considerati i seguenti elementi:

- qualità delle attività svolte e dei relativi output;
- relazioni con i colleghi con i quali si interagisce nei processi aziendali;

- efficienza nell'utilizzo delle risorse;
- corretta applicazione di procedure e tecniche aziendali e rispetto delle normative;
- appropriato utilizzo delle conoscenze tecniche;
- tempi di svolgimento delle attività.

Una sezione del questionario on line è dedicata infine alla rilevazione delle azioni formative certificate.

4.2 I risultati

4.2.1 I piani regionali

I risultati sono relativi agli avvisi ed ai piani che sono stati oggetto della fase A del monitoraggio (vedi capitolo 3) e si basano su 1983 questionari.

Nella tabella 4.1 viene riportato il dato nazionale relativo alla frequenza delle tematiche nei piani con certificazione.

Tabella 4.1 - Distribuzione di frequenza delle tematiche nei piani con certificazione

Tematiche formative	Frequenza tematiche in piani con certificazione	
Abilità personali	118	9,01%
Contabilità – finanza	20	1,53%
Gestione aziendale – amministrazione	122	9,31%
Impatto ambientale	189	14,43%
Informatica	122	9,31%
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	12	0,92%
Lingue	95	7,25%
Marketing vendite	57	4,35%
Qualità	134	10,23%
Sicurezza sul luogo di lavoro	385	29,39%
Tecniche di produzione	56	4,27%
Totale	1.310	100,00%

Nella tabella 4.2 vengono riportati, per ciascun processo aziendale, i valori (in percentuale) dell'impatto delle attività formative sui processi aziendali. La percentuale viene così calcolata: *numero di interventi formativi che, a prescindere dalla tematica, a giudizio degli imprenditori hanno avuto impatto su un determinato processo / numero totale degli interventi formativi.*

Come si può evincere, Gestione ambiente, salute e sicurezza, Gestione della conoscenza e miglioramento dei processi, e Sviluppo visione e strategia sono i processi caratterizzati dal più elevato impatto delle attività formative.

Tabella 4.2 - Impatto delle attività formative sui processi aziendali

Processi aziendali	%
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	13,46%
Marketing e vendita di prodotti e servizi	6,81%
Produzione e consegna prodotti/servizi	8,12%
Sviluppo visione e strategia	10,00%
Gestione ambiente, salute e sicurezza	19,25%
Gestione del servizio al cliente	9,33%
Gestione dell'information technology	5,82%
Gestione delle relazioni esterne	6,24%
Gestione delle risorse finanziarie	4,68%
Sviluppo e gestione risorse umane	7,80%
Sviluppo prodotti e servizi	8,46%
Totale	100%

La tabella 4.3 riporta il valore dell'indice di performance globale degli interventi formativi su ciascun processo aziendale.

Tabella 4.3 - Indice di performance globale degli interventi formativi

Processi aziendali	%
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	7,7
Marketing e vendita di prodotti e servizi	7,5
Produzione e consegna prodotti/servizi	7,5
Sviluppo visione e strategia	7,6
Gestione ambiente, salute e sicurezza	7,6
Gestione del servizio al cliente	7,7
Gestione dell'information technology	7,7
Gestione delle relazioni esterne	7,6
Gestione delle risorse finanziarie	7,6
Sviluppo e gestione risorse umane	7,6
Sviluppo prodotti e servizi	7,6

Ricordiamo che nel questionario on line viene chiesto all'imprenditore di riportare il proprio giudizio su ciascuno dei seguenti indicatori di performance individuali:

- qualità delle attività svolte e dei relativi output;
- relazioni con i colleghi con i quali si interagisce nei processi aziendali;
- efficienza nell'utilizzo delle risorse;
- corretta applicazione di procedure e tecniche aziendali e rispetto delle normative;
- appropriato utilizzo delle conoscenze tecniche;
- tempi di svolgimento delle attività.

Il giudizio viene espresso in una scala tra 1 (miglioramento trascurabile della performance) e 10 (miglioramento significativo) e si riferisce non al singolo lavoratore ma al gruppo di lavoratori che, per una data azienda, ha partecipato ad una attività formativa che ha avuto impatto su uno specifico processo aziendale.

Come si può vedere, i miglioramenti sono decisamente apprezzabili per tutti i processi considerati.

Nella successiva tabella 4.4 viene riportato il valore medio del miglioramento di ciascun indicatore di performance, per ciascun processo.

Nella tabella 4.5 si riporta invece un approfondimento dell'analisi a livello regionale.

Si riportano, per le diverse regioni, le percentuali relative all'impatto della formazione sui processi aziendali. Si ricorda che la percentuale viene così calcolata: numero di interventi formativi che, a prescindere dalla tematica, a giudizio degli imprenditori hanno avuto impatto su un determinato processo / numero totale degli interventi formativi.

Emergono due diverse situazioni per quanto riguarda l'impatto della formazione sui processi aziendali:

- Per un primo gruppo di regioni (Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Marche, Calabria) il processo con maggiore impatto è la gestione della conoscenza ed il miglioramento dei processi, con una percentuale di impatto che va dal 13% della Lombardia al 22,62% delle Marche.
- Per un secondo gruppo di regioni (Toscana, Umbria, Lazio, Abruzzo, Puglia, Campania, Basilicata, Sardegna e Sicilia) il processo con maggiore impatto è la gestione dell'ambiente, della salute e della sicurezza, con una percentuale di impatto che va dal 47,97% della Puglia al 14,91% della Sardegna.

Abbastanza elevata è, a livello nazionale, la percentuale di impatto sulla Produzione e consegna di prodotti/servizi, sulla Gestione del servizio al cliente e su Sviluppo e Gestione delle Risorse Umane.

Alquanto limitato è, a livello nazionale, l'impatto della formazione sulla Gestione delle risorse finanziarie e sulla Gestione delle relazioni esterne.

Infine, per quanto riguarda la Gestione dell'Information Technology ed il Marketing, le percentuali di impatto, anche esse abbastanza limitate, sono più elevate nelle regioni settentrionali rispetto a quelle centro-meridionali.

Tabella 4.4 - Valore medio del miglioramento di ciascun indicatore di performance

Processi Aziendali	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
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	7,7	7,7	7,7	7,8	7,8	7,6
Marketing e vendita di prodotti e servizi	7,7	7,6	7,5	7,4	7,6	7,3
Produzione e consegna prodotti/servizi	7,7	7,4	7,5	7,6	7,6	7,4
Sviluppo visione e strategia	7,7	7,7	7,6	7,6	7,6	7,4
Sviluppo prodotti e servizi	7,7	7,6	7,5	7,5	7,6	7,5
Gestione ambiente, salute e sicurezza	7,7	7,6	7,6	8,0	7,8	7,5
Sviluppo e gestione risorse umane	7,8	7,7	7,8	7,7	7,7	7,5
Gestione delle risorse finanziarie	7,6	7,4	7,6	7,6	7,6	7,5
Gestione del servizio al cliente	7,7	7,6	7,7	7,6	7,7	7,5
Gestione dell'information technology	7,7	7,4	7,6	7,6	7,8	7,6
Gestione delle relazioni esterne	7,7	7,6	7,5	7,6	7,7	7,5
Totale complessivo	7,7	7,6	7,6	7,7	7,7	7,5

Tabella 4.5 - Impatto della formazione sui processi aziendali

Regione	Gestione della conoscenza miglioram. dei processi e cambiam. organizz.vo	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'IT information technology	Gestione delle relazioni esterne
Valle d'Aosta	16,67%	5,56%	5,56%	16,67%	11,11%	11,11%	11,11%	5,56%	11,11%	11,11%	5,56%
Piemonte	13,42%	7,76%	11,21%	10,03%	10,50%	11,77%	7,44%	8,36%	7,33%	6,32%	5,87%
Liguria		20%	20%			20%			20%		20%
Lombardia	13,00%	8,75%	8,00%	10,13%	11,75%	6,75%	10%	5,25%	11%	7,50%	7,80%
Veneto	15,74%	6,51%	8,19%	10,83%	5,91%	22,16%	9,83%	5,05%	6,73%	4,55%	4,50%
Alto Adige	25%	25%	25%	25%							
Trentino	33%			33%							33%
Friuli Ven. Giulia	8,98%	10,20%	10,61%	8,57%	7,76%	8,57%	9,39%	9,80%	7,35%	8,98%	9,80%
Emilia Romagna	14,76%	5,49%	6,75%	9,26%	9,42%	23,23%	4,87%	1,88%	12,24%	5,97%	6,12%
Toscana	12,92%	6,96%	7,75%	8,35%	8,95%	21,27%	6,36%	5,17%	8,35%	7,36%	6,56%
Marche	22,62%	5,36%	5,36%	14,29%	8,33%	17,26%	10,71%	2,38%	7,14%	2,38%	4,17%
Umbria	15,38%	7,69%	15,38%	7,69%	7,69%	30,77%			15,38%		
Lazio	12,57%	7,54%	9,69%	7,36%	4,85%	25,13%	6,46%	3,05%	11,49%	5,57%	6,28%
Abruzzo	15,13%	6,23%	9,20%	13,06%	5,93%	19,58%	8,90%	3,26%	7,72%	5,04%	5,93%
Puglia	5,80%	3,09%	3,42%	7,35%	4,26%	47,97%	7,67%	3,87%	7,29%	5,48%	3,80%
Campania	9,57%	3,70%	8,02%	13,27%	7,10%	25,93%	8,83%	4,01%	10,60%	3,70%	5,56%
Basilicata	17,81%	2,51%	10,96%	4,57%	11,42%	30,14%	7,99%	2,74%	7,76%	2,74%	1,37%
Calabria	21,43%	4,76%	4,76%	19,05%	2,38%	19,05%	7,14%	4,76%	7,14%	2,38%	7,14%
Sardegna	14,47%	5,26%	9,21%	12,28%	5,70%	14,91%	8,77%	6,58%	11,84%	3,95%	7,02%
Sicilia	14,31%	8,05%	5,65%	10,02%	6,98%	20,93%	8,05%	3,58%	10,38%	5,01%	7,16%

4.2.2 I piani multi regionali

Nella tabella 4.6 vengono riportate le percentuali relative alla partecipazione delle aziende del campione alle diverse tematiche degli interventi formativi. Spicca la Sicurezza sul luogo di lavoro (25,39%), seguita da Gestione aziendale-amministrazione (14,47%), Informatica (11,32%) e Qualità (10,32%).

Tabella 4.6 - Partecipazione delle aziende del campione alle tematiche degli interventi formativi

Tematiche aziendali	% sul totale
Abilità personali	7,89%
Gestione aziendale - amministrazione	14,47%
Impatto ambientale	4,61%
Informatica	11,32%
Lingue	9,08%
Qualità	10,13%
Sicurezza sul luogo di lavoro	25,39%
Tecniche di produzione	9,74%
Contabilità - finanza	2,11%
Marketing vendite	5,26%
Totale	100,00%

Nella tabella 4.7 viene riportata la distribuzione delle tematiche nei piani con certificazione. La tematica formativa che presenta la maggiore percentuale di certificazione è la Sicurezza sul luogo di lavoro, seguita dalla Qualità, dalla Gestione aziendale-amministrazione e dalle Lingue.

Tabella 4.7 - Distribuzione di frequenza delle tematiche nei piani con certificazione

Tematiche formative	n.	%
Abilità personali	25	9,09%
Contabilità – finanza	4	1,45%
Gestione aziendale – amministrazione	31	11,27%
Impatto ambientale	18	6,55%
Informatica	19	6,91%
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	0	0,00%
Lingue	30	10,91%
Marketing vendite	11	4,00%
Qualità	39	14,18%
Sicurezza sul luogo di lavoro	73	26,55%
Tecniche di produzione	25	9,09%
Totale	275	100,00%

Nella tabella 4.8 vengono riportati, per ciascun processo aziendale, i valori (in percentuale) dell'impatto delle attività formative. La percentuale viene così calcolata: numero di interventi formativi che, a prescindere dalla tematica, a giudizio degli imprenditori hanno avuto impatto su un determinato processo / numero totale degli interventi formativi.

Come si può vedere dalla tabella, Gestione ambiente, salute e sicurezza, Gestione della conoscenza e miglioramento dei processi, e Sviluppo visione e strategia e Sviluppo prodotti e servizi sono i processi caratterizzati dal più elevato impatto delle attività formative.

Tabella 4.8 - Impatto delle attività formative sui processi aziendali

Processo aziendale	%
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	12,70%
Marketing e vendita di prodotti e servizi	7,33%
Produzione e consegna prodotti/servizi	7,33%
Sviluppo visione e strategia	11,02%
Gestione ambiente, salute e sicurezza	14,52%
Gestione del servizio al cliente	9,68%
Gestione dell'information technology	7,46%
Gestione delle relazioni esterne	6,79%
Gestione delle risorse finanziarie	4,23%
Sviluppo e gestione risorse umane	8,67%
Sviluppo prodotti e servizi	10,28%

5. Considerazioni conclusive

5.1 Incidenza percentuale delle tematiche formative nell'ambito dei diversi Avvisi

In relazione alla totalità degli Avvisi si riscontra una generale preponderanza, nelle diverse regioni, della tematica "Sicurezza sul luogo di lavoro". In tre regioni (Puglia, Abruzzo ed Umbria) le ore di formazione erogate nell'ambito di tale tematica superano il 50% delle ore di formazioni totali. Tale tendenza caratterizza anche i piani finanziati negli Avvisi generalisti. La tematica "Sicurezza sul luogo del lavoro" risulta al primo posto per ben 12 regioni, in prevalenza centro-meridionali ed al secondo posto in 5 regioni, nonostante la possibilità di poter usufruire di specifici Avvisi relativi alla sicurezza e all'ambiente. Inoltre le tematiche che, dopo "Sicurezza sul luogo del lavoro", risultano più gettonate, sempre nell'ambito degli Avvisi generalisti, sono in prevalenza "Abilità personali", "Lingue", "Informatica", "Gestione Aziendale-Amministrazione". Minore è la frequenza, nell'ambito dei Piani finanziati sugli Avvisi generalisti, di tematiche quali "Tecniche di produzione", "Qualità", "Marketing". Questo è un aspetto sul quale occorre riflettere in quanto tali ultime tematiche sono proprio quelle che paiono più correlabili agli obiettivi di innovazione di prodotto e di processo, obiettivi che rientrano nelle priorità degli Avvisi generalisti.

5.2 L'indice di qualità della gestione dei piani

Il valore dell'indicatore della qualità della gestione dei piani è più che soddisfacente. Esso infatti risulta maggiore di 3 per 185 piani su 238 (pari al 77% dei piani analizzati). Occorre però tenere in considerazione che al valore complessivo di tale indice contribuiscono in modo diverso i 4 indici di secondo livello. Infatti sia l'indice di qualità dell'analisi dei fabbisogni (maggiore di 3 per l'80% dei piani) che l'indice di qualità della progettazione dei piani (maggiore di 3 per l'80% dei piani) incidono positivamente sull'indice complessivo. Laddove l'indice di qualità del monitoraggio delle competenze (maggiore di 3 solo per il 51% dei piani) incide negativamente.

Limitato è infine il contributo fornito al valore complessivo dell'indice di qualità della gestione dei piani dall'indice di qualità della progettazione (maggiore di 3 per il 61% dei piani).

Emergono inoltre due situazioni diverse per quanto riguarda le regioni del nord, da un lato, e del centro sud, dall'altro. Limitandoci alle regioni con il maggior numero di piani sottoposti a monitoraggio abbiamo infatti, per il centro nord, l'Emilia Romagna con il 100% di piani con indice di qualità della gestione maggiore di 3 su 23 piani, la Lombardia con il 100% su 19 piani, il Veneto con il 78% su 28 piani ed il Piemonte con il 77% su 31 piani.

Nel centro sud la regione che presenta il valore maggiore dell'indice di qualità della gestione del progetto è la Sicilia, con il 94% dei piani con valore dell'indicatore maggiore di 3, su 18 piani; seguita dal Lazio, 69% su 29 piani, dalla Campania, 59% su 29 piani e dalla Toscana, 45% su 11 piani.

5.3 Punti di forza e di debolezza nella gestione dei piani

Per quanto riguarda i punti di forza e di debolezza, emergono due aspetti in netta contrapposizione che contraddistinguono sia la situazione relativa ai piani regionali che quella relativa ai piani multi regionali.

Da un lato, le buone capacità degli enti attuatori generalmente riscontrate in relazione ai processi di analisi dei fabbisogni e di progettazione formativa. Ciò sia nel caso dei piani regionali che dei piani multi regionali. Accanto a tali due punti di forza, è il caso di citare la capacità di networking dell'ente attuatore, con ben 55 citazioni nel caso dei piani regionali e 8 citazioni nel caso dei piani multi regionali e la capacità di governance e coordinamento del piano, con 39 citazioni nel caso dei piani regionali e 5 citazioni nel caso dei piani multiregionali. Tale ultima capacità è stata però citata anche ben 45 volte tra i punti di debolezza degli enti attuatori per quanto riguarda i piani regionali ed 11 volte per quanto riguarda i piani multi regionali.

Si può dedurre che la capacità di governance dei piani non sia distribuita uniformemente tra gli enti attuatori e che corrisponda, per un certo numero di enti attuatori, un elemento di eccellenza e per altri un elemento di vulnerabilità.

Dall'altro lato, le limitate capacità relative ai processi di erogazione della formazione e, soprattutto, di monitoraggio e valutazione delle competenze dei partecipanti.

Infatti, al processo di analisi dei fabbisogni ed al processo di progettazione corrispondono rispettivamente:

- nel caso dei piani regionali: il 40% delle citazioni totali dei punti di forza e solo il 21% delle citazioni dei punti di debolezza ed il 18% delle citazioni dei punti di forza e appena il 12% delle citazioni dei punti di debolezza;
- nel caso dei piani multi regionali: il 48% delle citazioni totali dei punti di forza ed il 28% delle citazioni dei punti di debolezza ed il 14% delle citazioni dei punti di forza e l'8% delle citazioni dei punti di debolezza.

Per quanto riguarda il processo di erogazione della formazione, nel caso dei piani regionali, la situazione si inverte in quanto la % di citazioni dei punti di forza è inferiore rispetto alla % di citazione dei punti di debolezza.

Per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione delle competenze, emergono criticità sia nel caso dei piani regionali che nel caso dei piani multi regionali. Nel primo caso alla valutazione delle competenze corrisponde il 18% delle citazioni dei punti di forza e ben il 63% delle citazioni dei punti di debolezza. Nel caso dei piani multi regionali le citazioni dei punti di forza sono limitate al 19% del totale mentre quelle dei punti di debolezza ammontano al 52%.

Dunque la valutazione delle competenze dei partecipanti, sia in ingresso che in uscita emergono come una delle principali criticità nella gestione dei piani. Dall'analisi del report di monitoraggio si evince che in diverse occasioni pur essendo previsti nei formulari di presentazione dei piani diversi moduli formativi per i quali era prevista la valutazione delle competenze finali dei partecipanti, tale

valutazione non è stata effettuata oppure è stata effettuata in percentuale ridotta rispetto a quanto programmato. Alla luce di quanto riportato nei report, i motivi alla base di questa criticità sono di diversa natura ed includono:

- limitata capacità di selezionare ed utilizzare strumenti metodologici di valutazione delle competenze appropriati rispetto alle specificità dei moduli formativi e dei partecipanti
- mancato utilizzo (oppure utilizzo non appropriato) delle schede di valutazione delle competenze da parte dei docenti
- elaborazioni inadeguate del processo di valutazione delle competenze
- resistenze alla valutazione delle competenze da parte degli stessi partecipanti alle attività formative, che si sentono a volte “esposti” a tale tipo di valutazione soprattutto quando si tratta di far emergere i propri punti di debolezza.

Connessa alla problematica della valutazione delle competenze in uscita è quella della valutazione dell'apprendimento. In base anche ad ulteriori elementi contenuti nei report dei piani sottoposti a monitoraggio emerge la necessità che gli enti attuatori rendano più esplicite e dettagliate, in fase di presentazione dei piani, le modalità di valutazione dell'apprendimento, selezionando gli approcci più adatti alle tematiche dei moduli formativi e delle metodologie didattiche adottate. E che naturalmente le procedure programmate per la valutazione dell'apprendimento vengano rigorosamente attuate in fase di realizzazione dei piani.

5.4 L'impatto della formazione sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori

Gestione ambiente, salute e sicurezza, Gestione della conoscenza e miglioramento dei processi, e Sviluppo visione e strategia sono i processi caratterizzati dal più elevato impatto delle attività formative.

Emergono due diverse situazioni per quanto riguarda l'impatto della formazione sui processi aziendali:

- Per un primo gruppo di regioni (Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Marche, Calabria) il processo con maggiore impatto è la gestione della conoscenza ed il miglioramento dei processi, con una percentuale di impatto che va dal 13% della Lombardia al 22,62% delle Marche.
- Per un secondo gruppo di regioni (Toscana, Umbria, Lazio, Abruzzo, Puglia, Campania, Basilicata, Sardegna e Sicilia) il processo con maggiore impatto è la gestione dell'ambiente, della salute e della sicurezza, con una percentuale di impatto che va dal 47,97% della Puglia al 14,91% della Sardegna.

Abbastanza elevata è, a livello nazionale, la percentuale di impatto sulla Produzione e consegna di prodotti/servizi, sulla Gestione del servizio al cliente e su Sviluppo e Gestione delle Risorse Umane.

Alquanto limitato è, a livello nazionale, l'impatto della formazione sulla Gestione delle risorse finanziarie e sulla Gestione delle relazioni esterne.

Infine, per quanto riguarda la Gestione dell'Information Technology ed il Marketing, le percentuali di impatto, anche esse abbastanza limitate, sono più elevate nelle regioni settentrionali rispetto a quelle centro-meridionali.

5.5 Una lettura sistemica dei risultati

Come evidenziato in precedenza, i risultati del monitoraggio evidenziano una buona capacità di gestione dei piani, da parte degli Enti di Formazione, pur in presenza di punti di debolezza relativi al processo di monitoraggio delle competenze. Il dato relativo alla capacità di gestione si riferisce però solo ad una delle possibili dimensioni attraverso le quali poter valutare le "performance dei piani". Le altre dimensioni da prendere in considerazione, nell'ambito dei dati disponibili attraverso il sistema informativo di Fondimpresa, sono:

- i risultati della valutazione, da parte delle aziende, dell'impatto della formazione sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori
- la capacità di realizzazione totale relativa agli Enti Attuatori di ciascun piano.

Per quanto riguarda la valutazione dell'impatto della formazione sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori, sulla base di quanto evidenziato nel capitolo 4 e sinteticamente riportato nel precedente paragrafo si riscontra la presenza di una buona correlazione tra la capacità di gestione dei piani e l'impatto della formazione.

Per quanto riguarda la capacità di realizzazione totale (valore max=100) ricordiamo che essa viene calcolata in funzione dei seguenti tre indicatori:

- Totale delle ore di corso a consuntivo nelle azioni formative valide/ totale delle ore di corso indicate nel Formulario di presentazione del Piano approvato
- Numero Totale a consuntivo dei lavoratori con frequenza maggiore del 65% delle ore previste per l'azione formativa a cui hanno partecipato/Numero Totale lavoratori destinatari della formazione indicati nel Formulario di presentazione del Piano approvato
- Somma delle voci di spesa A+C+D+E1+E2 nel Rendiconto Finale/Somma delle voci di spesa A+C+D+E1+E2 nel Preventivo del Piano approvato

Nella tabella 5.1 che segue vengono riportati, per ciascuna regione:

- il numero di piani regionali oggetto del monitoraggio
- il punteggio totale medio relativo alla valutazione della capacità realizzativa relativa agli Enti Attuatori responsabili dei piani:
- la % di piani che (si veda paragrafo 3) ha riportato un indice di qualità di gestione maggiore di 3 (si ricorda che il valore max dell'indice di qualità di gestione dei piani è pari a 4).

Tabella 5.1 – Coerenza tra l'indice di qualità di gestione dei piani e la capacità realizzativa

Regioni	Numero piani	Punteggio totale medio valutazione capacità realizzativa	% di piani con indice di qualità di gestione maggiore di 3	Coerenza tra i due risultati
Abruzzo	10	99,5	80%	Bassa
Alto Adige	2	75,5	0	
Basilicata	3	88,3	100%	Media
Calabria	3	86,3	100%	Media
Campania	32	98,6	59%	Bassa
Emilia Romagna	24	97	100%	Elevata
Friuli Venezia Giulia	8	83,25	50%	Bassa
Lazio	29	95,20	69%	Bassa
Liguria	2	77,5	0	
Lombardia	19	95,10	100%	Elevata
Marche	7	84,28	86%	Elevata
Piemonte	31	97,12	77%	Bassa
Puglia	9	89,7	100%	Media
Sardegna	5	84	100%	Media
Sicilia	18	89,8	94%	Media
Toscana	13	94,1	45%	Bassa
Trentino	1	65	0	-
Umbria	3	100	100%	Elevata
Veneto	29	96,72	78%	Media
Valle d'Aosta	1	83	100%	Media
Multiregionali	48	93,58	81%	Media

Nell'ultima colonna della tabella è stato riportato un giudizio qualitativo sulla coerenza tra l'indice di qualità di gestione dei piani ed il valore medio della capacità realizzativa nelle diverse regioni. Come si può vedere la coerenza tra i due indicatori risulta elevata nel caso di 4 regioni, risulta media nel caso di 8 regioni e bassa nel caso delle altre regioni. Tali risultati di fatto "suggeriscono" di interpretare in modo meno "ottimistico" i valori dell'indice di qualità di gestione dei piani. Tali valori sono comunque da considerarsi soddisfacenti ma, in base a quanto appena evidenziato, non possono da soli essere sufficienti per una esaustiva valutazione delle performance dei piani. Per tale motivo si ritiene opportuno che per il monitoraggio 2014, la valutazione dell'indice di qualità di gestione dei piani venga integrata con ulteriori dati quantitativi, oltre alla misura della capacità realizzativa.

Infine, è opportuno anche fare una riflessione basata sull'analisi congiunta della capacità di gestione dei piani e della distribuzione delle tematiche che hanno caratterizzato i piani oggetto di monitoraggio.

Tali analisi, come riportato al paragrafo 5.1, mette in evidenza la preponderanza, nelle diverse regioni, della tematica "Sicurezza sul lavoro". Questo anche nell'ambito degli Avvisi "generalisti".

Altre tematiche riscontrate con elevata frequenza nell'ambito dei piani esaminati sono: "Abilità personali", "Lingue", "Informatica", "Gestione Aziendale-Amministrazione". Frequenza decisamente minore caratterizzano invece altre tematiche quali "Tecniche di produzione", "Qualità", "Marketing". Rispetto a quelle precedentemente citate, tali ultime tre tematiche sono più strettamente riconducibili agli obiettivi di innovazione di prodotto e di processo, che rientrano nelle priorità degli Avvisi generalisti. Si tratta infatti di tematiche formative che, se adeguatamente contestualizzate alle specifiche realtà aziendali, possono apportare un notevole contributo alle capacità aziendali di differenziazione di prodotto/servizio, ottimizzazione dei cicli produttivi, riduzione dei costi operativi, miglioramento della qualità del processo e del prodotto. In ultima analisi, si tratta delle tematiche formative che maggiormente possono incidere sulle capacità competitive delle aziende, alla luce degli attuali scenari che caratterizzano i diversi settori e che quindi possono assicurare, se opportunamente trattate, i migliori ritorni dell'investimento in formazione.

Dunque se i risultati del monitoraggio avessero evidenziato, congiuntamente alla buona capacità di gestione dei piani, una adeguata presenza di tali tematiche nell'ambito dei piani analizzati, ci saremmo trovati di fronte ad una situazione ancor più "confortante". In altri termini, il "target" appropriato per i piani finanziati nell'ambito degli Avvisi Generalisti dovrebbe essere costituito sia da una buona capacità di gestione dei piani sia dalla prevalente presenza nei piani delle tematiche formative strettamente correlate al rafforzamento della capacità competitiva aziendale. Laddove la prevalenza di tematiche formative quali "Sicurezza sul Lavoro", "Lingue", "Informatica", "Gestione Aziendale-Amministrazione" rende di fatto meno "preziose", ai fini del rafforzamento delle capacità competitive, le buone capacità di gestione dei piani indubbiamente emerse attraverso il monitoraggio.

In altri termini, è come se la buona capacità di gestione dei piani venisse in parte non valorizzata a pieno, poiché le tematiche formative più frequentemente realizzate, così come emerge dall'analisi condotta nel 2013, sono tali da non richiedere, sia in fase di analisi dei fabbisogni, sia in fase di progettazione e realizzazione, sia in fase di monitoraggio degli interventi, particolari capacità di gestione dei piani.