

**Fondimpresa Lombardia**  
**Attività di monitoraggio valutativo 2020**

**FOCUS GROUP**  
**21 gennaio 2021**

## **INDICE**

- 1. Presentazione focus group**
- 2. Imprese coinvolte**
- 3. I temi di riflessione e confronto con le imprese**
- 4. I risultati**
  - 4.1 La formazione a supporto delle strategie e del cambiamento**
  - 4.2 Le condizioni per il successo della formazione**
  - 4.3 Spunti e metodi dopo la Pandemia**
  - 4.4 Il ruolo di Fondimpresa a supporto della formazione**
- 5. Considerazioni conclusive**

## **APPENDICE**

Traccia di sviluppo del focus

## 1. Presentazione focus group

Nell'ambito del monitoraggio valutativo 2020 promosso da Fondimpresa, il focus group organizzato dall'Articolazione Territoriale della Lombardia intende valutare, con il coinvolgimento delle aziende aderenti al Fondo, la qualità e l'efficacia della formazione continua a partire dall'esperienza dei piani conclusi nell'anno 2019 e promuovere un primo confronto sui cambiamenti vissuti nel 2020 nel contesto della crisi pandemica e sulle prospettive di cambiamento in termini di metodologie, ambiti e obiettivi della formazione per la fase di ripresa.

Nella definizione degli obiettivi del focus si è tenuto conto sia dell'esigenza di monitorare quanto la formazione finanziata da Fondimpresa sia un elemento in grado di supportare gli obiettivi strategici delle imprese a partire dalle esperienze concrete delle aziende coinvolte, sia della necessità di consentire alle stesse di raccontare quanto avvenuto nel 2020 in termini di nuove richieste e modalità di formazione, con uno sguardo che dal presente (problematico) si spinga al futuro post-crisi. In Lombardia, la situazione sanitaria legata alla prima ondata (quella di febbraio) ha avuto pesanti ripercussioni sanitarie ed economiche che hanno fortemente influito sull'attività delle imprese, sull'occupazione, ma anche sul benessere dei lavoratori. Questo aspetto è stato più volte richiamato nel corso delle 12 interviste realizzate con le singole imprese ed è sembrato, quindi, opportuno lasciare uno spazio di confronto e di riflessione su questi temi anche nell'ambito del focus group.

Nello specifico, gli obiettivi specifici del focus group sono stati individuati nei seguenti punti:

- **Evidenziare il ruolo strategico della formazione** per il supporto ai processi aziendali, sia dal punto di vista dell'impresa che dei lavoratori
- **Ricostruire i fattori che hanno contribuito al successo dei percorsi formativi**, dall'analisi dei fabbisogni formativi alla valutazione degli apprendimenti
- **Rilevare contenuti e modalità della formazione innovativi** per le aziende e i lavoratori beneficiari ed in grado di delineare tendenze per il prossimo futuro
- **Delineare buone prassi nella gestione dei percorsi formativi** che possano essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti aziendali

## 2. Imprese coinvolte

Le imprese coinvolte nel focus sono nove e integrano il monitoraggio delle 12 imprese lombarde coinvolte nella costruzione di specifici casi studio sulla formazione realizzata nel 2019.

Nella tabella 1 sono riportati i nominativi delle imprese e il settore di appartenenza. Come si può osservare, le aziende appartengono a diversi comparti rilevanti per il territorio regionale: il settore della gomma-plastica (ARGOMM e LATI), metallurgico (FONDINOX e TENOVA), l'ambito tessile (MANTERO SETA) e l'agroalimentare (OLEIFICIO ZUCCHI). Completano la rosa di aziende, la S.O.L.,

produttrice di gas medicali, che nel corso del 2020 ha avuto un picco di ordini in risposta all'emergenza sanitaria e due realtà particolarmente interessanti perché in grado di dare la prima (ASSIMPREDIL) uno spaccato della formazione nell'ambito del settore costruzioni, la seconda (IAL INNOVAZIONE) uno sguardo particolarmente competente nell'ambito della formazione.

Al focus sono stati invitati e hanno partecipato i responsabili della formazione delle diverse realtà aziendali coinvolte, così da assicurare la concreta conoscenza dei processi formativi delle singole imprese.

**Tabella 1 – Imprese coinvolte, settori e partecipanti**

Nome azienda	Settore di riferimento	Provincia	Partecipante
ARGOMM S.P.A.	Gomma plastica	BG	VERONICA GERVASONI
ASSIMPREDIL ANCE	Attività sindacale	MI	CARLO AZIMONTI
FONDINOX	Fonderia	CR	SIMONA BELLANDI
IAL INNOVAZIONE	Attività di formazione ed orientamento	MI	ELISABETTA LARINI
MANTERO SETA	Settore tessile	CO	FRANCESCA PICCINNO DANIELA CAPIAGHI
OLEIFICIO ZUCCHI S.P.A.	Agroalimentare	CR	ROBERTA GORINI
S. O. L.	Produzione di gas medicali	MB	MICHELE CORVINO
TENOVA S.P.A.	Azienda metallurgica	MI	ILARIA SALERNO
LATI	Termoplastica	VA	MADDALENA CASTIGLIONI

Interessante anche l'indicazione dei piani realizzati dalle aziende partecipanti al focus, in cui sono presenti tematiche differenti (Lingue, competitività aziendale, formazione per neoassunti e, soprattutto, management training).

**Tabella 2 – Imprese coinvolte e piani di riferimenti**

Nome azienda	Piano	CF/CS	Tematica formativa	Numero lavoratori coinvolti
ARGOMM S.P.A.	206853	CF	Lingue	7
ASSIMPREDIL ANCE	202682	CF	Lingue	24
FONDINOX	180121	CF	Formazione Neoassunti	1
IAL INNOVAZIONE	169909	CF	Strategie organizzative	41
MANTERO SETA	210842	CF	Informatica (estrapolazione dati dai nuovi applicativi)	3
OLEIFICIO ZUCCHI S.P.A.	213413	CF	Management training	10
S. O. L.	202412	CF	Competenze manageriali	23
TENOVA S.P.A.	210189	CF	Competitività aziendale	88
LATI	217384	CF	Allineamento ed accrescimento know how interno	6

### 3. I temi di riflessione e confronto con le imprese

Tenuto conto degli obiettivi del focus precedentemente richiamati, i temi affrontati nel corso del focus group sono stati i seguenti (per il dettaglio degli stessi si rimanda alla traccia riportata nell'appendice):

- a) Impatto della formazione con riferimento a: innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione, aggiornamento e riqualificazione per il reimpiego dei lavoratori.
- b) Condizioni di successo della formazione.
- c) Buone prassi formative integrate in azienda.
- d) Situazione sanitaria contingente e prospettive di sviluppo della formazione: la formazione come driver del cambiamento, digitalizzazione e metodologia, le proposte di sviluppo delle aziende sul tema della formazione
- e) Come l'azienda ritiene che Fondimpresa possa essere di supporto nel finanziamento della formazione continua per i dipendenti.

Prima di procedere con la sintesi di quanto emerso del confronto tra le aziende, è opportuno sottolineare come l'emergenza del 2020 abbia costituito una sorta di spartiacque anche per quanto riguarda la formazione.

Questo per diversi ordini di motivi:

- la crisi sanitaria si è manifestata anche come acceleratore di alcuni trend già in atto prima della Pandemia: si pensi al ruolo del digitale applicato alle nuove modalità di lavoro, di vendita e di rapporto con clienti e fornitori;
- la crisi sanitaria ha visto alcuni settori particolarmente colpiti dalla crisi (in particolare il settore tessile) e ha generato tensioni a livello globale lungo le catene del valore che imporranno un ripensamento delle strategie di internazionalizzazione, ha modificato il contesto competitivo complessivo imponendo nuovi obiettivi strategici da supportare con una specifica formazione;
- l'utilizzo dello smartworking impone scelte complessive sull'organizzazione del lavoro che coinvolgono anche la capacità dei manager, da sviluppare attraverso una specifica formazione, di ripensare le relazioni verticali e orizzontali, lasciando spazio alla responsabilità e alla fiducia.
- nel corso del 2020 è stato necessario adottare la FAD e oggi le imprese ritengono questa strada un'opportunità soprattutto per alcuni ambiti.

Al di là dell'ambito formativo specifico, tuttavia, quanto avvenuto nel corso del 2020, fa percepire all'aziende la formazione realizzata nel 2019 come qualcosa di estremamente lontano nel tempo e difficilmente atualizzabile.

## **4. I risultati**

Le riflessioni emerse nell'ambito del focus group possono essere sintetizzati in quattro ambiti tematici: la formazione a supporto delle strategie e del cambiamento, le condizioni di successo della formazione, spunti e metodi emersi dalla pandemia, il ruolo di Fondimpresa a supporto della formazione.

### **4.1 La formazione a supporto delle strategie e del cambiamento**

Il dato che emerge con maggiore forza nella discussione con le imprese del focus è che la formazione in questi anni ha assunto sempre di più la funzione di **accompagnare il cambiamento** necessario a

supportare da un lato le scelte strategiche dell'azienda, dall'altra le condizioni di contesto relative alle nuove tecnologie, soprattutto digitali, ma anche quelle connesse ai grandi trend (globalizzazione, sostenibilità, incertezza, eccetera).

Questa funzione influisce su tutti gli aspetti legati alla formazione: ambiti formativi, destinatari, strumenti, competenze da sviluppare, modalità di formazione.

Significativa sotto questo punto di vista, la formazione svolta nell'ambito delle costruzioni che sottende un cambiamento rilevante del settore dove l'azienda non si limita più alla semplice realizzazione dell'edificio, ma deve anche saper assicurare – attraverso un'attenta progettazione – il risparmio dei costi, la sicurezza dell'edificio nel tempo, il rispetto dell'ambiente, la riduzione delle emissioni, un piano di manutenzione almeno quindicennale, eccetera. Questa "cura dell'edificio" nel tempo è resa possibile dall'utilizzo del software di progettazione BIM che non è un semplice programma CAD, ma sottende anche competenze di *project management* e che pertanto richiede una rilevante e significativa formazione per tecnici e progettisti. Allo stesso tempo, il settore necessita di accrescere la sicurezza nei cantieri per tutti i lavoratori, anche attraverso una formazione che simuli le diverse condizioni e situazioni che si possono creare. Questo è oggi possibile attraverso strumenti tecnologici, come i simulatori, che creano ambienti di lavoro virtuali e garantiscono una formazione in totale sicurezza.

Sintetizzando le diverse sollecitazioni emerse possono essere identificati alcuni trend di formazione:

- a) **Formazione in ambito tecnico:** rimane sempre centrale per le imprese, ma si accompagna da un lato alla necessità di maggiore conoscenza delle tecnologie digitali, dall'altra dalla richiesta crescente anche per le figure tecniche di sapere gestire e progettare processi complessi (competenze di processo).  
La formazione in ambito tecnico oggi può contare su strumenti innovativi che simulano situazioni concrete di lavoro e di utilizzo delle più sofisticate strumentazioni. (simulatori, manifattura additiva).
- b) **Formazione dedicata al management:** oggi diventa sempre più rilevante la formazione dedicata a tali figure professionali che devono saper portare il cambiamento dentro le organizzazioni e diffonderne la cultura a tutti i livelli. Gli ambiti in cui si sviluppa la formazione per i manager sono diversi:
  - managerializzazione delle organizzazioni, richiede un'attenta analisi trasformazione dell'azienda e ha a che fare soprattutto con una dimensione culturale e gestionale
  - digitalizzazione: dei processi, delle relazioni, del business, del lavoro
  - nuova cultura legata ai temi della delega, della fiducia, della misurazione degli obiettivi con strumenti diversi dal controllo fisico, soprattutto nel caso di smartworking. Si tratta, quindi, di proporre una formazione dedicata al change management utile a definire nuovi modelli comportamentali.
- c) **Competenze digitali:** lo sviluppo di competenze digitali ha la duplice funzione di rispondere agli investimenti in tecnologie e strumenti fatti dall'azienda, ma anche di sapere ripensare il

business in chiave digitale (ad esempio vendite on line con tutte le conseguenze sul fronte delle comunicazioni, della relazione con il cliente, capacità di creare un'esperienza anche da remoto), così come la stessa organizzazione del lavoro.

Questa necessità passa anche per un'azione preventiva di digital mindset utile a mappare la maturità digitale dell'azienda, far emergere i talenti, le eccellenze digitali che possono agire da antenne e divulgatori della cultura digitale.

- d) **Competenze per anticipare i problemi/le tendenze.** Un altro ambito ritenuto particolarmente importante per supportare le imprese nel loro operare in un contesto complesso e caratterizzato da uno sviluppo non lineare è la formazione di competenze utili ad anticipare i problemi e a comprendere tendenze. Nello specifico, le aziende del focus fanno riferimento alla capacità di raccolta, lettura e analisi dei dati (Big Data, ma non solo)

#### 4.2 Le condizioni per il successo della Formazione

Il successo della formazione coinvolge tutte le fasi del percorso formativo: dalla progettazione alla valutazione finale. Tuttavia, tutte le imprese del focus esprimono la convinzione e la consapevolezza, sperimentata sul campo, che sono le due fasi iniziali, quelle dell'analisi del fabbisogno e della micro-progettazione, a porre le basi affinché anche le fasi successive siano sviluppate in modo tale da garantire il successo dell'iniziativa, garantendone l'adesione alle esigenze dell'azienda e ai suoi obiettivi.

##### **Analisi dei fabbisogni**

Si tratta della fase di maggiore rilevanza perché coinvolge sia l'organizzazione nel suo complesso, sia i singoli lavoratori e deve accompagnare:

- la comprensione dei fabbisogni da soddisfare a **supporto degli obiettivi strategici dell'impresa**,
- la capacità di **valorizzare le persone** nella loro specificità sia nel loro agire all'interno del team, sia nel loro agire individuale;
- lo sviluppo di competenze utili a **cogliere i cambiamenti e i trend**, per guardare oltre il presente e il futuro di breve periodo.

Per soddisfare questa molteplice finalità, la fase di **analisi dei fabbisogni deve essere costante e prevedere diverse modalità**: survey, focus group, valutazione da parte dei responsabili, coinvolgimento degli stessi lavoratori e di consulenti esterni. Viene privilegiata un'analisi dei fabbisogni condotta dalla stessa azienda.

Un partecipante al focus ha raccontato come in azienda, nel 2019, sia stata realizzata un'attività di assesstment dell'organizzazione sulla maturity digitale e di Industria 4.0 che si è rivelata poi fondamentale nel 2020, un anno che ha imposto a tutte le imprese un'accelerazione su questi aspetti, anche attraverso specifiche azioni formative.

##### **Micro-progettazione**

Una buona analisi dei fabbisogni consente anche una buona micro-progettazione cui si devono dedicare il tempo e le risorse necessarie perché significa saper costruire i percorsi adeguati,

individuare i fornitori più adatti, stabilire le tempistiche, la composizione e la modalità dell'aula, i momenti di monitoraggio e valutazione.

La **micro-progettazione** fatta anche da consulenti esterni deve però prevedere sia il **coinvolgimento stretto dell'azienda** per entrare nella concretezza dei processi produttivi, dei valori aziendali, della conoscenza delle tecnologie (coinvolgimento dei fornitori), sia il **coinvolgimento dei formatori** con cui costruire correttamente l'aula, le metodologie, i momenti per la valutazione delle competenze in entrata e in uscita, il monitoraggio in itinere e post-formazione.

Tutti i partecipanti convergono sulla necessità di una progettazione che conduca a una formazione "taylor made".

### ***I fornitori/formatori***

Come si è detto è molto importante coinvolgere i fornitori nella fase di micro-progettazione, ma allo stesso modo è indispensabile che ci sia a monte una **corretta selezione del fornitore**, privilegiando quelli che conoscono approfonditamente l'azienda, ma anche quelli che propongono strumenti, metodologie e scelte formative coerenti con le esigenze e i fabbisogni dell'azienda.

**Il formatore deve essere in grado di organizzare percorsi personalizzati**, mettendo a disposizione adeguati strumenti didattici (ad esempio quanto già richiamato rispetto all'uso dei simulatori o della manifattura additiva, o quale piattaforma per la FAD utilizzare, una scelta oggi affatto banale), predisponendo i necessari materiali a supporto, individuando la metodologia didattica più adeguata, realizzando un'analisi preventiva delle competenze in entrata e un adeguato supporto per la valutazione degli apprendimenti.

### ***L'aula***

Particolare attenzione viene data alla formazione dell'aula e il tema richiamato più frequentemente è quello **dell'eterogeneità del gruppo classe come valore aggiunto** di crescita e di possibilità di sviluppare momenti di confronto e analisi da diversi punti di vista, aumentando la reciproca conoscenza dell'attività svolta e di conseguenza delle specifiche esigenze. Eterogeneità che può riguardare le **caratteristiche personali dei lavoratori** (età, genere), ma anche i **profili professionali** coinvolti che sarebbe auspicabile fossero diversificati e appartenenti a funzioni aziendali diverse.

Uno dei presenti auspica che siano sviluppati percorsi formativi che coinvolgano nella stessa aula i **lavoratori/manager di un'intera filiera produttiva** così da consentire a ciascuno di conoscere e confrontarsi con i diversi processi produttivi in campo, cogliendone le criticità ma anche i possibili punti di contatto e collaborazione.

Alcune aziende suggeriscono la **presenza in aula anche dei manager** con il duplice obiettivo di aiutare i formatori nel rendere concreta e attinente ai bisogni del team l'intervento dei formatori, ma anche come momento di monitoraggio sia dei docenti, sia della partecipazione dei lavoratori



riducendo il rischio che la formazione sia considerata solo un benefit e non anche un'attività che concretamente influisce sulle performance aziendali.

Un'altra azienda porta come caso di successo l'esperienza fatta di **coinvolgere nell'aula i responsabili** o singoli lavoratori che per le loro caratteristiche e conoscenza dell'azienda possono affiancare i formatori **con un ruolo più di coaching** che di docenza.

### ***Metodologia***

Sulle metodologie didattiche di successo emergono tra i partecipanti al focus diversi spunti di seguito brevemente richiamati.

- Sviluppare un tema, un argomento attraverso **diverse tipologie di approfondimento**: aula, focus, meeting, presentazione di casi studio.
- Approfondire il tema sotto **diversi punti di vista, con modalità diverse** e coinvolgendo **interlocutori diversi** per offrire ai partecipanti un quadro di insieme.
- Focalizzare la formazione su **pochi argomenti fondamentali** per poi lasciare spazio ad approfondimenti che emergano dalle esigenze concrete dell'aula e dei manager
- Dare **concretezza alla formazione** con esercitazioni pratiche e role play che facilitano l'assimilazione dei concetti e delle competenze.
- Sfruttare tutti gli strumenti e le tecnologie che permettono di **simulare in sicurezza** le diverse occasioni di lavoro (simulatori, realtà virtuale), così come quelli che permettono di **sperimentare liberamente** anche sbagliando perché nella formazione anche gli errori e le azioni per correggerli sono importanti (ad esempio manifattura additiva).
- **Dare spazio alle competenze interne**, come supporto alla formazione in quegli ambiti per cui non c'è una scuola di formazione specifica ma le cui competenze si sviluppano con l'esperienza diretta in azienda

### ***Il Monitoraggio in itinere (Il ruolo dei manager)***

Come già richiamato precedentemente i responsabili alla formazione coinvolti ritengono importante che ci sia un monitoraggio in itinere utile a un eventuale ri-programmazione qualora si dovessero manifestare delle criticità. In diversi casi si richiama la presenza dei manager all'interno dell'aula come principale soggetto cui è delegata tale attività diretta.

### ***La valutazione finale***

È fondamentale dare spazio anche alla valutazione finale del percorso svolto attraverso la raccolta dei feedback e l'organizzazione di specifici focus.

La sensazione diffusa tra i partecipanti al focus è che questa fase abbia la sua importanza, sebbene sia ancora poco approfondita e realizzata concretamente, con strumenti specifici e momenti ben delineati.

### 4.3 Spunti e metodi dopo la Pandemia

Durante la pandemia, molte aziende sono riuscite a riconvertire i percorsi formativi in presenza in formazione a distanza, dando ampio spazio alla formazione legata all'utilizzo dello smartworking: quindi sia formazione sugli strumenti digitali (cloud, piattaforme per le conference), sia formazione rivolta ai manager per imparare a gestire il team e il lavoro da remoto e ai lavoratori per imparare a gestire il tempo e le relazioni.

Accanto a questo, alcune imprese hanno attivato specifici percorsi di consulenza per la gestione dello stress causato dalla particolare situazione e dall'isolamento conseguente.

La crisi connessa al Covid-19 con il necessario ricorso alla **FAD** ha consentito alle imprese di valutarne da un lato le potenzialità, dall'altro le principali criticità di cui tener conto qualora si decidesse di utilizzarla anche una volta superata l'emergenza.

Sul fronte delle potenzialità, come emerge anche dalle interviste realizzate per i casi studio, la didattica a distanza consente di risparmiare sui tempi e costi di spostamento delle persone, ha semplificato l'organizzazione delle sessioni di formazione, ha permesso di creare dei gruppi classe con lavoratori di diverse sedi/aziende, ha reso possibile anche una formazione asincrona e in alcune occasioni una maggiore personalizzazione.

Per quanto riguarda le criticità, i responsabili della formazione hanno evidenziato:

- la necessità per le imprese e gli enti di formazione di fare un investimento nelle tecnologie digitali (computer, fibra, eccetera)
- la necessità di ripensare, riducendoli, i tempi delle lezioni perché l'attenzione in digitale è più breve,
- l'esigenza di definire nuove modalità di interazione tra docenti e studenti e tra studenti e studenti,

La FAD, tuttavia, non è applicabile a tutti i percorsi formativi, soprattutto quelli che richiedono una formazione on the job, ma anche su questi aspetti, come visto, le nuove tecnologie possono essere un aiuto concreto.

Guardando in prospettiva, le imprese si sono interrogate sulla formazione necessaria a ripensare all'organizzazione del lavoro che preveda uno smartworking diffuso, con poco tempo passato in presenza. Diventa quindi necessaria una formazione sul people management che tenga conto delle nuove esigenze:

- una gestione migliore del tempo in presenza;
- una qualificazione le relazioni verticali e orizzontali e tra persone in presenza e in remoto;
- la capacità di mantenere un'ottica di sistema anche lavorando in sw;
- il trasferimento del senso di appartenenza e la condivisione dei valori;
- l'engagement per i nuovi arrivati che non posseggono già un bagaglio consolidato sul "senso dell'azienda".

L'emergenza Covid ha inoltre accelerato il processo che vedeva un sempre maggior peso dei canali digitali di vendita, di post-vendita e relazione con i clienti. Questo ha reso e rende necessario uno specifico e intenso investimento sulla formazione delle figure commerciali sia dal punto di vista degli strumenti tecnologici, sia dal punto di vista dell'approccio al cliente e al mercato.

#### **4.4 Il ruolo di Fondimpresa a supporto della formazione**

I partecipanti al focus richiedono a Fondimpresa di saper supportare ancora una volta il mondo imprenditoriale accompagnando le nuove esigenze - rilevate anche in questo focus group, rispetto ad esempio ai temi legati alla cultura digitale, alle nuove esigenze del people management, all'importanza di puntare su una formazione che coinvolga aziende diverse all'interno della stessa filiera o macro settoriali, a favorire l'utilizzo di nuovi strumenti per la formazione (digitale, simulatori, stampa additiva).

Inoltre, chiedono di spingere sul tema dell'ambiente digitale come ambito di gestione dei piani, di monitoraggio della formazione, di erogazione dei corsi, sfruttando l'accelerazione imposta dalla Pandemia.

### **5. Considerazioni conclusive**

Le valutazioni e le riflessioni emerse dal *focus group* confermano l'importanza della formazione come strumento indispensabile per la competitività dell'azienda. Una competitività che non solo si lega alle strategie già deliberate dalle singole imprese, ma anche di lungo termine che necessita di una crescente capacità delle organizzazioni e dei singoli collaboratori di saper leggere e interpretare i dati con l'obiettivo di cogliere i trend, anticipare i cambiamenti e gestire i rischi.

Questa duplice finalità ha una ricaduta diretta sia nella definizione degli ambiti formativi, sia nella scelta dei collaboratori da formare. Cresce, infatti, l'importanza della formazione rivolta ai manager come soggetti che sono preposti a implementare la strategia della proprietà, ma anche come interpreti dei cambiamenti e portatori in azienda di una nuova cultura diffusa sulle principali tematiche: sostenibilità, digitale, nuove forme di globalizzazione, eccetera.

Allo stesso tempo questa duplice finalità della formazione cambia anche gli ambiti e le caratteristiche rivolte alla formazione di tipo tecnico: non più solo una formazione legata all'utilizzo delle tecnologie, ma anche destinata a trasferire competenze di gestione e progettazione di processi.

Per queste sue nuove caratteristiche e finalità, la formazione oggi – per avere successo – ha bisogno di nuovi interpreti: le imprese che devono monitorare costantemente i bisogni formativi del singolo e dell'azienda, i formatori che devono sapere immaginare nuovi strumenti e nuove metodologie innovative che stimolino il confronto, un approccio concreto e multidisciplinare e gli stessi

destinatari che, organizzati per aule eterogenee, posso contribuire portando punti di vista differenti, esperienze concrete e specifiche, soluzioni originali, conoscenza su ambiti e processi diversi.

Infine, la formazione nella specifica situazione determinata dall'attuale Pandemia diventa uno strumento indispensabile per interpretare il nuovo contesto competitivo per affrontare le trasformazioni in atto, in primis quelle legate alla nuova organizzazione del lavoro necessaria a un utilizzo proficuo dello smartworking.

## APPENDICE: TRACCIA DI SVILUPPO FOCUS

**AREA TEMATICA 1 - IMPATTO DELLA FORMAZIONE CON RIFERIMENTO A: INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA DI PROCESSO, DI PRODOTTO E DI ORGANIZZAZIONE, AGGIORNAMENTO E RIQUALIFICAZIONE PER IL REIMPIEGO DEI LAVORATORI.**

1. In base all'esperienza, in che modo le azioni formative hanno rafforzato la competitività e/o la resilienza dell'azienda rispetto al mercato di riferimento contribuendo positivamente a sviluppare/rafforzare:

- progetti interventi di innovazione digitale e tecnologica che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti;
- iniziative di qualificazione/riqualificazione del personale in ottica di politica attiva del lavoro

*Sollecitare i partecipanti a condividere esempi di impatti positivi della formazione erogata attraverso il riferimento a ciò che viene concretamente percepito come risultato positivo (innovazione, guadagno di efficienza nei processi operativi, penetrazione dei mercati internazionali, integrazione inter-funzionale Engagement dei collaboratori rispetto a strategie e valori aziendali)*

**AREA TEMATICA 2 - CONDIZIONI DI SUCCESSO DELLA FORMAZIONE**

1. In base all'esperienza, quali sono i fattori/condizioni che favoriscono e rafforzano il successo delle azioni formative dal punto di vista della gestione del processo?

*Sollecitare i partecipanti a condividere esempi di soluzioni che **migliorano l'implementazione operativa** (in relazione all'analisi dei bisogni, alla selezione/progettazione delle iniziative, alla valutazione dei risultati) delle azioni formative*

2. In base all'esperienza, quali sono i fattori/condizioni che favoriscono e rafforzano il successo delle azioni formative dal punto di vista degli apprendimenti/obiettivi formativi e dell'acquisizione di competenze verificate e certificate?

*Sollecitare i partecipanti a condividere esempi di soluzioni che **favoriscono il conseguimento degli obiettivi formativi** (focus su bisogni lavorativi reali e attuali, rete di partner formativi esterni affidabile, capacità dei formatori di personalizzare la formazione, ricorso a metodologie innovative, coinvolgimento attivo dei partecipanti)*

**AREA TEMATICA 3 - SITUAZIONE SANITARIA CONTINGENTE E PROSPETTIVE DI SVILUPPO DELLA FORMAZIONE: LA FORMAZIONE COME DRIVER DEL CAMBIAMENTO, DIGITALIZZAZIONE E METODOLOGIA, LE PROPOSTE DI SVILUPPO DELLE AZIENDE SUL TEMA DELLA FORMAZIONE**

1. In che modo la situazione emergenziale sanitaria COVID-19 ha modificato lo sviluppo della formazione e, in base all'esperienza maturata nel contesto emergenziali, quali sono le "lezioni apprese" da cui è possibile trarre spunti e indicazioni utili ad orientare le proposte formative future (in riferimento alla metodologia, ai temi, agli obiettivi)?

*Sollecitare i partecipanti a condividere esempi di esperienze di gestione della programmazione e attuazione dei piani formativi nel contesto emergenziale e in particolare ad evidenziare i cambiamenti in relazione alla metodologia, ai temi, agli obiettivi.*

**AREA TEMATICA 4 - COME L'AZIENDA RITIENE CHE FONDIMPRESA POSSA ESSERE DI SUPPORTO NEL FINANZIAMENTO DELLA FORMAZIONE CONTINUA PER I DIPENDENTI.**

1. Alla luce del contesto attuale e delle prospettive di sviluppo quali sono le attese sul contributo di Fondimpresa allo sviluppo della formazione nei prossimi mesi?

*Sollecitare i partecipanti a condividere esempi di soluzioni strategiche o procedurali che possano rafforzare il supporto di Fondimpresa (avvisi mirati, focalizzazione su tematiche, promozione di modalità formative, semplificazione delle procedure connesse ai tempi, agli adempimenti)*