

**REPORT NAZIONALE DI MONITORAGGIO VALUTATIVO
SULLE ATTIVITA' FORMATIVE FINANZIATE
TRAMITE IL CONTO DI SISTEMA
ANNO 2014**

6 Luglio 2015

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

Sommario

1. INTRODUZIONE	4
2. RISULTATI	6
2.1.1 ANALISI RELATIVA ALLE DIVERSE TIPOLOGIE DI AVVISI	6
2.1.2 ANALISI A LIVELLO REGIONALE	8
2.2 I RISULTATI RELATIVI AI PIANI MULTIREGIONALI	10
APPENDICE - A	12
APPENDICE - B	17

1. INTRODUZIONE

Il report relativo al 2014 presenta una serie di rilevanti innovazioni rispetto a quello del precedente anno.

A) Alla luce dell'esperienza relativa al primo anno di monitoraggio, *sono state revisionate ed integrate le dimensioni e le variabili in base alle quali viene calcolato il valore dell'indice di capacità di gestione dei piani*.

Nella tabella che segue, vengono riportate le 5 dimensioni di cui sopra e, per ciascuna di esse, le variabili di riferimento. A ciascuna di esse gli Esperti delle AT hanno assegnato, sulla base di quanto emerso nel corso delle visite di monitoraggio, un valore compreso tra 1 e 4, utilizzando una check list predisposta dall'Ufficio Monitoraggio di Fondimpresa.

DIMENSIONE 1: ANALISI DEI FABBISOGNI
<i>Coerenza tra metodologie di analisi ed obiettivi e finalità del piano</i>
<i>Coerenza tra fonti di informazione utilizzate ed obiettivi e finalità del piano</i>
<i>Completezza della descrizione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni</i>
DIMENSIONE 2: PROGETTAZIONE
<i>Finalizzazione dei risultati dell'analisi alla progettazione delle azioni formative</i>
<i>Definizione degli obiettivi delle azioni formative</i>
<i>Articolazione e durata delle azioni formative</i>
DIMENSIONE 3: REALIZZAZIONE
<i>Adeguatezza delle metodologie didattiche</i>
<i>Evidenza delle metodologie didattiche utilizzate</i>
DIMENSIONE 4: VALUTAZIONE APPRENDIMENTO
<i>Adeguatezza degli strumenti di valutazione dell'apprendimento</i>
<i>Adeguatezza del processo di valutazione dell'apprendimento</i>
<i>Evidenza degli esiti della valutazione dell'apprendimento</i>
DIMENSIONE 5: CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO

B) *E' aumentato il numero degli indicatori utilizzati in fase reporting*. Accanto all'indice di "capacità di gestione del piano" calcolato in base alle valutazioni degli Esperti delle AT vengono impiegati quest'anno i seguenti ulteriori indicatori:

- *indice di capacità di gestione del piano in base alla valutazione del Comitato di Pilotaggio*
- *valore medio della capacità realizzativa dei piani*
- *valore medio della valutazione dei risultati dei piani*

Grazie al primo indice è possibile visualizzare e valutare gli scostamenti tra le valutazioni degli Esperti AT e le valutazioni del Comitato di Pilotaggio. Grazie agli altri due indici è possibile quest'anno disporre sia di indicatori relativi alla capacità di gestione dei piani sia di indici relativi ai risultati.

Infine, come nel caso del precedente anno, si è tenuto conto dell'impatto delle attività formative sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori che hanno partecipato alle attività formative realizzate nell'ambito dei piani. Ciò in base alle valutazioni effettuate dalle Imprese che hanno partecipato alle attività formative, a conclusione delle stesse.

Grazie a tali valutazioni è stato possibile valutare l'impatto delle attività formative sui seguenti processi aziendali:

- 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, sempre in base alle valutazioni effettuate dalle Imprese, è stato calcolato l'impatto (in una scala da 1 a 10) delle attività formative sui seguenti indicatori di performance dei lavoratori che hanno partecipato alla 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.

E' stato calcolato infine il *valore dell'impatto medio delle attività formative sulle performance dei lavoratori*, come valore medio dell'impatto sui diversi indicatori di performance sopra riportati.

Riepilogando, il report del monitoraggio valutativo relativo alla fase A) è stato effettuato sulla base dei seguenti indicatori:

- *indice di capacità di gestione del piano in base alla valutazione degli Esperti delle AT*
- *indice di capacità di gestione del piano in base alla valutazione del Comitato di Pilotaggio*
- *valore medio della capacità realizzativa dei piani*
- *valore medio della valutazione dei risultati dei piani*
- *valore dell'impatto medio delle attività formative sulle performance dei lavoratori.*

Si sono infine analizzati i punti di forza e di debolezza nella gestione dei Piani da parte degli Enti Formativi, così come rilevati dagli Esperti delle AT nel corso del monitoraggio.

2. RISULTATI

Le tabelle con i risultati dell'analisi sono riportate nei due seguenti allegati:

- in appendice A sono riportati i risultati relativi ai piani regionali
- in appendice B sono riportati i risultati relativi ai piani multiregionali

Nel seguito si riportano alcuni commenti relativi ai risultati.

2.1 I RISULTATI RELATIVI AI PIANI REGIONALI

2.1.1 ANALISI RELATIVA ALLE DIVERSE TIPOLOGIE DI AVVISI

Nella tabella 1 in appendice A viene riportata la distribuzione delle diverse tipologie di Avviso tra i piani oggetto di monitoraggio.

Successivamente (tabella 2 e tabella 3) si passa all'analisi, per le diverse tipologie di Avvisi, del valore dell'indice di capacità di gestione del piano, sia in base alle valutazioni fornite dagli Esperti delle AT, sia in base alle valutazioni fornite dal Comitato di Pilotaggio. Il valore medio (rispetto ai piani delle diverse tipologie di Avviso) dell'indice di capacità di gestione dei piani è abbastanza elevato in entrambi i casi e risulta leggermente maggiore nel caso della valutazione del comitato di pilotaggio (3,12 contro 3,0). Ricordiamo che l'indice di capacità di gestione dei piani può variare da un minimo di 1 a un massimo di 4.

Non emergono significative differenze del valore dell'indice di capacità di gestione dei piani al variare delle tipologie di Avviso.

Nella tabella 3 vengono riportati, per ciascuna delle 5 dimensioni in base alle quali viene calcolato l'indice di capacità di gestione dei piani, i diversi elementi presi in considerazione dagli esperti delle AT, coerentemente alla metodologia definita dall'Ufficio Monitoraggio di Fondimpresa (vedi elenco sotto riportato) ed i valori medi, e per ciascuno di essi viene riportato, per le diverse tipologie di Avvisi, il valore medio:

ANALISI DEI FABBISOGNI
<i>Coerenza tra metodologie di analisi ed obiettivi e finalità del piano</i>
<i>Coerenza tra fonti di informazione utilizzate ed obiettivi e finalità del piano</i>
<i>Completezza della descrizione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni</i>
PROGETTAZIONE
<i>Finalizzazione dei risultati dell'analisi alla progettazione delle azioni formative</i>
<i>Definizione degli obiettivi delle azioni formative</i>
<i>Articolazione e durata delle azioni formative</i>
REALIZZAZIONE
<i>Adeguatezza delle metodologie didattiche</i>
<i>Evidenza delle metodologie didattiche utilizzate</i>
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO
<i>Adeguatezza degli strumenti di valutazione dell'apprendimento</i>
<i>Adeguatezza del processo di valutazione dell'apprendimento</i>
<i>Evidenza degli esiti della valutazione dell'apprendimento</i>
CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO

Non emergono significative differenze tra i diversi Avvisi.

I **valori maggiori** corrispondono alla **capacità di conseguimento degli obiettivi del piano** ed alla **capacità di analisi dei fabbisogni**.

Laddove **inferiori** risultano la **capacità di progettazione di realizzazione** e **soprattutto la capacità di valutazione dell'apprendimento**. Fanno **eccezione** i piani dell'Avviso **mobilità** che presentano un elevato valore medio anche per tali due indicatori, in particolare per l'indicatore relativo alla capacità di valutazione di apprendimento, il cui valore medio è pari a 3,3.

Nella tabella 4 sono riportate le **distribuzioni percentuali dei punti di forza emersi**, in base alle visite sul campo degli esperti delle AT, in relazione ai piani dei diversi avvisi.

I **risultati** relativi ai diversi avvisi **non sono del tutto omogenei**.

Ad esempio l'**analisi dei fabbisogni** ha una **percentuale** sul totale dei punti di forza **piuttosto elevata** (uguale o maggiore al 23%) per i piani di tutti gli avvisi **ad eccezione dell'Avviso mobilità** dove l'incidenza percentuale scende al 14%.

La **capacità di progettazione** presenta una incidenza percentuale del **35%** nel caso dei piani dell'Avviso **ambiente** contro un **valore medio pari a circa il 19%** nel caso dei piani degli altri 4 avvisi.

La **capacità di valutazione dell'apprendimento** presenta una **incidenza percentuale del 24 %** nel caso dei piani dell'Avviso **mobilità** contro un **valore medio pari all'8 %** nel caso dei piani degli altri 4 avvisi.

Nella tabella 5 sono riportate le **distribuzioni percentuali dei punti di debolezza** emersi, in base alle visite sul campo degli esperti delle AT, in relazione ai piani dei diversi avvisi. **Anche in tal caso i risultati relativi ai diversi avvisi non sono del tutto omogenei**.

Infatti, per quanto riguarda la **capacità di analisi dei fabbisogni**, l'**incidenza percentuale** passa da un **valore minimo pari a 5%** nel caso dei piani dell'Avviso **innovazione tecnologica** ad un valore massimo pari a ben il **24%** nel caso dei piani dell'Avviso **mobilità**. La **percentuale dei punti di debolezza relativi alla capacità di realizzazione dei piani** varia da un **minimo del 12%** nei casi dei piani dell'Avviso **ambiente** al **valore massimo del 27%** nel caso dei piani dell'Avviso **sicurezza**. Ancora più marcate sono le variazioni relative all'incidenza percentuale dei **punti di debolezza relativi all'indice capacità di valutazione dell'apprendimento**, che varia da un **minimo del 17%**, nel caso dei piani dell'Avviso **mobilità**, a valori pari al **44%**, nei piani dell'Avviso **ambiente**, e **45%**, per i piani dell'Avviso **innovazione tecnologica**.

2.1.2 ANALISI A LIVELLO REGIONALE

Per quanto riguarda l'analisi dei risultati del monitoraggio a livello regionale, in tabella 6 vengono riportati per tutte le regioni i valori medi (rispetto al numero totale di piani monitorati) dei seguenti indici:

- indice di capacità di gestione dei piani in base alle valutazioni degli Esperti delle AT
- indice di capacità di gestione dei piani in base alle valutazioni del Comitato di Pilotaggio
- valore medio dell'impatto della formazione sulle performance dei lavoratori
- indice di capacità realizzativa
- indice di valutazione dei risultati

Per quanto riguarda i valori medi a livello nazionale:

- **l'indice di capacità di gestione dei piani** in base alle valutazioni degli Esperti delle AT presenta un **valore medio pari a 75,5** (valore max=100)
- **l'indice di capacità di gestione dei piani in base alle valutazioni del Comitato di Pilotaggio** presenta un valore **medio pari a 77,6**
- l'indice relativo al **valore medio dell'impatto della formazione sulle performance dei lavoratori** è pari a **77,1**
- l'indice relativo alla **capacità realizzativa** è pari a **96**
- l'indice relativo alla **valutazione dei risultati** è pari a **90,7**.

L'analisi dei valori, per ciascuna regione, **di tutti e 5 gli indicatori** consente di procedere ad una **valutazione sistemica delle performance globali dei piani** in quanto tiene conto sia della **capacità di gestione** dei piani da parte degli enti attuatori, sia dei **risultati** sia infine dell'**impatto** delle attività formative dei piani **sui processi aziendali** e sulle **performance dei lavoratori**.

L'analisi delle performance globali, a livello regionale, può essere effettuata attraverso il **confronto**, in **ciascuna regione**, **tra il valore di ciascuno dei 5 indicatori** ed il **corrispondente valore medio nazionale**.

Passando ad analizzare i dati di tali indicatori per le singole regioni, si riscontra che:

- la Lombardia e la Puglia presentano valori maggiori dei valori medi nazionali per tutti e 5 gli indicatori
- la Calabria presenta 4 indicatori su 5 con valori maggiori dei valori medi nazionali
- la Sicilia presenta 2 indicatori con valori maggiori dei valori medi nazionali, 2 indicatori con valori pari ai valori medi nazionali ed 1 indicatore con valore inferiore rispetto al valore medio nazionale
- l'Abruzzo, la Basilicata, la Sardegna e l'Umbria presentano 3 indicatori su 5 con valori maggiori dei valori medi nazionali
- la Campania presenta 2 indicatori con valori pari ai valori medi nazionali ed un indicatore con valore maggiore rispetto al valore medio nazionale
- il Friuli, la Liguria, il Piemonte, le Marche presentano 3 indicatori su 5 con valori inferiori ai valori medi nazionali
- il Lazio, la Toscana, la Provincia Autonoma di Bolzano, la Provincia Autonoma di Trento ed il Veneto presentano 4 indicatori su 5 con valori inferiori ai valori medi nazionali
- l'Emilia Romagna presenta 5 indicatori su 5 con valori inferiori ai valori medi nazionali

Per quanto riguarda l'indice di capacità di gestione dei piani si riscontra un sostanziale allineamento tra le valutazioni espresse dagli Esperti AT e dal Comitato di Pilotaggio. Il valore medio di tale indice, calcolato in base alle valutazioni del Comitato di Pilotaggio, è maggiore del 2,6 % rispetto al corrispondente indice calcolato in base alle valutazioni degli Esperti delle AT.

Con riferimento alle valutazioni degli Esperti delle AT, analizzando i valori delle **5 dimensioni** in base alle quali viene calcolato **l'indice di capacità di gestione del piano** (**analisi dei fabbisogni, progettazione, realizzazione interventi formativi, valutazione apprendimento, conseguimento obiettivi del piano**), emergono valori alquanto differenziati.

I **valori maggiori** corrispondono alla **capacità di conseguimento degli obiettivi del piano** (3,16 in una scala da 1 a 4) ed alla **capacità di analisi dei fabbisogni** (3,02).

Laddove **inferiori** risultano la **capacità di progettazione** (2,91), **di realizzazione** (2,90) e, **soprattutto la capacità di valutazione dell'apprendimento** (2,78).

Nelle tabelle 7 e 8 sono riportati i valori relativi **all'impatto della formazione sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori**. Tali dati andrebbero analizzati con riferimento alle singole tipologie di Avviso. Tuttavia la loro analisi globale mette in evidenza che **i processi aziendali sui quali la formazione ha avuto il maggiore impatto sono costituiti da:**

- **gestione ambiente, salute e sicurezza (18,3%)**
- **gestione della conoscenza e miglioramento nella gestione dei processi (14,2%)**
- **marketing e vendita di prodotti e servizi (13,6%).**

I processi sui quali la formazione ha avuto un minore impatto risultano essere:

- la gestione delle risorse finanziarie (3%)
- lo sviluppo e la gestione delle risorse umane (3%)
- la gestione dell'information technology (3,9%).

Per quanto riguarda, invece, l'impatto della formazione sulle performance dei lavoratori, nei diversi processi aziendali, il risultato è da considerarsi ampiamente soddisfacente.

Il **valore medio** rispetto alla totalità dei processi è pari a **7,6**.

Il **valore massimo** dell'impatto si riscontra per il processo **gestione ambiente salute e sicurezza (7,79)**

Il **valore minimo** si ha per il processo **sviluppo prodotti e servizi (6,96)**.

Nelle tabelle 9 e 10 viene riportata la distribuzione dei **punti di forza** e di **debolezza** nella gestione dei piani tra le diverse regioni. I valori medi nazionali mettono in evidenza che:

- **la capacità di analisi dei fabbisogni presenta la più elevata % per quanto riguarda i punti di forza (36%) e la seconda % più bassa per quanto riguarda i punti di debolezza (18%)**
- **la capacità di valutazione dell'apprendimento presenta la percentuale più bassa per quanto riguarda i punti di forza (12%) e la % più elevata per quanto riguarda i punti di debolezza (41%).**

Dunque capacità di analisi dei fabbisogni e capacità di valutazione dell'apprendimento si trovano ai due estremi opposti. L'uno risulta essere, mediamente, un punto di forza degli enti formativi, l'altro invece corrisponde ad un elemento di particolare vulnerabilità.

2.2 I RISULTATI RELATIVI AI PIANI MULTIREGIONALI

Per quanto riguarda l'analisi dei risultati del monitoraggio a livello regionale, in tabella 1 (appendice B) vengono riportati i valori medi (rispetto al numero totale di piani monitorati) normalizzati rispetto a 100. dei seguenti indici:

- indice di capacità di gestione dei piani in base alle valutazioni degli Esperti delle AT, pari a 80
- indice di capacità di gestione dei piani in base alle valutazioni del Comitato di Pilotaggio, pari a 80
- valore medio dell'impatto della formazione sulle performance dei lavoratori, pari a 96,73
- indice di capacità realizzativa pari a 88,43
- indice di valutazione dei risultati, pari a 79.

Per quanto riguarda l'indice di capacità di gestione dei piani si riscontra un sostanziale allineamento tra le valutazioni espresse dagli Esperti AT e dal Comitato di Pilotaggio.

Con riferimento alle valutazioni degli Esperti delle AT, analizzando i valori delle **5 dimensioni** in base alle quali viene calcolato **l'indice di capacità di gestione del piano (analisi dei fabbisogni, progettazione, realizzazione interventi formativi, valutazione apprendimento, conseguimento obiettivi del piano)** emergono valori alquanto differenziati.

I valori (medi) maggiori corrispondono alla **capacità di capacità di analisi dei fabbisogni (3,4)**, alla **capacità di progettazione ed alla capacità di realizzazione**, entrambi con valore pari a 3,3.

Laddove **inferiori** risultano la **capacità di conseguimento degli obiettivi del piano (3,1)** e, **soprattutto la capacità di valutazione dell'apprendimento (2,9)**.

Nelle tabelle 4 e 5 sono riportati i valori relativi **all'impatto della formazione sui processi aziendali e sulle performance dei lavoratori**. La loro analisi mette in evidenza che **i processi aziendali sui quali la formazione ha avuto il maggiore impatto sono costituiti da:**

- **gestione della conoscenza e miglioramento nella gestione dei processi (16,2%)**
- **gestione ambiente, salute e sicurezza (14,9%)**
- **sviluppo e gestione delle risorse umane (10,8)**
- **sviluppo gestione e strategia (10,6)**

I processi sui quali la formazione ha avuto un minore impatto risultano essere:

- la gestione delle risorse finanziarie (3,8%)
- la gestione delle relazioni esterne (5,8%)
- la gestione dell'information technology (5,15%).

Per quanto riguarda invece l'impatto della formazione sulle performance dei lavoratori, nei diversi processi aziendali, il risultato è da considerarsi ampiamente soddisfacente.

Il valore medio rispetto alla totalità dei processi è pari a **7,9**.

Il valore massimo dell'impatto si riscontra per il processo **gestione ambiente salute e sicurezza, gestione della conoscenza e sviluppo e gestione delle risorse umane**, in tutti e tre i casi il valore è pari a **8**.

Il valore minimo si ha per il processo **gestione dell'information technology (7,7)**.

Infine nella tabella 5 vengono riportate le distribuzioni percentuali dei punti di forza e di debolezza. I valori medi mettono in evidenza che:

- **la capacità di analisi dei fabbisogni presenta la più elevata % per quanto riguarda i punti di forza (36%) e la seconda % più bassa per quanto riguarda i punti di debolezza (14%)**
- **la capacità di valutazione dell'apprendimento presenta la percentuale più bassa per quanto riguarda i punti di forza (16%) e la % più elevata per quanto riguarda i punti di debolezza (40%).**

Dunque capacità di analisi dei fabbisogni e capacità di valutazione dell'apprendimento si trovano ai due estremi opposti. L'uno risulta essere, mediamente, un punto di forza degli enti formativi, l'altro invece corrisponde ad un elemento di particolare vulnerabilità.

Infine, per quanto riguarda la capacità di progettazione dei piani e la capacità di realizzazione dei piani l'incidenza percentuale dei punti di forza è sostanzialmente uguale all'incidenza percentuale dei punti di debolezza.

APPENDICE – A

PIANI REGIONALI

TABELLA 1: ELENCO PIANI OGGETTO DI MONITORAGGIO CON SUDDIVISIONE PER TIPOLOGIA DI AVVISI

	NUMERO PIANI	GENERALISTI	AMBIENTE	INNOVAZIONE TECNOLOGICA	MOBILITA'	SICUREZZA
TOTALE	243	115	13	27	56	32

TABELLA 2: IL VALORE DELL'INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEI PIANI PER LE DIVERSE TIPOLOGIE DI AVVISO

	AVVISI	INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VALUTAZIONE DEGLI ESPERTI AT (VALORE MEDIO)	INDICE DI CAPACITA' GESTIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VALUTAZIONE DEL COMPITATO DI PILOTAGGIO (VALORE MEDIO)
	VALORE MEDIO	3	3,1
1	GENERALISTI	2,9	3,1
2	AMBIENTE	3,4	3,2
3	INNOVAZIONE TECNOLOGICA	2,9	3
4	MOBILITA'	3,1	3,2
5	SICUREZZA	3	3,1

TABELLA 3: DETTAGLI RELATIVI AL VALORE DELL'INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEL PIANO, IN BASE ALLE VALUTAZIONI FORNITE DAGLI ESPERTI DELLE AT

DIMENSIONI INDAGATE	AVVISI				
	GENERALISTI	AMBIENTE	INNOVAZIONE TECNOLOGICA	MOBILITA'	SICUREZZA
ANALISI DEI FABBISOGNI	3,1	3,2	3,1	3,1	3,2
Coerenza tra metodologie di analisi ed obiettivi e finalità del piano	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Coerenza tra fonti di informazione utilizzate ed obiettivi e finalità del piano	3,1	3,2	3,2	3	3,1
Completezza della descrizione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni	3	3,2	3	3	3,2
PROGETTAZIONE	3	3,1	3	3	2,9
Finalizzazione dei risultati dell'analisi alla progettazione delle azioni formative	3	3,2	3,1	3	3
Definizione degli obiettivi delle azioni formative	3	3,1	3	3,2	2,9
Articolazione e durata delle azioni formative	3	3,1	3	3,1	3
REALIZZAZIONE	2,9	3	2,9	3,1	2,9
Adeguatezza delle metodologie didattiche	3	3,2	3,2	3,2	3
Evidenza delle metodologie didattiche utilizzate	2,8	2,9	2,6	3	2,8
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	2,8	2,8	2,4	3,3	2,8
Adeguatezza degli strumenti di valutazione dell'apprendimento	2,9	2,8	2,4	3,2	3
Adeguatezza del processo di valutazione dell'apprendimento	2,8	2,9	2,5	3,3	2,7
Evidenza degli esiti della valutazione dell'apprendimento	2,8	2,8	2,3	3,3	2,8
CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO	3	3,1	3,1	3	3

TABELLA 4: DISTRIBUZIONE DEI PUNTI DI FORZA NELLA GESTIONE DEI PIANI PER LE DIVERSE TIPOLOGIE DI AVVISO

DIMENSIONI INDAGATE	AVVISI				
	GENERALISTI	AMBIENTE	INNOVAZIONE TECNOLOGICA	MOBILITA'	SICUREZZA
	%	%	%	%	%
ANALISI DEI FABBISOGNI	28	23	23	14	30
PROGETTAZIONE	16	35	22	20	22
REALIZZAZIONE	20	23	30	28	21
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	12	8	6	24	10
ALTRO	24	11	19	14	17

TABELLA 5: DISTRIBUZIONE DEI PUNTI DI DEBOLEZZA NELLA GESTIONE DEI PIANI PER LE DIVERSE TIPOLOGIE DI AVVISO

DIMENSIONI INDAGATE	AVVISI				
	GENERALISTI	AMBIENTE	INNOVAZIONE TECNOLOGICA	MOBILITA'	SICUREZZA
	%	%	%	%	%
ANALISI DEI FABBISOGNI	9	20	5	24	13
PROGETTAZIONE	9	8	10	15	8
REALIZZAZIONE	26	12	15	26	27
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	34	44	45	17	33
ALTRO	22	16	25	18	19

TABELLA 6: VALORI DEGLI INDICATORI PER LE DIVERSE REGIONI (i valori dei diversi indicatori sono stati normalizzati rispetto a 100)

		INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VALUTAZIONE DEGLI ESPERTI AT (VALORE MEDIO)	Δ	INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VALUTAZIONE DEL COMPITATO DI PILOTAGGIO (VALORE MEDIO)	Δ	VALORE MEDIO DELL'IMPATTO DELLA FORMAZIONE SULLE PERFORMANCE DEI LAVORATORI	Δ	INDICE DI CAPACITA' REALIZZATIVA	Δ	INDICE VALUTAZIONE DEI RISULTATI (VALORE MEDIO DEL PUNTEGGIO TOTALE)	Δ
	VALORE MEDIO	75,5		77,6		76,7		95,6		90,7	
1	ABRUZZO	75	- 0,5	70	- 7,6	79	+ 2,3	96,4	+ 1,1	96,6	+ 6,1
2	BASILICATA	75	- 0,5	72,5	- 5,1	83	+ 6,3	100	+ 4,4	100	+ 9,3
3	CALABRIA	80	- 0,5	80	+ 2,4	78	+ 1,3	100	+ 4,4	91	+ 0,3
4	CAMPANIA	70	- 5,5	77,5	-	77	- 0,3	94,4	- 1,2	92	+ 1,3
5	EMILIA-ROMAGNA	67,5	- 8	75	- 2,6	77		89,2	- 6,4	90	- 0,7
6	FRIULI VENEZIA GIULIA	77,5	+ 2	75	- 2,6	78	+ 1,3	93	- 2,6	87	- 3,7
7	LAZIO	72,5	- 3	82,5	+ 4,9	75	- 1,7	92,5	- 3,1	87	- 3,7
8	LIGURIA	87,5	+ 12	87,5	+ 9,9	70	- 6,7	87,5	- 8,1	87,5	- 3,2
9	LOMBARDIA	77,5	+ 2,5	90	+ 12,4	77	- 0,3	97,9	+ 2,2	93,7	+ 3
10	MARCHE	72,5	+ 3	75	- 2,6	77	- 0,3	94,5	- 1,1	87,5	- 3,2
11	PIEMONTE	75	- 0,5	75	- 2,6	78	+ 1,3	92,1	- 3,5	88,7	- 2
12	BOLZANO	67,5	- 8	72,5	- 5,1	83	+ 6,3	95	- 0,6	84	- 5,3
13	TRENTO	67,5	- 8	72,5	- 5,1	80	+ 3,3	95	- 0,6	84	- 6,7
14	PUGLIA	77	+ 2,5	80	+ 2,4	79	+ 2,3	100	+ 4,4	99,6	+ 8,9
15	SARDEGNA	77,5	+ 2	80	+ 2,4	65	- 11,7	97,5	+ 1,9	100	+ 9,3
16	SICILIA	87,5	+ 14,5	77,5	-	75	- 1,7	98,7	+ 3,1	90,6	-
17	TOSCANA	69,2	- 6,3	70	- 7,45	76	- 0,7	96,3	+ 0,7	78,6	- 12,1
18	UMBRIA	87,5	+ 12	85	+ 7,4	75	- 1,7	100	+ 4,4	100	+ 9,3
19	VENETO	72,5	- 5	75	- 2,6	75	- 1,7	96,3	+ 0,7	86,2	- 4,5

TABELLA 7: DETTAGLIO DELL'INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEL PIANO TRA LE DIVERSE REGIONI

DIMENSIONI INDAGATE	VALORE MEDIO	REGIONI																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ANALISI DEI FABBISOGNI	3,02	3	2,9	3	3,2	2,9	3,2	3	3	3,3	3	3,2	3	2,6	3,1	3	3	2,7	3,7	3
Coerenza tra metodologie di analisi ed obiettivi e finalità del piano		3	3,3	3	3,1	2,9	3,2	2,9	3,5	3,4	3,3	3,3	3	2,5	3,2	3	3	3,1	4	3,1
Coerenza tra fonti di informazione utilizzate ed obiettivi e finalità del piano		3,4	3	3	3,1	2,7	3,2	2,9	3,5	3,2	3	3,2	3	2,8	3,4	3	3	2,7	3,5	3
Completezza della descrizione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni		2,7	2,5	3	3	3,1	3,4	3,2	2	3,3	2,7	3	3	2,5	2,8	3	3	2,4	3,5	3
PROGETTAZIONE	2,91	3	2,8	3,2	2,8	2,6	3,4	3,2	3	3,1	2,7	3	2,3	2,8	2,9	3	2,3	2,5	3,5	3,1
Finalizzazione dei risultati dell'analisi alla progettazione delle azioni formative		3,1	3,3	3	3	2,8	3,4	3,1	3,5	3	2,5	3,1	3	2,5	3	3	3	2,8	3,5	3,1
Definizione degli obiettivi delle azioni formative		2,9	2,3	3,2	3,2	2,7	3,6	3,1	2,5	3,2	2,7	3	3	3	3	3	3	2	3,5	3,1
Articolazione e durata delle azioni formative		3	3	3,1	3,1	3	3,2	3,4	3	3	3	3	2	2,8	3	3	2	2,7	3,5	3,1
REALIZZAZIONE	2,9	3	2,6	3,3	2,7	2,5	3,3	2,7	3	3	3,3	3	2,5	2,7	3,1	3,3	2,5	2,5	3,5	3
Adeguatezza delle metodologie didattiche		2,7	3,3	3	3,1	2,8	3,2	2,8	3,5	3,1	2,8	3,1	3	2,5	3,6	3,5	3	2,6	3,5	3,1
Evidenza delle metodologie didattiche utilizzate		3,3	2	3,5	2,4	2,2	3,4	2,7	2,5	3	3,7	3,9	2	3	2,6	3	2	2,5	3,5	2,9
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	2,78	2,9	2,8	3,4	2,8	2,4	2,6	3,1	3,2	3	2,8	2,7	2,3	2,5	3	3,2	2,3	2,5	3	2,9
Adeguatezza degli strumenti di valutazione dell'apprendimento		2,9	3	3,3	2,8	2,6	2,6	3,2	3,5	3,1	3	2,8	2	2	3,4	3	2	2,8	3	2,8
Adeguatezza del processo di valutazione dell'apprendimento		2,7	3	3,5	2,7	2,3	2,6	3,2	3	3	3	2,7	3	3	3	3	3	2,4	3	2,9
Evidenza degli esiti della valutazione dell'apprendimento		3,1	2,5	3,5	3	2,3	2,8	3,1	3	3	2,5	2,9	2	2,5	2,6	3	2	2,3	3	3,1
CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO	3,16	2,9	4	3	2,8	2,9	2,8	2,9	4	3,2	2,7	3	3	2,8	3,2	3	3	3,1	4	2,8

TABELLA 8: INCIDENZA PERCENTUALE DELLE ATTIVITA' FORMATIVE SUI PROCESSI AZIENDALI, NELLE DIVERSE REGIONI (valori percentuali)

PROCESSI AZIENDALI	VALORE MEDIO %	REGIONI %																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	14,2	13,3	35,7	35,7	15,4	18,8	9,3	16,9	7,3	14,9	21,9	14,7		9,9	13,6	19,3	20,3	13,9	14,2	10,7
Marketing e vendita di prodotti e servizi	13,6	4,6	8,9	8,1	5,8	6,5	7,8	6,5	23,7	11,1	2,7	6,2		11,9	4,5	5,7	2	7	7,1	8,0
Produzione e consegna prodotti/servizi	5,5	10,9			5,4	5,9	10,7	7,3	10,9	6,2	4	10		7	7,8	1,1	1,4	11,5	14,2	8,3
Sviluppo visione e strategia	7,6	12,3	7,2	7,8	15	14,1	8,6	9,5		9,6	10,5	11,9		14,5	13,4	11,2	4,7	9,2		8,2
Sviluppo prodotti e servizi	6,1	10,5	3,6	7,5	8,3	8,8	11,4	5,5		10,5	6,5	12,8		10,9	5,2	5,5	3,2	13,9		11
Gestione ambiente, salute e sicurezza	18,3	14,4	28,6	7,6	23,1	12,3	7,2	17,5	10,9	7,4	25,9	10,4	100	6	24,2	20,5	51,7	11,5	7,2	14,7
Sviluppo e gestione risorse umane	3	9,5	1,8	7,3	8,3	8,5	7,7	10	7,3	11,2	11,3	6,8		5	9,4	10,2	7,4	7,3	7,2	9,2
Gestione delle risorse finanziarie	3	4,6			2,7	1,7	6,4	5,3	10,9	5	3,2	6,07		5,9	7,6	1,1	0,8	5,5		6,1
Gestione del servizio al cliente	9	9,8	7,2	7,3	7,8	11,2	11,9	8,7	21,8	10,7	2,7	9,3		11,9	8,8	9,1	4,3	9,3	14,3	9,2
Gestione dell'information technology	3,9	4,2	5,4	7,7	5,1	8,2	9,6	6,4		6,1	2,9	5,8		8	1,1	3,4	1,1	4,4	7,2	6,7
Gestione delle relazioni esterne	7,2	5,6	1,8	7,8	2,6	3,9	7,9	6,4	7,3	7,3	8	5,6		9	4,1	12,5	2,4	6	28,6	7,4

TABELLA 9: VALORE MEDIO DELL'IMPATTO DELLE ATTIVITA' FORMATIVE SULLE PERFORMANCE DEI PROCESSI AZIENDALI, NELLE DIVERSE REGIONI

PROCESSI AZIENDALI	VALORE MEDIO	REGIONI																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	7,25	8,2	8	8	7,7	8,1	7,8	7,7	7	7,8	7,8	7,9	-	8	7,8	6,3	7,4	7,6	7,8	7,8
Marketing e vendita di prodotti e servizi	7,54	7,5	7,3	8,1	7,9	7,8	8,2	7,3	7,1	7,6	6,7	7,8	-	7,3	7,7	6,8	8,3	7,4	7,8	7,5
Produzione e consegna prodotti/servizi	7,1	7,6	7,3	-	7,4	7,9	7,5	7,5	7	7,4	7,4	7,8	-	7,2	8,1	8	7,4	7,3	7,1	7,7
Sviluppo visione e strategia	7,48	7,8	7,9	7,8	7,7	7,6	7,7	7,5	-	7,7	7,6	7,6	-	7,2	7,6	5,9	7	7,6	-	7,6
Sviluppo prodotti e servizi	6,96	7,9	-	7,5	7,7	7,9	7,2	6,8	-	7,7	7,8	7,7	-	6,1	7,5	5,8	7,6	7,5	-	7,3
Gestione ambiente, salute e sicurezza	7,79	8,2	9,5	7,6	7,7	7,9	8	7,7	7	7,9	8	7,9	8,3	8	8	6,7	7,5	7,8	7	7,5
Sviluppo e gestione risorse umane	7,6	8,1	8,3	7,3	7,5	8,1	7,9	7,9	7	7,8	7,6	7,7	-	7,8	8	6	7,7	7,6	7	7,4
Gestione delle risorse finanziarie	7,51	7,6	-	-	7,8	7,7	8,3	7,6	7	7,5	7,6	7,6	-	7,7	8	6	6,9	7,8	-	7,2
Gestione del servizio al cliente	7,62	7,8	8,3	7,3	7,9	6,6	7,6	7,6	7	7,7	7,4	7,8	-	7,8	7,9	6,9	6,8	7,5	7,5	7,4
Gestione dell'information technology	7,8	8	8,5	7,7	7,6	7,6	7,9	7,4	-	7,8	7,9	7,9	-	7,7	8,1	7,3	7,3	7,9	8,8	7,7
Gestione delle relazioni esterne	7,6	8	8,1	8	7,6	7,6	7,9	7,1	7	7,3	7,2	7,8	-	8,1	7,5	6,9	7	7,3	8,8	7,7
VALORE MEDIO	7,6	7,9	8,3	7,8	7,7	7,7	7,7	7,5	7	7,7	7,7	7,8	8,3	7,5	7,9	6,5	7,5	7,5	7,5	7,5

TABELLA 10: PUNTI DI FORZA NELLA GESTIONE DEI PIANI

DIMENSIONI INDAGATE	VALORE MEDIO %	DISTRIBUZIONE PERCENTUALE PER TIPOLOGIA DI PUNTI DI FORZA NELLE DIVERSE REGIONI %																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ANALISI DEI FABBISOGNI	36	25	57	33,3	18	41	25	21		35	30	24	100	20	42	25	28	50	40	29
PROGETTAZIONE	19	16,5		33,3	27	25	19	26		16	12	19		20	16	25	16	27	40	31
REALIZZAZIONE	33	42	43	33,3	15	28	31	33	100	23	41	49		40	33	25	28	23	20	27
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	12	16,5			40	6	25	20		26	17	8		20	9	25	28			13

TABELLA 11: PUNTI DI DEBOLEZZA NELLA GESTIONE DEI PIANI

DIMENSIONI INDAGATE	VALORE MEDIO %	DISTRIBUZIONE PERCENTUALE PER TIPOLOGIA DI PUNTI DI DEBOLEZZA NELLE DIVERSE REGIONI %																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ANALISI DEI FABBISOGNI	18	25	16,6		15	4		7,3	17	15	14	25		40		33,3	33,3	27		32
PROGETTAZIONE	13	17	16,6		5	8		7,3	17	13	28	21		10			33,3	23		4
REALIZZAZIONE	28	4	16,6	100	45	30	55	78	33	24	50	12			100	33,3		4	100	24
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	41	54	50		35	58	45	7,3	33	48	8	42	100	50		33,3	33,3	46		40

APPENDICE – B

PIANI MULTIREGIONALI

TABELLA 1: RIEPILOGO DEI RISULTATI

INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VALUTAZIONE DEGLI ESPERTI AT (VALORE MEDIO)	3,2	INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VALUTAZIONE DEL COMITATO DI PILOTAGGIO (VALORE MEDIO)	3,1	CAPACITA' REALIZZATIVA (VALORE MEDIO)	96,7	VALUTAZIONE DEI RISULTATI (VALORE MEDIO)	283,6	VALORE MEDIO DELL'IMPATTO DELLA FORMAZIONE SULLE PERFORMANCE DEI LAVORATORI	7,9
VALORI NORMALIZZATI (RISPETTO A 100)	80		80		96,7		88,4		79
ANALISI DEI FABBISOGNI	3,4	ANALISI FABBISOGNI	3	ORE DI FORMAZIONE	34,4				
PROGETTAZIONE	3,3	PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE	3	LAVORATORI	33,6				
REALIZZAZIONE	3,3			SOMMA VOCI DI SPESA A+C+D+E	24,9				
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	2,9	VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	3,1						
OBIETTIVI	3,2	OBIETTIVI	3,3						

TABELLA 2: DETTAGLIO INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VALUTAZIONE DEGLI ESPERTI AT

DIMENSIONI INDAGATE	VALORE MEDIO
ANALISI DEI FABBISOGNI	3,4
Coerenza tra metodologie di analisi ed obiettivi e finalità del piano	3,3
Coerenza tra fonti di informazione utilizzate ed obiettivi e finalità del piano	3,4
Completezza della descrizione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni	3,3
PROGETTAZIONE	3,3
Finalizzazione dei risultati dell'analisi alla progettazione delle azioni formative	3,3
Definizione degli obiettivi delle azioni formative	3,4
Articolazione e durata delle azioni formative	3,2
REALIZZAZIONE	3,3
Adeguatezza delle metodologie didattiche	3,2
Evidenza delle metodologie didattiche utilizzate	3,3
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	2,9
Adeguatezza degli strumenti di valutazione dell'apprendimento	3
Adeguatezza del processo di valutazione dell'apprendimento	2,9
Evidenza degli esiti della valutazione dell'apprendimento	2,9
CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO	3,1

TABELLA 3: DETTAGLIO INDICE DI CAPACITA' DI GESTIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VALUTAZIONE DEL COMITATO DI PILOTAGGIO

DIMENSIONI INDAGATE	VALORE MEDIO
1. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI DEL PIANO	3,28
2. COMPLETEZZA ANALISI FABBISOGNI	3,04
3. PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE	3,04
Adeguatezza della progettazione alle finalità del piano	3,04
Adeguatezza delle metodologie didattiche utilizzate	3,04
4. VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	3,14
Adeguatezza degli strumenti di valutazione agli obiettivi di apprendimento	3,14
Evidenza degli esiti della valutazione di apprendimento	3,14
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	3,12

TABELLA 4: IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUI PROCESSI AZIENDALI E SULLE PERFORMANCE DEI LAVORATORI

PROCESSI AZIENDALI	PERCENTUALE DI IMPATTO SUI PROCESSI AZIENDALI %	VALORE MEDIO DELL'IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUGLI INDICATORI DI PERFORMANCE
Gestione della conoscenza, miglioramento dei processi e cambiamento organizzativo	16,22	8,0
Marketing e vendita di prodotti e servizi	7,38	7,8
Produzione e consegna prodotti/servizi	7,59	7,8
Sviluppo visione e strategia	10,62	7,8
Sviluppo prodotti e servizi	7,37	7,6
Gestione ambiente, salute e sicurezza	14,91	8,0
Sviluppo e gestione risorse umane	10,81	8,0
Gestione delle risorse finanziarie	3,79	7,9
Gestione del servizio al cliente	9,36	7,9
Gestione dell'information technology	6,15	7,7
Gestione delle relazioni esterne	5,81	7,8
VALORE MEDIO	100	7,9

TABELLA 5: DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA NELLA GESTIONE DEI PIANI

DIMENSIONI INDAGATE	PUNTI DI FORZA %	PUNTI DI DEBOLEZZA %
ANALISI DEI FABBISOGNI	36	14
PROGETTAZIONE	20	22
REALIZZAZIONE	28	24
VALUTAZIONE APPRENDIMENTO	16	40