



MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023

Sintesi delle Attività

Sommario

INTRODUZIONE E CONTESTO.....	3
LA METODOLOGIA E LA STRUTTURA DEI REPORT	5
ELEMENTI VALUTATIVI EMERSI	7
Strategie Aziendali e Formazione Continua	7
Gli ambiti della formazione (temi e competenze)	8
Analisi del fabbisogno	10
Processo formativo (dalla progettazione alla valutazione degli esiti)	11
Impatto della formazione	12
Tipologia di formazione e metodologie formative	13
Elementi e/o i fattori (abilitanti) che hanno influito positivamente sulla formazione	14
BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI	16
CONCLUSIONI	17
Allegato – Schema Riassuntivo dei Piani analizzati.....	19

*Questo rapporto di sintesi è stato redatto nel mese di dicembre 2023 da Andrea Martone e
Massimo Ramponi*

INTRODUZIONE E CONTESTO

Attualmente, incertezza e instabilità sono i fattori che, forse più di altri, stanno influenzando il contesto in cui operano le imprese.

La crisi connessa all'emergenza pandemica (e le complessità connesse alla gestione della ripresa), la guerra in Ucraina ed ora il conflitto in Medio Oriente sono le principali cause scatenanti di un rincaro delle materie prime, della crescita dell'inflazione e di uno shock sulle catene logistiche internazionali. Tutti questi elementi hanno impattato notevolmente sull'economia globale e hanno reso più complesso fare business negli ultimi anni.

Nonostante ciò, l'economia lombarda, nel 2022, è cresciuta del 3,8% - più della media nazionale (permettendo di superare i dati pre-crisi - PIL del 2019)¹ e anche per il 2023, nonostante il quadro generale di forte rallentamento economico, si prevedono dati positivi (superiori alla media nazionale e a quella europea)².

La situazione mercato del lavoro in Lombardia è complessa: da un lato il tasso di occupazione (così come a livello nazionale) è tendenzialmente in crescita da diversi trimestri e sta toccando i massimi storici³, dall'altro permangono le difficoltà connesse ad individuare ed assumere manodopera qualificata sia per un trend demografico scoraggiante, sia per un oggettivo *mismatch* di competenze (si stima che l'indice di difficoltà connesso all'identificazione ed inserimento dei lavoratori salirà al 50% entro la fine del 2023 registrando un netto raddoppio rispetto al 2017⁴).

Il contesto incerto e le grandi sfide connesse alla transizione digitale e verso l'adozione di modelli di business più sostenibili (transizioni supportate dagli investimenti del PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) sta portando le organizzazioni a riflettere sul proprio futuro.

Le aziende, inevitabilmente, in relazione al settore di appartenenza, alla loro struttura e alla loro dimensione (ad esempio, le imprese manifatturiere soffrono maggiormente gli aumenti dei costi delle materie prime e dell'energia, le Piccole e Medie Imprese possono permettersi meno investimenti per migliorare resilienza e produttività...) stanno identificando strategie e implementando piani d'azione differenti per affrontare le diverse complessità e l'incertezza.

Fra le differenti strategie e i diversi approcci c'è sicuramente un elemento trasversale: una maggiore consapevolezza sulla correlazione fra capitale umano (e sue competenze) e competitività d'impresa.

Alla luce di ciò, più che in passato, molte aziende hanno cominciato a reputare la formazione come una vera leva strategica per lo sviluppo sostenibile dell'organizzazione (inteso come capacità di generare e condividere valore nel tempo).

Una visione di lungo periodo della formazione porta ad andare oltre alla mera acquisizione di competenze tecniche (o comunque strettamente connesse al proprio ruolo professionale) e di utilizzarla come strumento per supportare il cambiamento, come forma di coinvolgimento per favorire la partecipazione dei lavoratori allo sviluppo organizzativo o come leva di implementazione delle strategie imprenditoriali.

¹ Fonte: Banca D'Italia – *Economie Regionali – L'economia della Lombardia – Rapporto Annuale 2022*

² Fonte: Centro studi Assolombarda – *Booklet Economia (Maggio 2023)*

³ Fonte: *Nota trimestrale sul mercato del lavoro in Lombardia di Polis e Dati Occupazionali Istat – Settembre 2023*

⁴ Fonte: Ufficio Studi CGIA di Mestre su dati Unioncamere, Excelsior e ANPAL – *Ottobre 2023*

Dall'analisi effettuata in questo report su un campione di imprese, che hanno investito in formazione tramite i fondi messi a disposizione da Fondimpresa, sono emersi alcuni trend nella formazione:

- sempre più *Tailor Made*;
- ibrida;
- in piccoli gruppi;
- con un chiaro allineamento strategico.

Sembra che le imprese stiano arrivando ad un approccio più maturo e consapevole alla formazione quale leve per costruire un vantaggio competitivo di lungo periodo.

LA METODOLOGIA E LA STRUTTURA DEI REPORT

Il presente rapporto, “Monitoraggio Valutativo 2023”, sintetizza gli elementi cardine emersi dalle attività di valutazione effettuate da un pool di professionisti, incaricati dall’Articolazione Territoriale Lombardia di Fondimpresa, ed è frutto dell’analisi di venti progetti formativi di aziende operanti all’interno della Regione, finanziati attraverso il canale “Conto Formazione” e realizzati nel biennio precedente.

I professionisti, partendo da dei piani formativi assegnati, hanno condotto delle interviste semi-strutturate con referenti aziendali della formazione, con il management e con i corsisti impegnati nelle attività formative e hanno analizzato alcuni aspetti fondamentali per comprendere il ruolo della formazione in azienda e il processo formativo implementato.

Nello specifico, essi hanno valutato:

- Orientamenti strategici e processi di innovazione
- Obiettivi aziendali e ruolo della formazione
- Modalità di gestione della formazione nel periodo di emergenza sanitaria e prospettive per il futuro
- Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
- Processo formativo (dalla progettazione alla valutazione degli esiti)
- Impatto della formazione
- Elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione
- Buone prassi formative aziendali

Questi aspetti rappresentano la struttura dei singoli report aziendali che sono stati elaborati e che possono essere considerati come fonte principale del presente rapporto riassuntivo.

Questo report, utilizzando gli item sopra indicati, cercherà di “estrarre principi e trend” piuttosto che effettuare una mera sintesi dei singoli report aziendali.

Il campione delle imprese coinvolte presenta le seguenti caratteristiche:

Tabella 1 – Distribuzione geografica delle imprese coinvolte

Provincia	NR.	%
BG	2	10,00%
BS	2	10,00%
CO	1	5,00%
CR	1	5,00%
LC	1	5,00%
MB	2	10,00%
MI	4	20,00%
MN	4	20,00%
SO	1	5,00%
VA	2	10,00%
Totale	20	100,00%

Tabella 2 – Dimensione delle imprese coinvolte

Dimensione	NR.	%
Grande Impresa	13	65,00%
Media Impresa	5	25,00%
Piccola Impresa	2	10,00%
Totale	20	100,00%

Tabella 3 – Distribuzione “Manifatturiero/Servizi” delle imprese coinvolte

M/S	NR.	%
Manifatturiero	17	85,00%
Servizi	3	15,00%
Totale	20	100,00%

Tabella 4 – Presenza diretta all'estero (Gruppo, Consociate, Filiali) delle imprese coinvolte

Presenza all'estero	NR.	%
No	4	20,00%
Sì	16	80,00%
Totale	20	100,00%

ELEMENTI VALUTATIVI EMERSI

Strategie Aziendali e Formazione Continua

Dall'analisi effettuata emerge che le aziende del campione sanno "chi sono" (la *mission* è chiara e c'è grande attenzione al *purpose*) sanno "dove vogliono andare" (gli obiettivi strategici di sviluppo sono specifici) e ritengono che la formazione continua sia essenziale per poter cogliere e vincere le sfide di un ambiente sempre più mutevole e complesso.

È possibile sostenere che le aziende stiano, di fatto, seguendo i principali macro-trend di sviluppo e trasformazione presenti in Italia e nel mondo:

- **Internazionalizzazione** – l'80% delle aziende hanno una presenza diretta all'estero (attraverso le sedi del gruppo di cui fanno parte, sedi operative o filiali) e dichiarano di volere consolidare o sviluppare la loro presenza all'estero;
- **Digitalizzazione ed innovazione dei processi** – c'è una forte consapevolezza sulla necessità di rendere efficaci ed efficienti i processi produttivi e gestionali e si ritiene che la digitalizzazione sia uno degli elementi più rilevanti per poterlo fare;
- **Sostenibilità** – c'è una forte attenzione al tema della sostenibilità in tutte le sue dimensioni: ambiente (impatto ambientale dell'impresa e creazione di prodotti sempre più eco-friendly), sociale (integrazione con la comunità di riferimento e stakeholder engagement) e governance (gestione trasparente, sempre più partecipata e basata sulla responsabilizzazione).

La declinazione di tutto ciò è estremamente disomogenea in relazione alla tipologia di organizzazione (settore, dimensione, ciclo di vita...).

Si sintetizzano, nella tabella seguente, i principali obiettivi strategici emersi dall'analisi.

Tabella 5 – Principali obiettivi strategici delle imprese coinvolte

Obiettivo Strategico	NR. Occorrenze	%
Ambiente	7	12,28%
Diversificazione	5	8,77%
Espansione	7	12,28%
Innovazione di prodotto e processo	14	24,56%
Innovazione Organizzativa	2	3,51%
Innovazione Tecnologica	4	7,02%
Internazionalizzazione	6	10,53%
Qualità	6	10,53%
Servizio al cliente	1	1,75%
Sostenibilità	4	7,02%
Specializzazione	1	1,75%
Totale	57	100,00%

Sono inoltre in atto una serie di strategie finalizzate a valorizzare alcuni elementi cardine tipici delle imprese italiane che operano in contesti internazionali:

- Valorizzazione del “Made In” (inteso sia come valorizzazione delle peculiarità del Paese/territorio, sia come focalizzazione delle caratteristiche “core” dell’organizzazione);
- Grandissima attenzione per la qualità del prodotto;
- Centralità del servizio al cliente.

La maggior parte delle aziende coinvolte ha forte consapevolezza del fatto che le persone siano effettivamente il Fattore Critico di Successo più sostenibile nel tempo e ritengono che una gran parte del loro vantaggio competitivo sia determinato dalle competenze possedute.

Investire sulla formazione, quindi, diventa imprescindibile: da un lato, per garantire uno sviluppo organizzativo e dall’altro, per favorire il cambiamento (la formazione può fornire le basi per il cambiamento, sostenerlo e “mettere a terra” i risultati).

Anche andando ad analizzare le caratteristiche principali della formazione effettuata attraverso i piani analizzati è possibile individuare alcuni elementi comuni:

- **Formazione fortemente correlata agli obiettivi aziendali** – nei piani non sono emersi percorsi formativi “generalisti”, finalizzati ad acquisire competenze di base (trasversali) o attività formative necessarie per adempiere a requisiti normativi (es. formazione connessa alla salute e sicurezza sul lavoro) – eccezione a ciò sono i corsi di lingua straniera, che risultano essere, però, sempre strettamente correlati specifici obiettivi di internazionalizzazione;
- **Formazione pragmatica** – le attività formative sono state realizzate per raggiungere obiettivi di competenza molto specifici sia afferenti alla dimensione tecnica dei diversi ruoli professionali coinvolti (utilizzo di strumenti, di tecniche...), sia a quella gestionale e relazionale (favorire il cambiamento di comportamenti, collaborazione, responsabilizzazione nonché migliorare processi e modalità di gestione) e con una ricaduta “operativa sul lavoro di tutti i giorni”;
- **Formazione Tailor Made** – moltissime attività formative sono state progettate realizzate su misura per l’azienda e per i discenti;
- **Formazione “aperta”** – spesso la formazione varca i confini aziendali, sia per favorire il confronto con l’ambiente ambiente in cui l’organizzazione opera (nell’ottica dello scambio di percezioni, vissuti e buone prassi), sia per diffondere le competenze in logica di filiera.

Gli ambiti della formazione (temi e competenze)

Proprio per gli aspetti analizzati nel paragrafo precedente (allineamento agli obiettivi strategici e personalizzazione...), risulta essere relativamente complesso effettuare una clusterizzazione dei temi della formazione effettuata.

Alcune tematiche ricorrenti possono essere individuate in:

Tabella 6 – Principali ambiti tematici dei piani analizzati

Obiettivo Strategico	NR. Occorrenze	%
Abilità personali - Soft skill	6	12,00%
Amministrazione e gestione aziendale	6	12,00%
Lingue straniere	3	6,00%
Marketing, Comunicazione e Vendite	5	10,00%
Miglioramento e digitalizzazione dei processi	8	16,00%
Processi e strumenti di lavoro	7	14,00%
Qualità (di processo, in relazione a standard...)	3	6,00%
Software (sviluppo, personalizzazione o utilizzo di applicativi)	6	12,00%
Standard professionali di settore	3	6,00%
Sviluppo organizzativo	3	6,00%
Totale	50	100,00%

Nello specifico per ciascun obiettivo presentiamo le principali tipologie di corsi che sono stati realizzati dalle imprese del campione:

- **Abilità personali - Soft skill:** Change management, Design thinking, Gestione dei Conflitti, Il capo reparto/Capo squadra, Team structured problem solving;
- **Amministrazione e gestione aziendale:** Amministrazione del personale, AEO, Digital HR Master, HR management, Paghe e contributi, Affiancamento per rinnovo autorizzazione ambientale;
- **Lingue straniere:** Lingua Spagnola, Lingua Inglese;
- **Marketing, Comunicazione e Vendite:** Comunicazione social e web marketing, Sales Excellence, Sales Mindset e Vendite;
- **Miglioramento e digitalizzazione dei processi:** Agile Management, Automatizzazione magazzino e logistica spedizioni, Business Travel & Mobility Management, Introduzione all'industria 4.0, Lean Management, R&D Excellence, Training Manager Master Global Mobility;
- **Processi e strumenti di lavoro:** Area tecnico/metallurgica, Corso sul miglioramento ergonomico delle postazioni di lavoro, Corso sull'utilizzo degli utensili/inserti da taglio, Fabbricazione della ghisa e dell'acciaio, Sicurezza sulla neve: dispositivi ARTVA e tecnica di soccorso;
- **Qualità (di processo, in relazione a standard...):** certificazione CE, la qualità in farmacovigilanza, Qualità del prodotto;
- **Software (sviluppo, personalizzazione o utilizzo di applicativi):** firme elettroniche, SAP, Software Paghe;
- **Standard professionali di settore:** ITIL, Prince 2 Foundation, Qualità di prodotto e processo nel settore alimentare;
- **Sviluppo organizzativo:** percorso B-Corp, KPI per il performance management, Design Thinking, Problem solving.

In sintesi:

- Le competenze tecnico-professionali risultano essere le più rappresentate;
- Molte attività formative afferiscono all'ambito delle competenze gestionali e di processo (molte di queste fanno riferimento a specifici standard internazionali caratteristici dell'ambiente in cui operano le diverse organizzazioni);
- Non sono trascurate le abilità personali e le soft-skill, in quanto ritenute fondamentali per poter collaborare efficientemente e favorire la responsabilizzazione;
- Vi sono alcune attività formative che possono essere ricondotte allo sviluppo organizzativo inteso come partecipazione attiva al cambiamento organizzativo.

Analisi del fabbisogno

Il processo di analisi del fabbisogno è, inevitabilmente, legato alle peculiarità della struttura organizzativa aziendale e alla strutturazione dei processi di gestione delle risorse umane (quindi, almeno in parte, influenzato anche dalla dimensione dell'impresa).

Vi sono però due tratti che risultano comuni e trasversali al campione analizzato:

- **Assenza di iper-strutturazione:** in un *continuum* fra risposta a singoli fabbisogni emergenti ed utilizzo di processi e strumenti per l'analisi puntuale delle competenze, le aziende preferiscono mantenere il processo abbastanza flessibile in modo da poter rispondere ai fabbisogni senza un'eccessiva burocratizzazione del sistema;
- **Processo partecipato:** seppur con differenti modalità, è evidente una partecipazione attiva al processo di analisi del fabbisogno formativo di tutti i livelli dell'organizzazione (Top Management, funzioni HR, responsabili di linea e partecipanti potenziali alla formazione).

Andando nel dettaglio si sono riscontrati i seguenti approcci alla raccolta e all'analisi del fabbisogno:

- **Top Down + Bottom UP:** i vertici aziendali, in relazione al gli obiettivi strategici, identificano i macro-ambiti di riferimento per lo sviluppo delle competenze per poi ricevere "dal basso" la declinazione puntuale dei fabbisogni formativi delle varie aree dell'organizzazione;
- **Bottom UP + Top Down:** viene invertito il processo rispetto al punto precedente; infatti, "dal basso" emergono i diversi fabbisogni formativi ed essi vengono vagliati e scremati dai responsabili per allinearli agli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- **Competence Based:** in alcune organizzazioni è stata creata (e viene costantemente aggiornata) una mappa delle competenze (ruolo/individuo/competenze) ed in relazione a questo strumento vengono identificati i fabbisogni formativi;
- **Integrazione con gli altri sistemi operativi di gestione del personale** – nella relazione capo collaboratore: i fabbisogni formativi vengono indagati e codificati durante gli incontri periodici fatti fra capo e collaboratori (in questi incontri vi è una dissertazione molto più ampia rispetto al tema della formazione: performance, clima...).

Le organizzazioni più grandi e strutturate, mediamente, rispettano un ciclo di vita annuale per l'analisi dei fabbisogni formativi mentre quelle più piccole e meno strutturate tendono a non darsi dei tempi specifici per la gestione di questo processo.

Seppur con grandi differenze fra organizzazione ed organizzazione, il ruolo delle funzioni HR può essere definito come “catalizzatore”: in una stretta collaborazione con i responsabili di linea supportano il processo cercando di tradurre in obiettivi di apprendimento le istanze che vengono spesso declinate in ottica di risultati di semplici contenuti o risultati di business attesi.

È abbastanza comune che la determinazione dei contenuti del corso delle attività formative sia proposta dalla line e che le funzioni HR vadano di identificare le modalità più opportune per traguardare gli obiettivi che ci si è posti (molti dei contenuti hanno una forte dimensione tecnica e quindi risultano essere padroneggiati da chi “vive quotidianamente in campo”).

Processo formativo (dalla progettazione alla valutazione degli esiti)

La progettazione delle attività formative segue i medesimi approcci descritti nell’analisi dei fabbisogni e segue gli stessi principi: partecipazione e iterazione.

Nello specifico, le funzioni HR e la linea collaborano strettamente per delineare in modo puntuale la micro-progettazione delle iniziative.

In questo processo, soprattutto data la presenza massiva di formazione *Tailor Made*, un ruolo centrale viene recuperato dal fornitore/docente.

In alcuni casi è proprio il fornitore/docente a proporre all’azienda alcune soluzioni customizzate suggerendo una traccia di argomenti e le metodologie didattiche più opportune (spesso il fornitore conosce molto bene il settore e la stessa organizzazione), a volte, invece, riceve *brief* dettagliati sugli obiettivi da traguardare.

Come parzialmente già visto e come verrà approfondito in seguito, vi sono alcuni elementi trasversali che vengono considerati estremamente rilevanti per la progettazione degli interventi formativi:

- Pragmaticità e “taglio operativo” delle attività didattiche, privilegiando le sessioni didattiche brevi e le metodologie di insegnamento più interattive e applicative rispetto alla lezione classica;
- Spazio per il confronto e la partecipazione attiva dei partecipanti durante le sessioni didattiche;
- Flessibilità: le attività formative non devono avere una progettazione per permettere alle attività didattiche di adattarsi al contesto e gestire al meglio l’apprendimento dei discendenti.

Le modalità scelte per l’erogazione della formazione sono conseguenti a questo approccio (alcuni aspetti verranno approfonditi nei paragrafi successivi).

Il processo di valutazione della formazione risulta essere estremamente variegato, ma è possibile sostenere che tutte le organizzazioni del campione presidiano (più o meno) le due grandi direttrici della valutazione dell’impatto formativo⁵: soddisfazione ed apprendimento.

⁵ Il modello di valutazione della formazione aziendale ideato da Donald L. Kirkpatrick (Evaluating Training Programs: The Four Levels) si basa su quattro livelli:

- Soddisfazione

In relazione alla soddisfazione, la maggior parte delle organizzazioni raccolgono formalmente (attraverso apposite schede in un processo più o meno codificato) i dati di Customer Satisfaction. Essi vengono, spesso, integrati da dati qualitativi raccolti nei processi relazionali afferenti alla gestione delle risorse umane presenti nell'organizzazione (colloqui fra capo e collaboratore e con le funzioni HR).

Il presidio della dimensione “valutazione dell'apprendimento” è più complesso.

Nella maggioranza dei casi, non vi sono prassi consolidate per effettuare una valutazione dell'apprendimento “trasversale”: questo aspetto viene gestito ad hoc, in relazione alle specificità delle singole iniziative formative (durata, presenza di standard esogeni...).

Parallelamente a ciò, però, c'è una grande attenzione posta all'osservazione sul campo della variazione dei comportamenti a seguito della formazione. La modifica di un comportamento può essere considerato un *outcome* del processo di apprendimento.

Dall'analisi effettuata, emerge una discreta maturità connessa all'utilizzo dei fondi per la formazione.

Nella stragrande maggioranza dei casi è stato esplicitato che la linea di finanziamento viene scelta, nel processo di pianificazione della formazione, confrontando le caratteristiche del piano formativo ipotizzato con le caratteristiche strutturali della linea di finanziamento.

Tutti i piani analizzati afferiscono al Conto Formazione di Fondimpresa. Questo strumento/linea di finanziamento è apprezzato per la possibilità di realizzare piani formativi effettivamente personalizzati e per la grande “flessibilità temporale” connessa all'assenza di scadenze determinate per presentare i piani.

Anche grazie al supporto di enti formativi esterni, le aziende non hanno riscontrato particolari complessità nell'utilizzo di questo strumento (presentazione e gestione del piano).

Impatto della formazione

Nonostante tutte le organizzazioni abbiano riscontrato dei benefici dalla formazione erogata, tuttavia, dall'analisi effettuata, nessuna organizzazione ha processi ed indicatori specifici per la valutazione dell'impatto della formazione.

La misurazione di questo aspetto avviene, quindi, in maniera implicita ed indiretta:

- Osservazione della variazione dei comportamenti (elemento *borderline* fra apprendimento e impatto della formazione);
- Variazione di alcuni indicatori “trasversali” di business (turnover, qualità, capacità di risposta al cliente);

È inevitabile che questo approccio possa fornire esclusivamente dati qualitativi e, a livello generale, in ottica di efficacia (ad esclusione di quei pochi percorsi che hanno, per loro natura, un impatto su qualche aspetto specifico di business).

-
- Apprendimento
 - Comportamento
 - Risultati

Giusto o sbagliato che sia, la maggior parte delle aziende valuta soprattutto i primi due livelli.

Alla luce di ciò, al fine di fare evolvere il sistema, sarebbe molto utile iniziare a strutturare dei processi in grado di monitorare non solo aspetti di efficacia generica della formazione, ma anche di efficacia specifica e di efficienza.

Da anni viene discusso (in modo ciclico) il tema del ritorno sull'investimento della formazione (ROI della formazione). Senza voler arrivare a valutare la formazione come un investimento finanziario (si è consci del fatto che difficilmente si riuscirebbe a distinguere puntualmente le singole determinanti della formazione ed isolarle da altri "aspetti collaterali" che influiscono in modo congiunto su alcuni risultati) e senza voler creare sistemi troppo complessi (che andrebbero ad essere poco gestibili), sarebbe auspicabile iniziare ad identificare alcuni KPI specifici in grado di misurare l'impatto degli interventi formativi.

Avere dei dati quantitativi e puntuali su questo aspetto da un lato favorirebbe il *decision making* in ottica di efficacia ed efficienza dei diversi percorsi formativi, dall'altro espliciterebbe il valore della formazione e quindi, almeno potenzialmente, spingerebbe i vertici delle organizzazioni a considerare in modo più attento e favorire gli investimenti in questo ambito strategico.

Tipologia di formazione e metodologie formative

Premettendo che le attività formative dei piani analizzati sono state svolte, almeno in parte, quando i vincoli connessi all'emergenza pandemica non permettevano ancora piena libertà d'azione, è comunque evidente che vi sia ormai una grande consapevolezza sulla possibilità di utilizzare un più ampio spettro di modalità formative rispetto al passato.

Molti dei piani formativi hanno previsto, sin dalla loro progettazione, un'erogazione delle attività fatta a distanza (FAD Sincrona) e la maggior parte dei piani ha avuto al suo interno alcune attività svolte secondo questa modalità.

Nello specifico:

- 9 (45%) Piani sono stati svolti completamente in presenza;
- 6 (30%) Piani sono stati svolti in modalità ibrida (mix di modalità);
- 5 (25%) Piani sono stati svolti completamente in FAD.

Vi è consapevolezza sui pregi e i difetti della formazione a distanza. Essi sono emersi in modo diretto nella valutazione e, molto spesso, sono stati citati anche come fattori per la valutazione (*Customer Satisfaction*) dei corsi.

I principali vantaggi individuati nella FAD sono stati: la comodità (non vi sono tempi e costi di logistica) e la possibilità di formare persone afferenti a sedi o siti differenti (favorendo il confronto), che difficilmente avrebbero potuto condividere un percorso formativo congiunto.

Questo aspetto risulta valido anche in logica inter-aziendale (voucher).

I principali difetti connessi alla modalità FAD sono sintetizzabili in: limitata possibilità di socializzare in modo efficace (non si crea "lo spirito della classe") e l'impossibilità di "provare" dal vivo alcune procedure (laboratori esperienziali).

Proprio per questa ragione, alcune organizzazioni hanno scelto di effettuare le attività esclusivamente in presenza, ritenendo che l'elemento della socializzazione fosse un aspetto fondamentale per la formazione.

Indipendentemente dalla modalità scelta per l'erogazione della formazione, vi sono due fattori che hanno permeato la stragrande maggioranza (se non tutte) le attività formative (*in house*) analizzate: piccoli gruppi e approccio pragmatico/applicativo.

La scelta di effettuare attività formative in piccoli gruppi, oltre a questioni puramente organizzative, è stata guidata da:

- Favorire il confronto fra i partecipanti;
- Innescare un dialogo costruttivo con i docenti;
- Favorire un approccio applicativo;
- Possibilità di modificare “in corsa” il programma e le modalità didattiche in relazione agli stili di apprendimento dei partecipanti.

Il taglio pragmatico applicativo delle attività didattiche ha mostrato grandi vantaggi sia per le organizzazioni (possibilità di “mettere a terra” più velocemente i contenuti della formazione e valutare l'incremento delle competenze in maniera empirica), sia per l'apprendimento dei discenti (è ormai noto che l'imparare facendo è contemporaneamente più efficace e più apprezzato).

Dall'analisi effettuata emerge un altro aspetto rilevante da considerare: l'utilizzo congiunto di formazione aziendale altamente personalizzata sulle caratteristiche dell'organizzazione e dei partecipanti (tanto che, molto spesso, uno dei criteri di scelta dei docenti è stato la conoscenza del settore e/o dell'organizzazione), parallelamente, l'utilizzo della formazione esterna aziendale “a catalogo” (in diversi casi la scelta di utilizzare questa tipologia di formazione non è stata esclusivamente legata al numero di persone con specifici fabbisogni formativi, bensì alla volontà strategica di favorire il confronto anche all'esterno dell'organizzazione).

Il 20% dei piani contenevano dei voucher per la formazione interaziendale.

Elementi e/o i fattori (abilitanti) che hanno influito positivamente sulla formazione

Sono emersi chiaramente alcuni fattori che possono essere considerati abilitanti al successo delle attività formative.

Questi elementi, con molte declinazioni differenti, sono riconosciuti dalla gran parte delle aziende coinvolte:

- **Valenza strategica della formazione:** credere fortemente che la formazione sia strategica per lo sviluppo delle competenze individuali ed organizzative è sicuramente uno degli aspetti trainanti più rilevanti;
- **Forte commitment dei vertici aziendali:** correlato al punto precedente, avere uno “sprone dall'alto” facilita e fluidifica l'intero processo formativo;
- **Correlazione con gli obiettivi strategici dell'organizzazione:** comprendere il perché viene fatta la formazione e riscontrarne un vantaggio individuale ed organizzativo, permette di innalzare la motivazione e tendere, naturalmente, al raggiungimento degli obiettivi definiti;
- **Attitudine all'apprendimento e all'auto-apprendimento:** avere consapevolezza della caducità delle competenze e delle conoscenze acquisite spinge ad accogliere con favore le attività formative (non a caso questo aspetto è emerso in modo più evidente in tutta quelle realtà che hanno coinvolto nella formazione profili altamente orientati alla tecnologia – in

questi ambiti c'è già una forte consapevolezza del fatto che le competenze debbano essere continuamente incrementate ed aggiornate);

- **Formazione come strumento per favorire il confronto e la partecipazione:** pensare alla formazione come ad un momento non esclusivamente dedicato all'acquisizione di conoscenze, ma anche come momento di confronto all'interno dell'organizzazione (e all'esterno di essa) soddisfa bisogni profondi dell'individuo e favorisce l'apprendimento;
- **Apprendimento prima dei contenuti:** poter contare su attività formative flessibili che garantiscono la possibilità di adeguarsi in modo puntuale al contesto favorisce la formazione di qualità garantendo di rimanere nella zona di apprendimento prossimale.

BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI

Le buone prassi formative emerse dall'analisi (elementi di successo che possono essere diffusi all'interno di altre organizzazioni e contesti) sono in parte correlabili alle specificità di alcuni piani, ma anche riferibili al processo di gestione e/o approccio alla formazione che le aziende utilizzano.

Si riportano, di seguito le prassi ritenute più rilevanti e più diffonde all'esterno dei singoli contesti organizzativi:

- **Ruolo attivo dei partecipanti lungo tutto il processo formativo** – la costruzione “del proprio percorso formativo” è uno degli aspetti più motivanti e più ingaggianti (questo aspetto è stato evidenziato dalla grande maggioranza delle organizzazioni coinvolta nell'analisi); in particolar modo, fare emergere i fabbisogni formativi dal basso è fattore rilevante per favorire il coinvolgimento attivo dei partecipanti nelle attività formative;
- **Formazione come momento di confronto** – è evidente un trend che sta portando la formazione ad essere, sempre più, un luogo privilegiato per il confronto e non un semplice mezzo di trasferimento di contenuti (dall'analisi emerge che il confronto può essere attivato sia in gruppi relativamente omogenei, sia attraverso gruppi costruiti appositamente in modo eterogeneo o con gruppi formati da membri appartenenti ad organizzazioni di differenti);
- **Academy e collaborazione con entità formative del settore e/o del territorio per creare e diffondere Know-How** – molte aziende organizzano delle Academy aventi strutture ed obiettivi differenti (per formare ed assumere i giovani, per diffondere Know-how nel settore, per coinvolgere la filiera...) altre collaborano attivamente con scuole, enti informativi, Fondazione ITS) nell'ottica di generare effettivamente valore condiviso;
- **Formazione interaziendale** – è emerso che alcune organizzazioni scelgono consciamente, proprio per favorire il confronto e l'apertura dell'organizzazione, di far partecipare persone ad iniziative interaziendali (anche quando vi sarebbero le condizioni per costruire gli stessi percorsi formativi in house);
- **Riferimento a standard esterni** (standard professionali o di settore) – favorire percorsi formativi atti ad acquisire le competenze in linea a standard professionali o di settore porta ad una situazione “Win-Win” fra individuo ed organizzazione: l'azienda garantisce efficacia ed efficienza del proprio operato e il partecipante acquisisce, contemporaneamente, competenze spendibili individualmente;
- **Ambassador e “formazione formatori”** – in diverse organizzazioni è prassi consolidata il far diffondere (formalmente o informalmente) ciò che si è appreso durante la formazione ai colleghi: questo aspetto risulta essere estremamente rilevante non solo nell'ottica dell'efficienza della formazione ma anche come “boost motivazionale” per il formato che diventa formatore;
- **Co-creazione** – utilizzare la formazione come spazio e momento per coinvolgere in modo diretto le persone nella gestione di una transizione organizzativa o per il miglioramento aziendale è fattore estremamente rilevante per incrementare l'allineamento al *purpose* e il senso di appartenenza (nei casi analizzati, a titolo esemplificativo, sono stati co-creati dei KPI per la misurazione delle performance o si è condiviso il percorso verso l'acquisizione della certificazione B Corp).

CONCLUSIONI

Dall'analisi dei 20 casi di formazione aziendale presi in esame, possiamo confermare che quest'ultima è fondamentale per le imprese che desiderano crescere e ottenere un vantaggio competitivo.

Diversi sono i motivi che gli intervistati hanno addotto:

- **Sviluppo delle competenze:** la formazione offre ai dipendenti l'opportunità di acquisire nuove competenze e migliorare quelle esistenti. Questo non solo li rende più competenti nel loro lavoro attuale, ma "li prepara anche ad affrontare sfide future e assumere responsabilità crescenti" (dichiarazione di un HR Manager).
- **Innovazione e adattamento:** in un contesto aziendale in continua evoluzione è necessario la continua adozione di nuove tecnologie e pratiche operative, ma è altrettanto necessario un adattamento costante del *mindset* delle persone e della cultura organizzativa. La formazione permette ai dipendenti di rimanere al passo con le ultime tendenze del settore, promuovendo l'innovazione e la capacità di adattamento.
- **Miglioramento delle prestazioni:** risorse umane ben addestrate tendono ad essere più efficienti e produttive. "La formazione può contribuire a eliminare inefficienze, migliorare i processi di lavoro e aumentare la qualità del lavoro svolto" (dichiarazione di un partecipante ad un corso sul lean management).
- **Motivazione e impegno dei dipendenti:** investire nella crescita e nello sviluppo dei dipendenti dimostra che l'azienda si preoccupa della loro crescita professionale (*employability*) e del loro benessere personale. Questo non può che aumentare la motivazione e l'impegno, riducendo il turnover e migliorando la soddisfazione dei dipendenti.
- **Vantaggio competitivo:** in settori altamente innovativi/competitivi, le imprese devono essere all'avanguardia. La formazione continua consente all'azienda di mantenere un vantaggio competitivo, garantendo che il suo personale sia sempre aggiornato sulle migliori pratiche e sulle ultime tecnologie.
- **Crescita organizzativa:** la formazione non riguarda solo la crescita dei singoli dipendenti, ma contribuisce anche alla crescita complessiva dell'organizzazione. Una forza lavoro ben addestrata contribuisce a una struttura aziendale più solida e preparata per affrontare nuove sfide e opportunità di crescita.
- **Adozione di nuove tecnologie:** in un'era in cui la tecnologia evolve continuamente, le imprese devono assicurarsi che il loro personale sia in grado di utilizzare al meglio le nuove tecnologie. Molte aziende del nostro *panel* hanno utilizzato la formazione per implementare nuovi strumenti operativi e nuovi software.
- **Conformità e gestione del rischio:** in alcuni settori industriali è richiesto un addestramento specifico per garantire la conformità alle normative e alla gestione del rischio. Molte aziende hanno orientato i loro percorsi formativi verso questi tipi di percorsi, anche per evitare eventuali sanzioni legali e migliorare la sicurezza sul luogo di lavoro.

In sintesi, la formazione aziendale è un investimento strategico che può garantire alle aziende una forza lavoro più competente, motivata e pronta a far fronte alle sfide del mercato. Le imprese che adottano un approccio sistemico alla formazione continua sono in grado di distinguersi dai competitor e spesso di ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo.

Purtroppo, permane una certa riluttanza delle aziende ad investire significativamente nella formazione, nonostante tutte riconoscano i vantaggi testé descritti.

Il problema può essere ricondotto al fatto che i benefici della formazione si realizzano nel lungo periodo, inoltre lo scarso ricorso a strumenti di valutazione dell'impatto della formazione e l'impossibilità, nell'attuale quadro normativo, di valorizzare la formazione come asset aziendale, e non come costo, tendono a disincentivare uno sviluppo sano e corretto delle politiche formative aziendali.

Ne deriva l'imprescindibilità di promuovere a livello sistemico la formazione (con sistemi come quello dei fondi interprofessionali o con altri meccanismi), per stimolare le imprese a promuovere la crescita continua dei propri collaboratori.

È interesse non solo delle imprese, ma della Società nel suo insieme che il livello generale delle competenze della forza lavoro sia alto, per sostenere la crescita economica, i processi di innovazione del sistema produttivo e l'employability nel mercato del lavoro.

Allegato – Schema Riassuntivo dei Piani analizzati

NOME AZIENDA	PROV.	TITOLO	ID Piano	MS	settore	Competenze	Dim
A&T Europe S.p.A.	MN	PIANO FORMATIVO INGLESE 2021	293185	M	fabbricazione di strutture metalliche e parti assemblate di strutture - produzione piscine	Linguistiche	GI
Antares Vision SpA	BS	SVILUPPO PROFESSIONALE	282825	M	fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica - sistemi per la tracciabilità	Tecnico/professionali Gestionali e di processo	GI
Arti Grafiche Turini SPA	MN	COMUNICAZIONE EFFICACE E GESTIONE DEL CLIENTE	310441	M	altra stampa	Abilità personai	GI
BLUEIT S.P.A. Società Benefit	MB	TRAINING PLAN BLUEIT	288150	S	elaborazione elettronica dei dati - servizi it	Tecnico/professionali Gestionali e di processo Abilità Personali	MI
CAST S.r.l	MI	PIANO AZIENDALE CAST	309430	S	consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica	Tecnico/professionali	PI
CMS S.p.A.	BG	R&D EXCELLENCE	289947	M	fabbricazione di altre macchine utensili - produzione centri di lavoro	"Tecnico/professionali Linguistiche Gestionali e di processo"	GI
Feralpi Siderurgica S.p.A.	BS	METAL UNIVERSITY	284646	M	altre attività di prima trasformaz. ferro e acciaio - siderurgia	Tecnico/professionali Gestionali e di processo Abilità Personali	GI
FOMAS S.p.A.	LC	FOMAS: COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE E SOFT SKILLS	283620	M	fucinatura, imbuttitura, stampaggio e profilatura dei metalli - forgiatura acciai speciali	Tecnico/professionali Gestionali e di processo Abilità Personali	GI
Golden Lady Company S.p.A.	MN	FORMAZIONE AL PERSONALE INTERNO SUL NUOVO SOFTWARE PER LA GESTIONE DELL'AREA COMMERCIALE IN SAP.	301503	M	fabbricazione di articoli di calzetteria in maglia	Competenze Informatiche Gestionali e di processo	GI
Gruppo Gimoka S.p.a.	MI	AGGIORNAMENTI NORMATIVI IN AMBITO DI SICUREZZA ALIMENTARE	300294	M	lavorazione del caffè	Tecnico/professionali Gestionali e di processo	GI

NOME AZIENDA	PROV.	TITOLO	ID Piano	MS	settore	Competenze	Dim
KONICA MINOLTA BUSINESS SOLUTIONS ITALIA S.p.A.	MI	I KPI NEL PERFORMANCE MANAGEMENT	326249	S	commercio all'ingrosso di altre macchine e attrezzature per uffici - digital solutions & painting	Sviluppo Organizzativo Gestionali e di processo	GI
Landoll Srl	CR	LA GESTIONE CREATIVA DEI CONFLITTI	307268	M	fabbricazione di prodotti per toeletta	Abilità personai	MI
Lofarma S.p.A.	MI	LOFARMA IN TRAINING	282104	M	fabbricazione di medicinali ed altri preparati farmaceutici	Tecnico/professionali Linguistiche Gestionali e di processo	MI
Mascioni S.p.A.	VA	FORMAZIONE 2021	297160	M	finissaggio dei tessuti	Tecnico/professionali	MI
Merlett Tecnoplastic Spa - Contitech Italia	VA	CONTINENTAL BUSINESS SYSTEM	315661	M	trafilati plastici	Sviluppo Organizzativo Gestionali e di processo	GI
Opto Engineering S.p.A.	MN	OPTO ENGINEERING - SVILUPPO DELLE SOFT SKILLS	306984	M	fabbricazione di elementi ottici e strumenti ottici di precisione	Abilità personai	MI
ROCHE DIAGNOSTIC spa	MB	FORMAZIONE ROCHE DIAGNOSTICS - 2021	305201	M	fabbricazione di altri prodotti chimici di base inorganici		GI
Saati Spa	CO	SALES MINDSET	276608	M	fabbricazione di altri articoli tessili tecnici ed industriali - produzione di tessuti e tecnologie chimiche utilizzate nei settori della stampa serigrafica, della filtrazione e della protezione balistica	Tecnico/professionali Abilità Personali	GI
Skitrab Srl	SO	SKITRAB 2	303938	M	negozio articoli sportivi - produzione articoli per sci alpinismo	Tecnico/professionali	PI
Stucchi S.p.A.	BG	FORMAZIONE TECNICA 2021	299413	M	fabbricazione di altri articoli metallici e minuteria metallica nca - produzione innesti rapidi	Tecnico/professionali	GI