

L'UTILITÀ DELLA FORMAZIONE E LA VALUTAZIONE DEI SUOI IMPATTI IN AZIENDA

FORMATEX MODA – AVS/123/09II



Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l.

Promosso da



Finanziato da



Realizzato da



Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l.



A cura di Pierpaolo Letizia e Orazio Giancola.

Indice

INTRODUZIONE	5
Capitolo 1	
PERCEZIONE DELL'UTILITÀ DELLA FORMAZIONE E CRITERI DI VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI: PRINCIPALI RISULTATI	8
RIFLESSIONI CONCLUSIVE	18

INTRODUZIONE

Questo rapporto illustra i risultati di una ricerca di tipo esplorativo sugli atteggiamenti e le opinioni degli imprenditori delle imprese partecipanti al Piano AVS123. Parzialmente integrata al sistema di monitoraggio, la ricerca ha prodotto un approfondimento qualitativo su due temi, in parte tra loro connessi:

- la percezione dell'utilità della formazione;
- i criteri di valutazione utilizzati dalle imprese per valutarne gli impatti su lavoratori e aziende.

Questo tipo di indagine è parte di un più ampio programma di studi che la nostra équipe sta realizzando in diverse contesti formativi. Nel settore tessile un protocollo di ricerca analogo è stato utilizzato per il recente piano Formatex. e, in precedenza, nel settore delle arti grafiche (*Innovazione, evoluzione tecnologica e competitività nel settore delle Arti Grafiche*) ed in quello agroalimentare (Piani Alimenform).

La percezione dell'utilità della formazione e i criteri di valutazione degli impatti sono due temi ricorrenti in letteratura. Tale centralità è dovuta al loro elevato valore strategico. Le conoscenze sviluppate attraverso il loro studio sono utili tanto alle imprese, in un'ottica di gestione interna e ottimizzazione degli investimenti in formazione, quanto ai soggetti preposti alla pianificazione dell'offerta formativa, orientandoli sia nell'interpretazione del comportamento delle imprese sia nella definizione di strategie specifiche per rispondere alle loro esigenze. Ciò nonostante, dai nostri studi è sempre emersa una visione parziale del concetto di valutazione degli impatti formativi.

È indubbio che la cultura della valutazione della formazione finanziata abbia visto un'importante espansione e radicamento nell'ultimo decennio; tuttavia, tale dinamismo è stato caratterizzato dalla presenza quasi totale di contributi valutativi concentrati prevalentemente sugli aspetti quantitativi dei finanziamenti (ammontare della spesa, numero e tipologia di beneficiari coinvolti, ore erogate, tipologie formative, ecc.) e sull'avanzamento fisico dei progetti (rapporto tra programmato e speso/attuato)¹. Al contrario, poca attenzione è stata posta alla valutazione degli impatti: vale a dire alle ricadute effettive della formazione per lavoratori e aziende. Nella maggior parte dei casi le

¹ Molti sono gli sforzi per sviluppare dei sistemi di valutazione della formazione che possano garantire un'analisi continuativa e sistematica. Il Rapporto sulla Formazione Continua al Parlamento, redatto annualmente dall'ISFOL, offre un'ampia panoramica dei molti canali di valutazione presenti nel nostro paese e su scala europea. Nonostante l'indiscutibile utilità di tali contributi è necessario anche riconoscere la persistenza di forti anomalie, evidenti soprattutto nella scarsa integrazione dei vari strumenti utilizzati (Rapporto sul futuro della formazione in Italia, 2009, De Rita *et al.*), che non consentono di ricostruire un quadro d'analisi chiaro ed esaustivo.

considerazioni sulla valutazione d'impatto sono state sviluppate a partire da dati di carattere proiettivo, ovvero fondati sulle dichiarazioni dei beneficiari su quella che loro ritengono essere la principale utilità della formazione e le sue principali ricadute. Ma quali sono le procedure utilizzate dalle imprese per valutare gli impatti della formazione? Le imprese si avvalgono di tecniche informali o strutturate per valutare gli impatti? In quale fase vengono effettuate le valutazioni?

Queste sono alcune delle domande alla base di questa ricerca. Prima di illustrare le principali evidenze emerse, tuttavia, è importante porre l'accento su alcune caratteristiche del suo impianto metodologico. In primo luogo la ricerca non ha alcuna ambizione di tipo inferenziale. Al contrario essa si configura come uno studio di caso, utile ad affinare il quadro d'analisi sul quale stiamo lavorando da tempo che, attraverso nuovi dati, potrà essere arricchito di ipotesi interpretative più rigorose sul tema oggetto di studio. I risultati emersi potranno essere spesi in diversi modi:

- a) nel medio lungo periodo, essi potranno essere utilizzati per sviluppare un quadro teorico rigoroso con cui interpretare la pratica della valutazione degli impatti aziendali della formazione. Queste conoscenze potranno essere spendibili anche in termini di programmazione mettendo in evidenza punti di forza e di debolezza della pratica della valutazione di impatti, nonché i vincoli e le opportunità legate alle diverse strategie indagate;
- b) nel breve periodo, potranno essere d'ausilio ai dati di monitoraggio e valutazione del Piano. Infatti, nonostante la ricerca sia stata focalizzata sulla relazione tra impresa e formazione in generale, molte delle informazioni acquisite hanno consentito di far emergere criticità legate al ricorso alla formazione e alla sua valutazione, elementi questi in grado di giocare un ruolo interessante sulla programmazione formativa specifica per l'Ente.

In conclusione, alcune considerazioni sui criteri di attuazione dell'indagine e sullo strumento di rilevazione utilizzato.

L'indagine si è stata condotta su di un panel di 21 imprenditori. Le imprese sono state contattate dall'ente attuatore che ha provveduto ad inviare i questionari. La persona di contatto presso l'azienda è stata definita sulla base di un criterio che conciliasse il più possibile la vicinanza nella gestione delle risorse umane con il ruolo attivo nella definizione delle "politiche formative" aziendali.

La ricerca è stata condotta utilizzando un questionario strutturato articolato su cinque aree tematiche:

- la ricostruzione dell'assetto aziendale (dimensione dell'azienda, andamento del personale, etc.),
- le pregresse attività formative delle aziende coinvolte (quante, di che tipo, su quali contenuti e con quali fonti di finanziamento),
- le opinioni e la percezione in merito alla formazione aziendale,
- i punti di forza della formazione (analisi dei vantaggi che la formazione può apportare),
- infine, la *valutabilità* della formazione.

Tutte le domande prevedevano risposte pre-codificate in modo da facilitare la compilazione e la successiva attività di analisi. Ad ogni domanda è stata comunque associata anche la modalità di risposta *altro*, al fine di dare all'intervistato la possibilità di rispondere in modo diverso nel caso non si riconoscesse nelle opzioni da noi proposte. È opportuno sottolineare, tuttavia, che molte delle domande utilizzate erano già state sottoposte ad un accurato *pretest*² che ne ha garantito la buona tenuta in termini di risposta degli intervistati.

Data la ricchezza dei contenuti trattati dal questionario, in fase di progettazione si è optato per un'ampia tipologia di domande. In particolar modo, sono stati utilizzati set di risposte multiple ogniquale volta la domanda mirava a ricostruire l'esperienza passata dell'impresa (ricostruzione di pratiche). Questo tipo di domande consentono di cogliere la complessità che inevitabilmente si cela dietro questo tipo di informazione. Al contrario, sulle tematiche di tipo valutativo e proiettivo è stato fatto ampio uso di scale d'atteggiamento e differenziali semantici.

Si ringraziano tutte le persone che hanno partecipato, a vario titolo, alla ricerca e hanno reso possibile il suo svolgimento. Un ringraziamento particolare va a tutte le imprese coinvolte per la disponibilità accordataci.

² Come già accennato in precedenza, l'equipe di ricerca ha già condotto questo tipo di indagine presso esperienze formative analoghe, svolte anche in altri settori. Ciò ha consentito di verificare la tenuta degli indicatori e delle relative variabili costituenti il questionario, e di apportare le modifiche necessarie in tutti quei casi in cui si sono manifestate delle anomalie nel loro funzionamento. Oltre che sulla base dei feedback di ricerca, ogni modifica al questionario è stata vagliata sulla base della sua coerenza teorica con il nostro quadro d'analisi e metodologica con l'impianto complessivo dello strumento di rilevazione, definito attraverso la consultazione ed il confronto con la letteratura metodologica in materia di ricerca valutativa. A tale riguardo si rinvia a "Le tecniche della ricerca valutativa" di M. Palumbo e "Le tecniche specialistiche fra metodologia, sociologia applicata e sociologia speciali" di Cannavò L. I due saggi sono contenuti nel volume "Ricerca sociale tecniche speciali di rilevazione, trattamento e analisi" a cura di Cannavò L. e Frudà L. (Carocci, 2007)

CAPITOLO 1

PERCEZIONE DELL'UTILITÀ DELLA FORMAZIONE E CRITERI DI VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI: PRINCIPALI RISULTATI

Il questionario è stato somministrato a un panel composto da 21 imprese/imprenditori, situate prevalentemente in Piemonte e Veneto.

Tab.1 - Regione di appartenenza

RIPARTIZIONE TERRITORIALE	V.A.	%
Piemonte	9	42,9%
Veneto	8	38,1%
Lombardia	2	9,5%
Marche	2	9,5%
TOT. IMPRESE	21	100,0%

Si tratta di aziende nate tra il 1954 ed il 2010, ma la maggior parte di esse ha iniziato la propria attività negli anni Settanta.

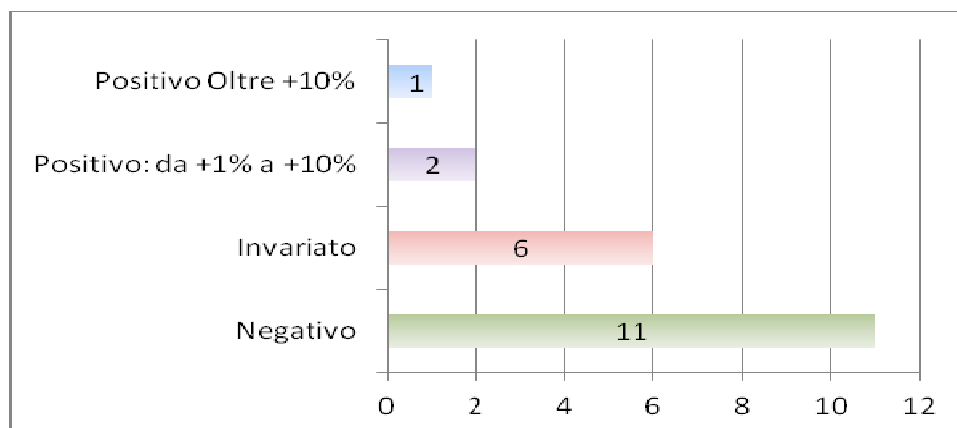
Dal punto di vista delle dimensioni aziendali prevalgono le piccole imprese (6) e le microimprese (5), mentre il numero di medie e grandi imprese si equivale (3).

Tab.2 - Anno di fondazione e dimensione azienda (numero di dipendenti)

	N.	MINIMO	MASSIMO	MEDIA
Anno fondazione	15	1954	2010	1982,60
Dimensioni Azienda	17	6	1630	185,29

Nell'ultimo triennio l'andamento dell'organico è stato negativo per 11 aziende ed invariato per 6. Solo 3 imprese tra quelle intervistate dichiarano, al contrario, di aver visto crescere il numero dei propri dipendenti e, in un caso, la crescita è stata superiore al 10%.

Fig.1 - Andamento organico



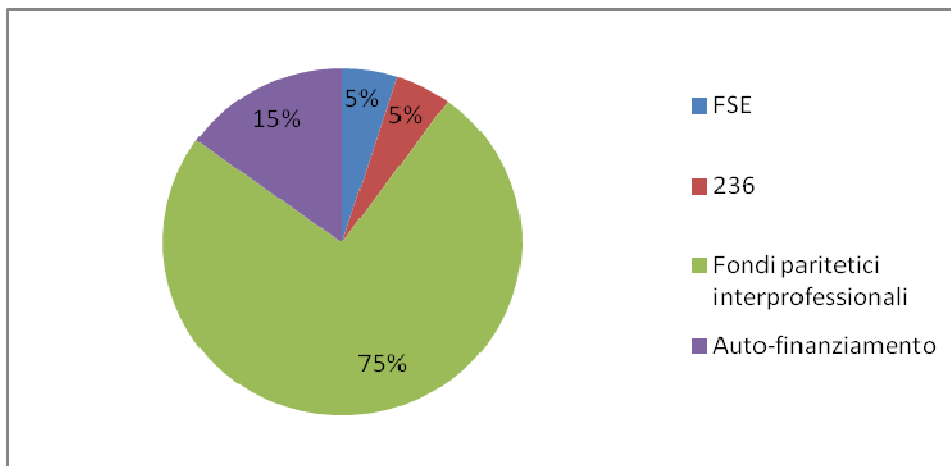
Le aziende che compongono il panel hanno già avuto precedenti esperienze formative, ad eccezione di un'impresa per la quale questa rappresenta la prima esperienza.

La maggior parte degli imprenditori intervistati non ha indicato il numero di corsi ai quali la propria azienda ha già partecipato negli ultimi due anni. Solo 2 aziende hanno dichiarato entrambe di aver preso parte a 10 corsi.

Considerando i principali canali di finanziamento utilizzati, prevale il ricorso ai Fondi Paritetici Interprofessionali (75%) e all'autofinanziamento (15%). Il ricorso a quest'ultimo, nonostante le numerose possibilità di accedere a sovvenzioni, rappresenta dunque ancora una realtà piuttosto diffusa che era già stata messa in luce da precedenti ricerche³.

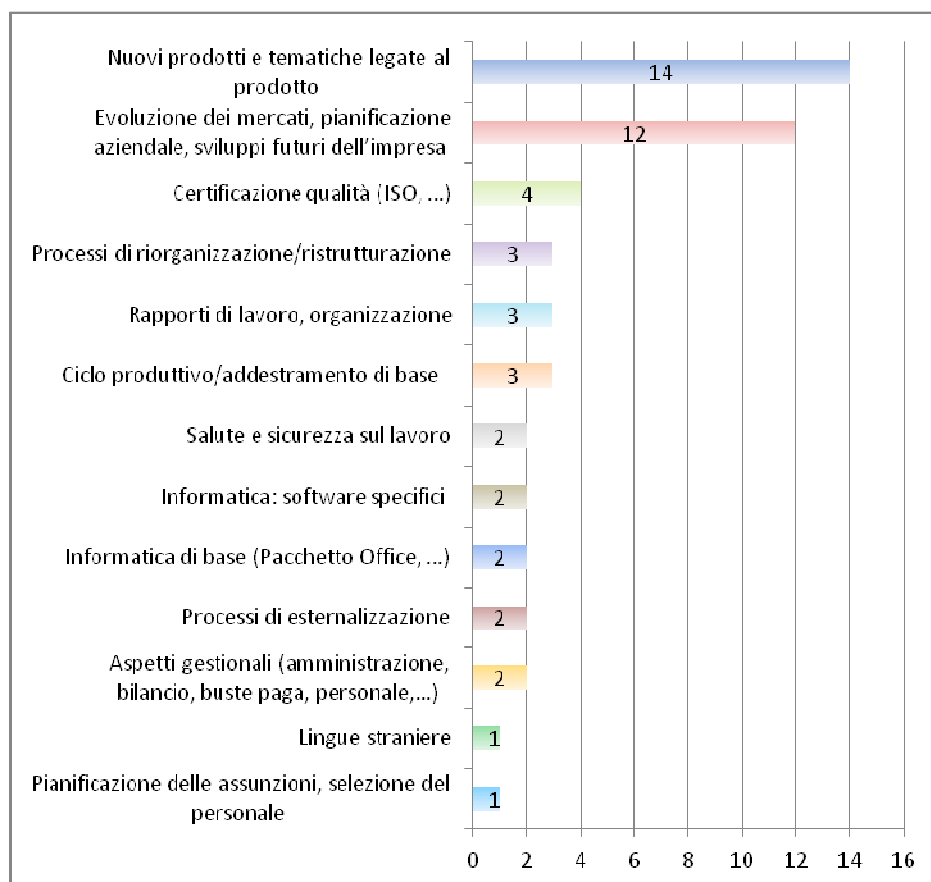
³ Già riscontrato nell'altro avviso da noi esaminato nel Piano Formatex, nelle ricerche condotte nel progetto *Innovazione, evoluzione tecnologica e competitività nel settore delle Arti Grafiche*, e nei Piani *Alimenform* per il settore agroalimentare.

Fig.2 - Tipologia finanziamenti precedenti attività formative



Dal punto di vista delle tematiche affrontate nelle precedenti esperienze formative, si nota che queste aziende hanno rivolto prevalentemente lo sguardo al futuro, prediligendo quelle riguardanti i Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto e quelle inerenti l'Evoluzione dei mercati, pianificazione aziendale, sviluppi futuri dell'impresa. Tra le altre tematiche affrontate troviamo di seguito quelle relative alla Certificazione di qualità ed altre legate all'organizzazione aziendale.

Fig.3 - Tematiche affrontate nella formazione svolta

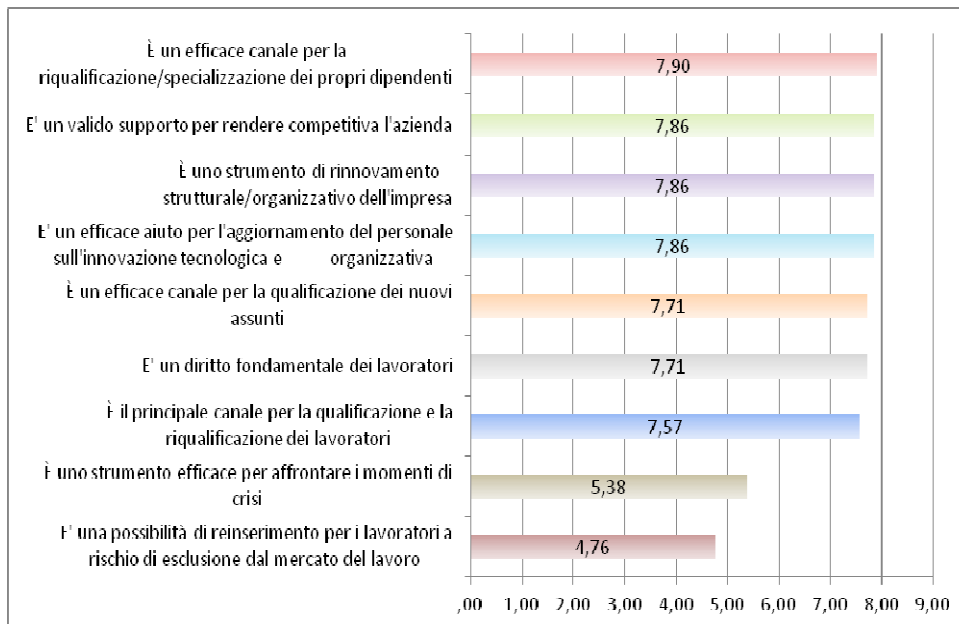


Per quanto riguarda la percezione della formazione aziendale, è stato chiesto agli imprenditori di attribuire un punteggio compreso tra 1 e 10 ad una serie di items. Secondo quanto emerge dalle risposte, per gli intervistati essa rappresenta soprattutto un efficace canale per la riqualificazione/specializzazione dei propri dipendenti. La formazione è vista inoltre come un valido supporto per aumentare la competitività della propria azienda, come uno strumento attraverso il quale rinnovare l'impresa sia a livello strutturale che organizzativo e aggiornare il personale sull'innovazione, tecnologica e organizzativa.

Rispetto ai risultati di indagini analoghe, già citate in precedenza, si nota che pur considerando la formazione uno strumento efficace per la qualificazione dei lavoratori, in quest'ultimo caso gli imprenditori ritengono che essa sia utile soprattutto per la riqualificazione dei lavoratori già inseriti da tempo all'interno dell'azienda e dunque che debbano acquisire le conoscenze necessarie per poter far fronte alle nuove esigenze dell'impresa in cui operano. Nelle altre indagini, invece, veniva sottolineato il ruolo cruciale della formazione per i lavoratori

appena assunti. È interessante notare, inoltre, che gli imprenditori appartenenti a questo panel, rispetto ai loro colleghi operanti nello stesso settore coinvolti in una precedente ricerca, attribuiscono un punteggio medio inferiore (pari a 7,71 contro 8,33) all'items secondo il quale la formazione è un diritto fondamentale dei lavoratori. In generale in questo piano si nota una distribuzione più equilibrata dei giudizi degli imprenditori tra le risposte che attribuiscono alla formazione una maggiore utilità per i dipendenti e quelle che la considerano uno strumento utile soprattutto per l'impresa. Questa seconda visione sembra essere più marcata in questo piano.

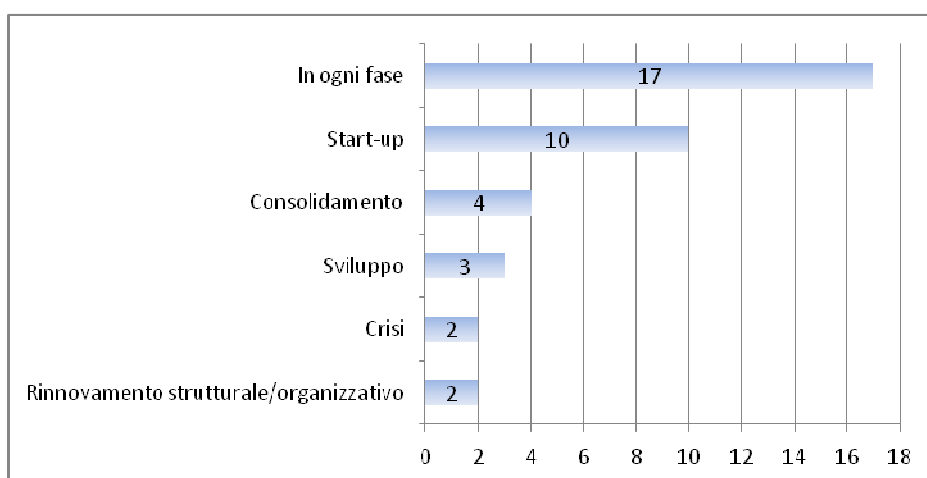
Fig.4 - Opinioni sulla formazione aziendale (valori medi su una scala da 1 a 10)



La formazione è percepita dagli imprenditori intervistati come utile in ogni fase della vita aziendale. Considerando invece le altre fasi del ciclo di vita delle imprese, l'utilità della partecipazione ad attività formative viene ritenuta massima in fase di start-up.

Questo risultato, e dunque il riconoscimento del fatto che la formazione sia vantaggiosa in ogni fase, conferma quanto già emerso nella ricerca riguardante il settore delle Arti Grafiche e lo stesso settore tessile, mentre si discosta da quanto emerso per il settore Agroalimentare dove gli imprenditori ritengono massima l'utilità della formazione a supporto della fase di rinnovamento strutturale/organizzativo.

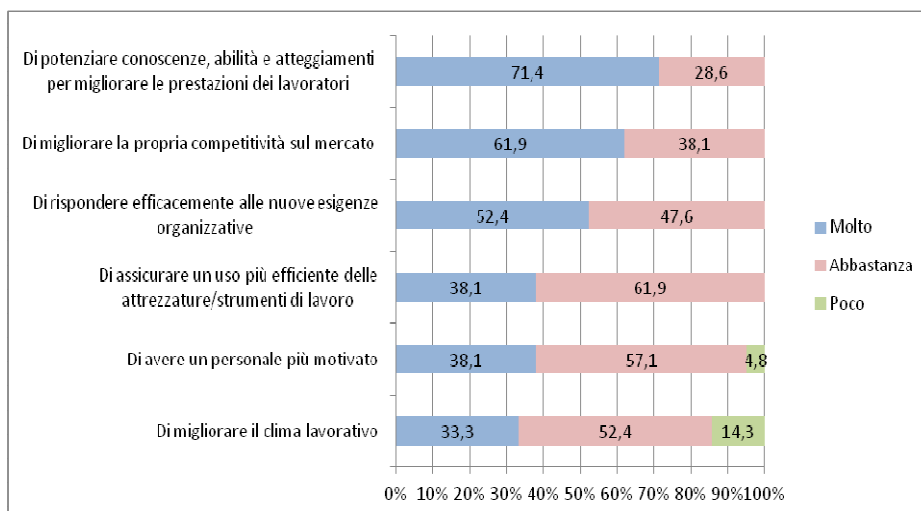
Fig.5 - Formazione e fasi del ciclo di vita aziendale



Analizzando le principali ricadute positive che la partecipazione ad attività di formazione potrà avere per i propri dipendenti, gli imprenditori che hanno risposto al questionario ritengono che innanzitutto essa porterà a potenziare conoscenze, abilità e atteggiamenti per migliorare le prestazioni dei lavoratori. Gli imprenditori inoltre sostengono che la partecipazione alle attività formative avrà come effetto quello di migliorare la competitività della propria azienda sul mercato del lavoro. La formazione viene inoltre vista come in grado di accrescere la capacità dei dipendenti di rispondere in modo efficace alle nuove esigenze organizzative.

L'aspetto rispetto al quale viene attribuita alla formazione una minore possibilità di intervenire, e quindi di apportare dei vantaggi, è invece quello del miglioramento del clima aziendale.

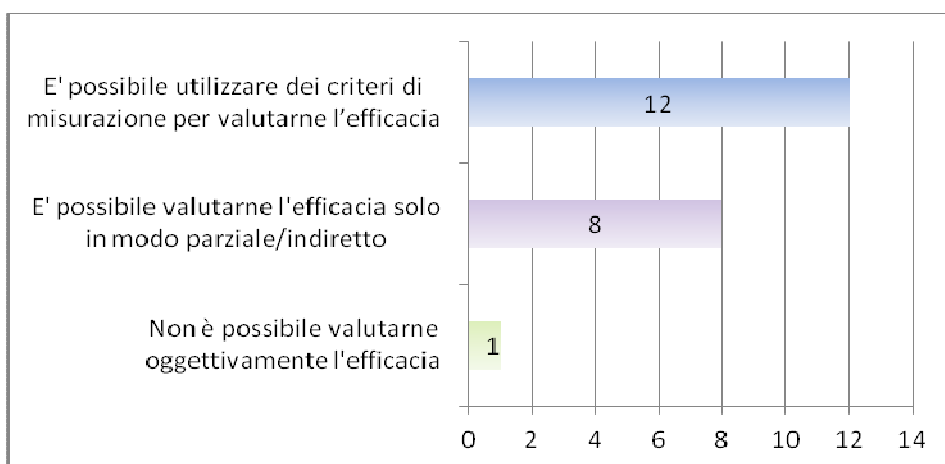
Fig.6 - Principali vantaggi formazione dipendenti (valori percentuali)



Considerando la possibilità di valutare l'efficacia della formazione, la maggior parte degli imprenditori (12 su 21) sostiene che sia possibile utilizzando dei criteri di misurazione, 8 imprenditori ritengono che essa possa essere valutata solo parzialmente o comunque in modo indiretto, mentre un imprenditore afferma che non sia possibile valutarne l'efficacia.

Questi risultati rappresentano una svolta rispetto alle indagini analoghe già citate, in cui invece veniva registrata la difficoltà che gli imprenditori hanno ad orientarsi sul tema dell'uso di criteri formalizzati di valutazione degli impatti della formazione, difficoltà dalla quale derivava la loro convinzione che tali impatti possano essere stimati solo in modo parziale.

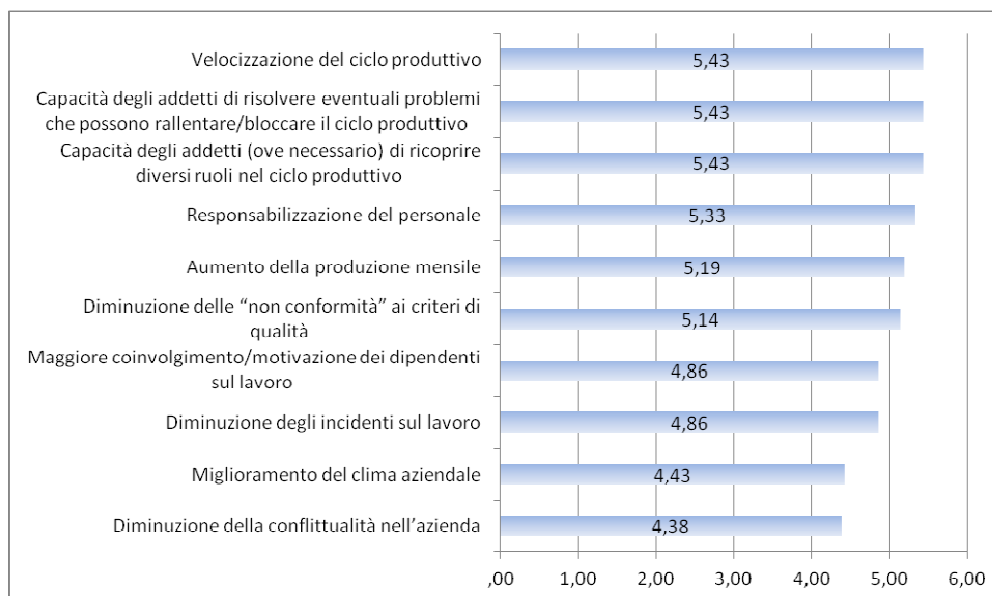
Fig.7 - Possibilità di valutare gli impatti della formazione



Entrando maggiormente nel tema della valutabilità della formazione, è stato chiesto agli imprenditori di esprimere la loro opinione (attraverso l'assegnazione di un punteggio compreso tra 1 e 6, corrispondenti rispettivamente alla minima e alla massima efficacia) ad una serie di items relativi a diversi criteri di valutazione.

I giudizi sui criteri di valutazione confermano in parte il punto di vista espresso dagli imprenditori sull'utilità della formazione. Anche in questo caso, infatti, i criteri più utilizzati appartengono alla sfera produttiva e gestionale e, solo in misura ridotta, alla sfera lavorativa, rappresentata nel set di risposte possibili dal miglioramento del clima aziendale e dalla diminuzione della conflittualità aziendale.

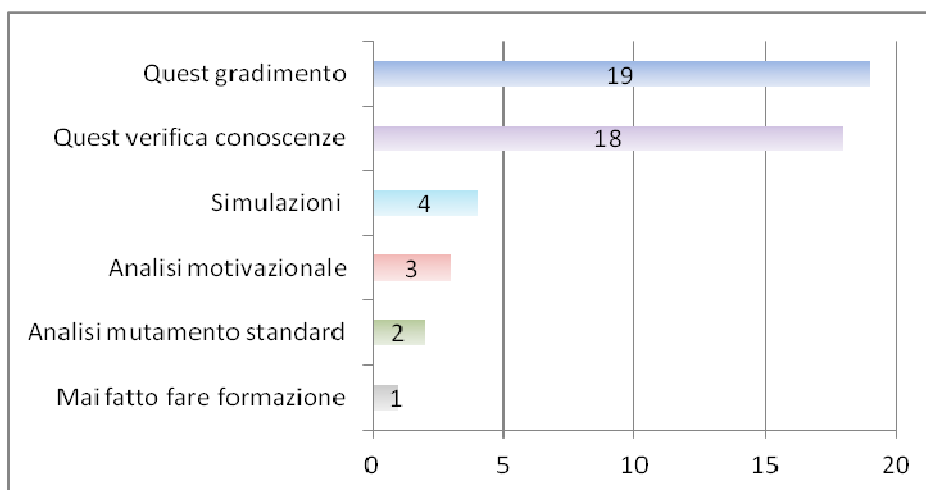
Analizzando i punteggi medi attribuiti ai vari items, si nota che i criteri ritenuti maggiormente efficaci (e con lo stesso punteggio medio pari a 5,43) sono quelli legati al ciclo della produzione e dunque: la velocizzazione del ciclo produttivo, la capacità degli addetti di risolvere eventuali problemi che possono rallentare/bloccare il ciclo produttivo e la capacità degli addetti (ove necessario) di ricoprire diversi ruoli nel ciclo produttivo. Per questi imprenditori dunque la valutazione degli impatti della produzione viene identificata con la capacità che la formazione può avere di migliorare concretamente la produzione aziendale. Tra i criteri ritenuti maggiormente efficaci, subito dopo quelli strettamente legati al ciclo di produzione, viene inoltre indicata la responsabilizzazione del personale, mentre il criterio ritenuto meno valido risulta essere quello della diminuzione della conflittualità nell'azienda.

Fig.8 - Criteri di valutazione della formazione


Passando dal piano "teorico", e quindi dalla considerazione dei criteri efficaci per valutare gli impatti della formazione, al piano "pratico", e dunque alle tecniche effettivamente utilizzate dagli imprenditori per valutare tali impatti, si rileva che in passato gli intervistati hanno utilizzato prevalentemente questionari di gradimento (19) e questionari di verifica delle conoscenze apprese in formazione (18). Anche in questo Piano, quindi, la riflessione sulle tecniche specifiche di valutazione porta l'imprenditore a propendere quelle più direttamente collegate alla valutazione a completamento: questionari di gradimento e di verifica delle conoscenze acquisite. Si tratta di un esito che in parte sembrerebbe contrastare con l'accento posto sulla maggiore efficacia dei criteri di valutazione legati al piano produttivo e gestionale, che necessiterebbero di tecniche funzionali a monitorare sia gli standard di produttività sia l'efficienza dei fattori produttivi in periodi mediamente distanti dalla fine delle attività formative. Ciò nonostante questo atteggiamento può essere compreso ricorrendo a tre aspetti tra loro integrati:

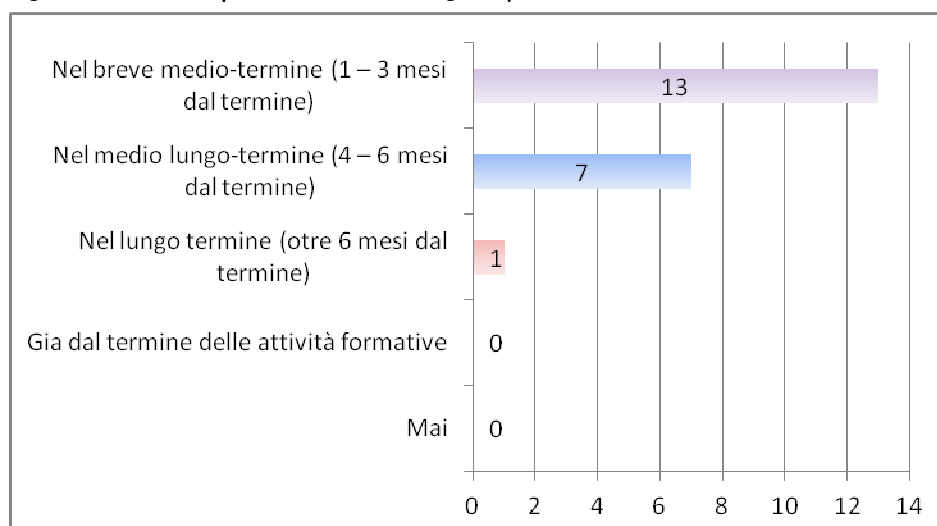
- il ricorso a strategie informali di osservazione dei mutamenti organizzativi conseguenza degli impatti formativi (situazione tipica in contesti organizzativi piccoli e micro – prevalenti nel nostro panel);
- la maggiore complessità nella pianificazione di strategie formalizzate per il controllo degli impatti della formazione nel medio lungo periodo;
- la scarsa presenza di una cultura della valutazione degli impatti.

Fig.9 - Tecniche di valutazione utilizzate per valutare gli impatti della formazione



Secondo quanto dichiarato dagli imprenditori intervistati, gli impatti della formazione non possono essere osservati immediatamente, la maggior parte (13), infatti, sostiene che ciò sia possibile nel breve-medio termine e quindi ad 1-3 mesi dalla fine delle attività formative. Per 7 imprenditori invece le ricadute della formazione necessitano di un periodo di tempo superiore compreso tra i 4 ed i 6 mesi.

Fig.10 - Quando è possibile osservare gli impatti della formazione



RIFLESSIONI CONCLUSIVE

I dati fino ad ora commentanti confermano l'elevata propensione degli imprenditori a riconoscere l'utilità della formazione. In particolar modo la formazione è vista come strumento attraverso il quale è possibile ottenere degli esiti positivi sia per i lavoratori sia per l'azienda. Per i lavoratori essa rappresenta un importante strumento in fase di primo inserimento ed aggiornamento, mentre per l'azienda risulta essere uno strumento d'innovazione organizzativa e di rilancio della produttività. In definitiva, nel Piano si riscontra una visione dell'utilità della formazione ben distribuita tra le due componenti: lavorativa e aziendale.

Particolarmente interessante è la predominanza, tra gli imprenditori che costituiscono il panel, della convinzione che sia possibile valutare l'efficacia della formazione attraverso l'utilizzo di criteri formalizzati di misurazione. Tale aspetto, come già rilevato, rappresenta un esito nuovo per i nostri studi, poiché fino ad ora gli imprenditori coinvolti in altre indagini avevano sempre posto l'accento sulla loro propensione a ricorrere a criteri di tipo informale, qualitativo e, in generale, indiretto, per valutare gli impatti della formazione. La propensione a ricorrere a strategie informali e indirette, tuttavia, si riconferma sul piano pratico delle tecniche utilizzabili per effettuare la valutazione degli impatti. Queste sono ancora prevalentemente ancorate all'uso di questionari di gradimento e valutazione delle conoscenze acquisite, utili a valutare gli esiti immediati dei corsi e solo parzialmente utilizzabili per valutarne gli impatti di medio lungo periodo sulla produttività e su altre caratteristiche della vita aziendale.

A nostro avviso questa tendenza è un'altra conferma di quanto sia ancora molto debole la cultura valutativa degli impatti della formazione e di come l'elevata complessità delle tecniche di valutazione degli impatti possa pesare negativamente anche su quelle imprese più sensibili al tema della valutazione. Imprese che, se supportate, potrebbero intraprendere un cammino virtuoso nella valutazione degli impatti, utile a migliorare sia i loro standard d'attività sia la qualità dell'offerta formativa se analizzati in forma aggregata.