PERCEZIONE DELL'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DEL LAVORO E DELLE IMPRESE NEL SETTORE MODA: MONITORAGGIO QUALITATIVO 2009-2014

-

Promosso da

Finanziato da

Realizzato da

A cura di

Flavia Pace

Finito di scrivere nel mese di ottobre 2014

SOMMARIO

Premessa 4

1. Premessa teorica e metodologica 6

2. Case histories aziendali 2009-2013: i risultati trasversali e le evidenze 11

3. Il follow-up con le imprese nel 2014: i risultati e le evidenze 24

4. I focus group territoriali dal 2012 al 2014: i risultati e le evidenze 33

5. Alcune prospettive del settore per il biennio 2014-2015 39

6. Allegati: strumenti di rilevazione 41

Premessa

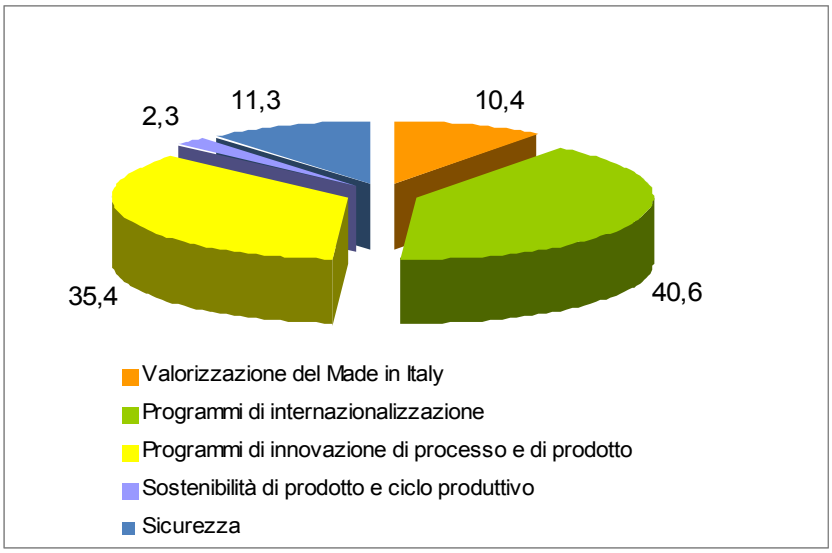
Nel maggio 2014, a Milano, si è tenuto il primo convegno dell'Organismo Bilaterale Nazionale del Tessile Abbigliamento e Moda (OBN TAM), dal titolo *La formazione continua nelle imprese della moda. Le esperienze realizzate dall'OBN TAM con Fondimpresa dal 2009-2013 e piani per il futuro*[1].

Nell'arco di tempo menzionato sono stati realizzati 34 piani formativi nazionali di settore, per un finanziamento totale di 12.220.000 euro.

I piani hanno coinvolto 920 aziende e 13.312 tra lavoratori e lavoratrici di queste imprese con 62.574 ore di corso, articolate in 2.780 azioni formative.

I contenuti formativi dei piani finanziati sono stati prevalentemente orientati verso programmi di internazionalizzazione e di innovazione di processo e/o di prodotto. Non trascurabile è stata anche l'attenzione data alla sicurezza[2] e al tema della valorizzazione del Made in Italy.

Grafico 1 – Totale delle ore di corso 62.574 articolate nei cinque filoni contenutistici. Dato in percentuale.



Fonte: Elaborazione SMI – Sistema Moda Italia.

In occasione del Convegno, il Cesos srl impresa sociale ha elaborato una sintesi degli esiti del monitoraggio qualitativo sul tema dell'efficacia della formazione per lo sviluppo del lavoro e delle imprese nel settore tessile.
L'attività di monitoraggio è stata effettuata tra il 2009 e il 2013, attraverso 19 casi di studio aziendali e tre focus group territoriali, a cui hanno preso parte sia le imprese sia le parti sociali locali.
Nel presente rapporto si darà conto di questa prima attività di sintesi. Ai già citati casi di studio e focus group, sono stati aggiunti due nuovi lavori, realizzati nell'estate del 2014: un focus

[1] Per maggiori informazioni consultare il sito www.informatex.it promossa e coordinata dall'OBN-TAM.

[2] La formazione obbligatoria, in primis sui temi della sicurezza, è stata oggetto di molti interventi. A tal proposito, occorre ricordare che sono proprio questi gli anni di attuazione dell'accordo Stato Regioni per la formazione dei lavoratori ai sensi del Testo Unico n. 81/08 sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, siglato nel dicembre 2011.

group con le parti sociali campane e un'azione di follow up con le 19 imprese, di cui ben 12 hanno aderito all'iniziativa. Il follow up era volto a rilevare l'andamento generale dell'impresa dal 2009 al 2014 e, in particolare, l'evoluzione del rapporto tra l'impresa stessa e la formazione.

Il Convegno e questo successivo studio rientrano nella più ampia cornice di due piani formativi finanziati da Fondimpresa: *Formatex – Traiettorie di innovazione AVS/108/12* e *Formatex 2013 AVS/118/12* rispettivamente a titolarità di Soges spa e Ass.For Piemonte srl.

Si ringraziano tutti i referenti aziendali per la disponibilità e per la serietà con la quale hanno ospitato gli studi di caso e con la quale hanno nuovamente partecipato al follow up.

Il rapporto è stato scritto e curato da Flavia Pace, ricercatrice del Cesos srl impresa sociale.

1. Premessa teorica e metodologica

Obiettivo di questa prima sezione del rapporto è mettere a disposizione degli stakeholder del piano formativo – nonché di Fondimpresa – uno strumento di lettura trasversale di valutazione delle azioni di formazione continua dal punto di vista dei loro esiti sui beneficiari intermedi (imprese) e finali (lavoratori/trici) nonché del loro sistema di governance interna/esterna.

Per introdurre il tema della valutazione, vale la pena richiamare, in termini generali, la sua finalità. Valida per qualunque programma, progetto o processo, per una gestione efficace di eventi di formazione, la valutazione permette di verificare gli esiti dell'azione finalizzata all'apprendimento. Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta ad osservare, analizzare, interpretare e giudicare aspetti rilevanti della formazione che riguardano tanto i destinatari diretti dell'intervento formativo, quanto l'organizzatore degli eventi. Si tratta, infatti, di tenere sotto controllo variabili-chiave in funzione di criteri di efficienza, efficacia e qualità della formazione. In letteratura si è consolidata la distinzione tra i principali ambiti della valutazione della formazione: tali ambiti sono legati tra di loro da un nesso di causa - effetto, cioè: il *gradimento* da parte dei destinatari costituisce un presupposto per *l'apprendimento*, che a sua volta può generare una *ricaduta organizzativa* sul contesto lavorativo.

Valutazione del gradimento. La valutazione del gradimento può essere considerata una modalità particolare di rilevazione della soddisfazione dell'utente per testare l'efficienza interna dell'intervento, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del percorso di insegnamento/apprendimento. Il gradimento significa percezione individuale dell'esperienza (qualità percepita) e, pertanto, si avvale di metodologie e strumenti di tipo qualitativo. La rilevazione del gradimento può essere utilizzata tanto in itinere (all'interno della valutazione di processo), quanto ex post, a ridosso dell'immediata conclusione del percorso formativo. Va sottolineato che la valutazione di cui sopra fornisce informazioni utili a costi contenuti e costituisce un presupposto utile per effettuare valutazioni più complesse.

Valutazione dell'apprendimento. È la più "antica" delle tipologie valutative, in quanto coincide con la nascita stessa dei sistemi di formazione e istruzione. Costituisce una variabile importante della valutazione di efficacia formativa, cioè di corrispondenza obiettivi-risultati, relativa all'intero percorso formativo o a parti di esso (moduli, unità didattiche, fasi ecc.). È strettamente collegata alla tipologia delle competenze apprese: cognitive, di base, tecnico-professionali, trasversali, strumentali etc. Le modalità e gli strumenti di rilevazione degli apprendimenti variano, pertanto, a seconda degli oggetti da valutare e degli obiettivi del percorso formativo.

Valutazione della ricaduta organizzativa. Può considerare diverse variabili. Innanzitutto, le modalità di lavoro: è importante verificare se quanto appreso in situazione formativa venga trasferito nella situazione lavorativa, cioè quanto le competenze, abilità e nozioni siano utili a migliorare la performance lavorativa. L'organizzazione: valutare, cioè, i cambiamenti organizzativi innescati dalla formazione. Tali cambiamenti possono riguardare modalità di lavoro di gruppi di persone, nuove procedure, nuovi servizi o la riorganizzazione di interi uffici o strutture. La valutazione si effettua ad almeno sei mesi di distanza dalla conclusione degli interventi per dar modo al valutatore di percepire quali e quanti effetti durevoli si siano prodotti sulle organizzazioni e sugli individui. È chiaro che questa valutazione di efficacia di sistema dell'azione formativa rende conto non solo e non tanto della qualità intrinseca dell'azione

formativa, quanto del contesto in cui si inserisce la formazione.

La terza dimensione costituisce la parte più complessa e impegnativa della valutazione, ma anche quella in grado di sviluppare una conoscenza più completa e profonda dei processi formativi realizzati. Questa la ragione per cui vengono identificati i contesti più idonei dove può essere utile "investire" sulla valutazione della ricaduta organizzativa, selezionando alcune azioni formative maggiormente legate alla realizzazione di obiettivi strategici, progetti di innovazione, nuove politiche. Questo tipo di valutazione, afferente il contesto organizzativo, contribuisce ad identificare un certo segmento di esigenze (formative e non) dell'organizzazione: per questo il processo di valutazione è integrato con procedure di analisi a supporto della programmazione formativa.

La valutazione della ricaduta organizzativa è focalizzata su tre grandi oggetti:

- competenze ed episodi vincenti o critici. L'attenzione è in questo caso focalizzata sul cambiamento dei comportamenti lavorativi prodotti dall'azione formativa, sull'auto-percezione dei partecipanti, dei loro capi, oppure dei loro colleghi o collaboratori;
- evidenze oggettive di performance. E' necessario stabilire un nesso di causa-effetto tra formazione e performance, tenendo conto dei potenziali ulteriori fattori che influenzano le prestazioni stesse: ad esempio, l'aggiornamento delle procedure e delle istruzioni operative;
- percezione e significato delle esperienze formative. Riguarda gli eventuali cambiamenti prodotti dalle esperienze formative secondo il vissuto e la percezione dei partecipanti al progetto. Lo scopo è di identificare come il soggetto percepisca l'esperienza formativa, l'esito della formazione e come questa si collochi nel contesto organizzativo di riferimento.

La **metodologia di valutazione** si è basata sul *case history aziendale,* cioè sul racconto di un caso reale.

Gli studi di caso sono stati condotti in aziende selezionate e verso le quali sono state condotte delle azioni di approfondimento.

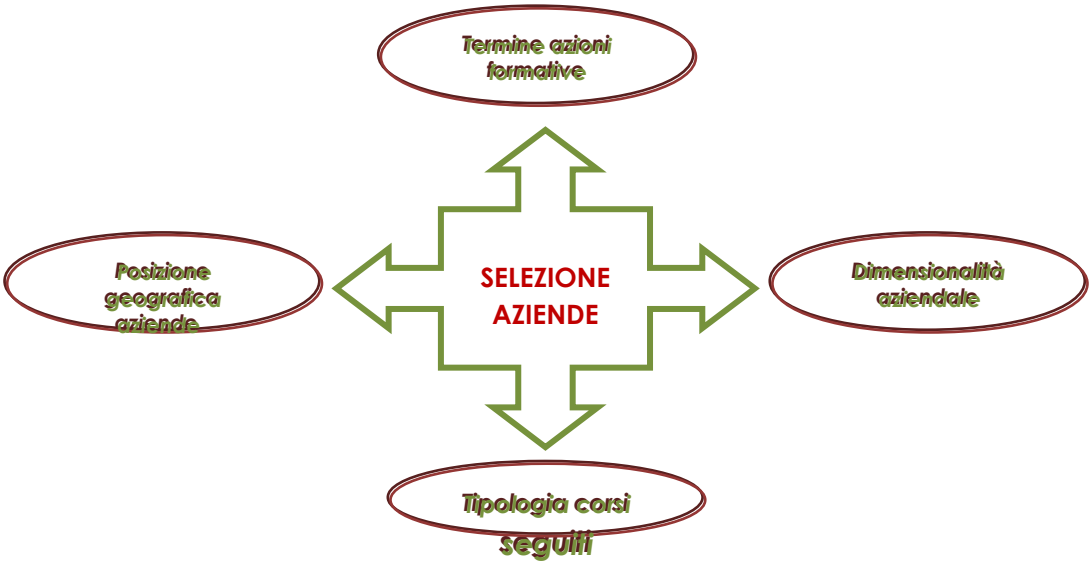
La selezione delle aziende

È stato definito, per ogni piano interessato[3], un campione di azioni formative finanziate da sottoporre a valutazione. Le variabili considerate sono state:

- azioni formative terminate da un periodo di tempo significativo;
- posizione geografica delle aziende;
- classe dimensionale dell'azienda;
- tipologia di corsi realizzati.

[3] Dei 34 piani formativi nazionali di settore realizzati dal 2007 al 2013, 10 sono stati interessati dall'azione di monitoraggio e valutazione qualitativa realizzata dal Cesos.

Figura 1 – Gli indicatori per la selezione delle aziende da coinvolgere negli studi di caso

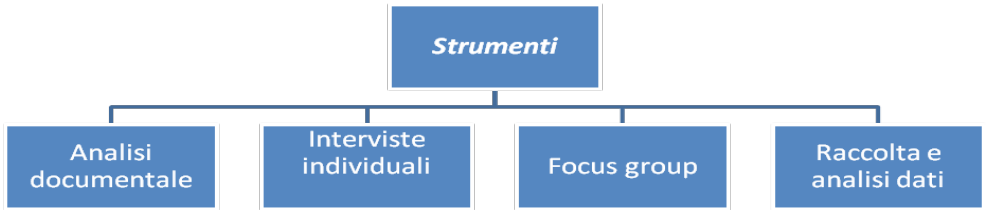


Azioni realizzate

Quattro gli strumenti principali utilizzati:

- *analisi documentale*. Analisi del contesto e individuazione degli obiettivi in cui si inserisce l'azione formativa da valutare;
- *interviste individuali*, condotte in base a una griglia di domande semi strutturata Permettono di approfondire il punto di vista dei diversi attori coinvolti nella realizzazione del processo formativo evidenziando eventuali criticità e problematiche;
- *interviste di gruppo/Focus group*. Permettono il confronto tra opinioni e idee di più soggetti, focalizzando l'attenzione su alcuni *item* di particolare interesse;
- *raccolta e analisi di dati*. Reperimento di dati già disponibili all'interno dell'amministrazione (ad es. dal sistema di controllo di gestione), oppure rilevati ad hoc durante la valutazione.

Figura 2 – Gli strumenti utilizzati per la realizzazione degli studi di caso



Le *interviste individuali,* semi-strutturate, sono state rivolte a:

- responsabile del piano formativo finanziato, nell'ottica di valutare qualità/utilità/risultati che l'attuazione dell'azione ha determinato in capo all'impresa, nonché i meccanismi gestionali connessi alla governance interna ed esterna;
- responsabile dell'unità organizzativa (supervisore) dei lavoratori/trici coinvolti in

formazione, per cogliere i risultati in termini di acquisizione di competenze e di diffusione, nel contesto organizzativo, degli apprendimenti acquisiti dai lavoratori/trici partecipanti nonché l'impatto sull'organizzazione aziendale e di governance interna;

- lavoratori e lavoratrici che hanno partecipato alla formazione, con l'obiettivo di individuare la percezione della qualità del servizio formativo ricevuto, competenze acquisite, capacità di renderle operative nel contesto nel quale operano e i cambiamenti intercorsi nella posizione professionale del lavoratore/trice.

Gli incontri di *gruppo/focus group* sono stati condotti sulla base di domande-guida.

Gli stakeholder interessati sono stati:

- *aziende* coinvolte dal Piano formativo, al fine di offrire elementi utili alla creazione di un sistema di monitoraggio che tenga conto anche dei risultati della formazione finanziata in termini di utilità aziendale;
- *parti sociali*, nell'ottica di un migliore coinvolgimento della filiera, di un innalzamento della sua consapevolezza rispetto alle azioni messe in moto dai piani formativi e, più importante, della necessità di attivare uno sforzo congiunto tra le diverse aziende e tra i diversi sistemi della rappresentanza – dei lavoratori e delle aziende – per affrontare le nuove sfide dello sviluppo con specifico riferimento al settore.

Gli ambiti indagati sono stati:

- la gestione della governance esterna;
- la gestione della governance interna;
- la percezione della qualità dell'azione formativa;
- la valutazione dell'azione formativa;
- gli esiti sui lavoratori;
- gli esiti sull'organizzazione.

Figura 3 – Gli ambiti indagati dagli studi di caso

L'universo di riferimento

I *case histories* aziendali hanno coinvolto 19 imprese: 3Tech Group Srl; Berto E.G. Industria Tessile Spa; Brioni Roman Style Spa; Confezioni di Matelica Spa; Corneliani Spa; Cotonificio Albini Spa; Dolce E Gabbana Industria Spa; Emilio Pucci Srl; Filo di Fate Srl; Giorgio Armani Operations SpA (GAO); Klopman International Srl; Pattern Srl; Prènatal Spa; Remmert Spa; Sartigiani Srl; Sergio Tacchini International Spa; Sixty Spa; Tessiture di Nosate e San Giorgio Spa; Vincenzo Zucchi Spa *(cfr. Tabella 1 e Figura 4).*

I focus group, invece, hanno riguardato imprese e parti sociali e sono stati realizzati nei territori di: Milano, Rimini, Biella, Napoli. (cfr. *Tabella 4 - I focus group realizzati per maggiori dettagli).* Tutti si sono incentrati sul tema dell'*efficacia della formazione per lo sviluppo del lavoro e delle imprese.*

2. Case histories aziendali 2009-2013: i risultati trasversali e le evidenze

2.1 Le imprese coinvolte

Come si è appena visto, i case histories aziendali hanno coinvolto 19 imprese. Di seguito si presentano maggiori informazioni circa la classe dimensionale, l'anno in cui è stata effettuata la vista aziendale con le interviste e l'agenzia di formazione, titolare del piano formativo in cui l'azienda era coinvolta. Nella figura seguente invece, viene presentata la distribuzione geografica delle 19 imprese[4].

Tabella 1 - Le aziende interessate dagli studi di caso dal 2009-2013.

Id.	*AZIENDA*	*N. addetti*	*Anno di rilevazione*	*Ente di riferimento*
1	Vincenzo Zucchi Spa	>2000	2009	Soges Spa
2	Sixty spa	>1500	2009	Soges Spa
3	Cotonificio Albini Spa	1334	2011	Soges Spa
4	Berto E.G. Industria Tessile Spa	218	2011	Soges Spa
5	Brioni Roman Style Spa	1377	2011	Soges Spa
6	Prènatal Spa	1300	2011	ACOF
7	Dolce E Gabbana Industria Spa	3257	2011	ACOF
8	Confezioni di Matelica Spa	450	2011	AssFor Piemonte
9	Emilio Pucci Srl	n.d.	2011	Soges Spa
10	Tessiture di Nosate e San Giorgio Spa	155	2011	AssFor Piemonte
11	Sergio Tacchini International Spa	55	2011	ACOF
12	Remmert Spa	80	2011	AssFor Piemonte
13	Corneliani Spa	>1400	2011	Soges Spa
14	Klopman International srl	>450	2011	Soges Spa
15	3Tech Group Srl	22	2011	AssFor Piemonte
16	Filo di Fate srl	14	2011	Soges Spa
17	Pattern Srl	60	2011	AssFor Piemonte
18	Sartigiani Srl	14	2011	AssFor Piemonte
19	Giorgio Armani Operations Spa (GAO) – Polo Settimo	140	2013	AssFor Piemonte

[4] Si ringrazia la dott.ssa Federica Cochi, per il contributo dato all'analisi e alla redazione dei cap. 2 e 4.

Figura 4 – Distribuzione geografica delle aziende interessate dagli studi ci caso

LOMBARDIA

Vincenzo Zucchi Spa
Cotonificio Albini Spa
Prènatal Spa
Tessiture di Nosate e San Giorgio Spa
Corneliani Spa
Filo di Fate srl

VENETO

Berto E.G. Industria Tessile Spa;
Sartigiani Srl.

PIEMONTE

Giorgio Armani Operations SpA (GAO);
Pattern Srl;
Remmert Spa;
Sergio Tacchini International Spa.

MARCHE

3Tech Group Srl;
Confezioni di Matelica Spa.

TOSCANA

Emilio Pucci Srl.

ABRUZZO

Brioni Roman Style Spa;
Sixty Spa.

LAZIO

Klopman International Srl.

2.2 Lavoratori e lavoratrici interessati dalla formazione

Questo dato si basa sull'analisi di ogni singola realtà dei 19 casi aziendali realizzati. Questo ha permesso di scendere nel dettaglio della formazione realizzata, fornendo anche elementi quantitativi di riferimento.

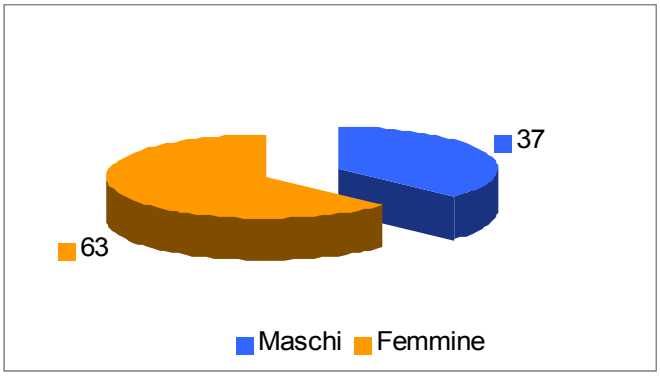
La tabella che segue mette in evidenza la composizione dei partecipanti ai piani formativi considerati.

Tabella 2 – Distribuzione delle persone coinvolte in formazione nelle 19 aziende interessate dagli studi di caso. Numero assoluti.

Persone coinvolte in formazione		
	Donne	***Uomini***
Condizione professionale		
Quadro	5	11
Impiegati	149	94
Operaio specializzato	48	28
Operaio generico	235	120
Fascia d'età		
18-24 anni	5	3
25-34 anni	138	61
35-44 anni	176	93
45-54 anni	113	73
Oltre 54 anni	5	23
Anzianità aziendale		
Da meno di 1 anno	14	8
1-3 anni	27	17
Da 3 a 5 anni	42	32
Da 5 a 10 anni	107	74
Oltre 10 anni	199	126
Titolo di studio		
Obbligo scolastico	240	125
Qualifica professionale	9	0
Diploma	149	80
Titolo universitario	34	24

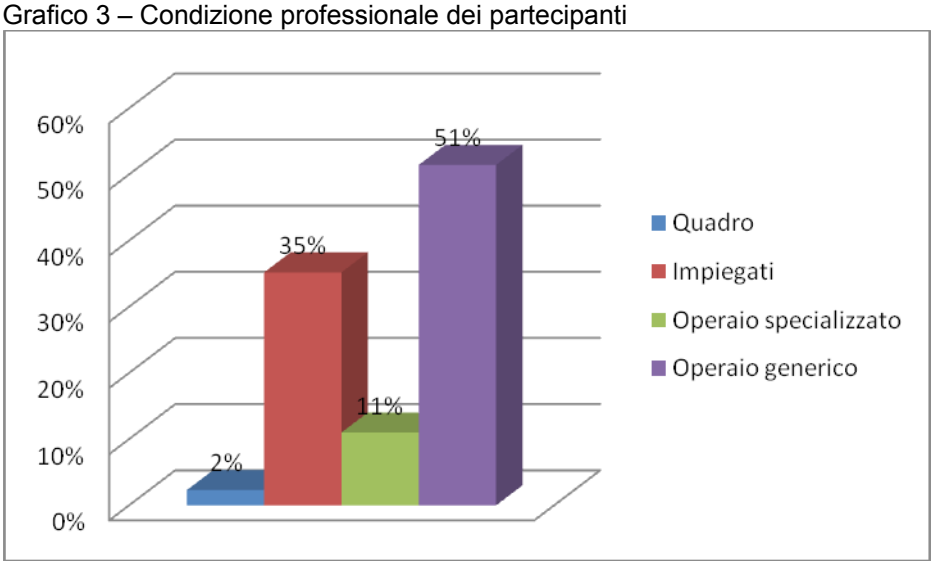
Su un totale di 690 partecipanti alla formazione, il 63% è rappresentato da donne come si evince dal grafico sottostante.

Grafico 2 – Composizione dei partecipanti per genere. Valori percentuali.



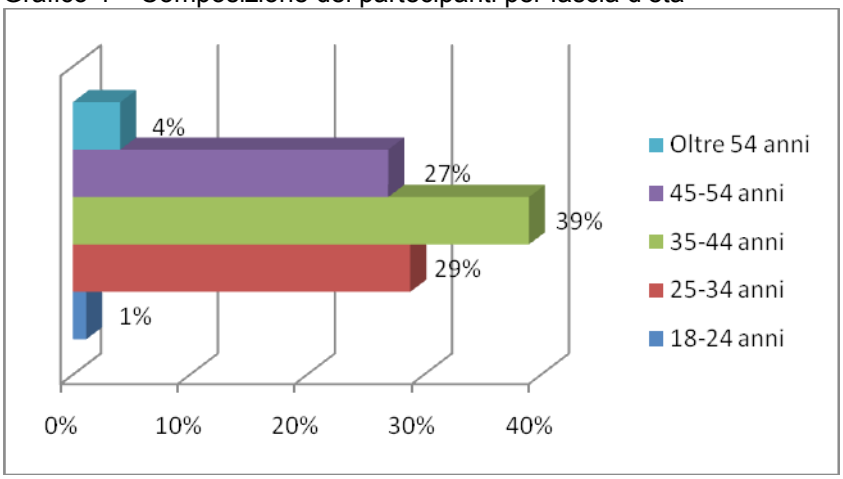
Per quanto riguarda la condizione professionale di appartenenza, il grafico 3 evidenzia la maggioranza di operai generici (51%), seguita da una forte presenza in formazione di impiegati (35%). Non sono da sottovalutare i numeri riguardanti gli operai ad alta specializzazione (11%) e i quadri, che raggiungono il 2%, con 16 persone coinvolte.

Grafico 3 – Condizione professionale dei partecipanti



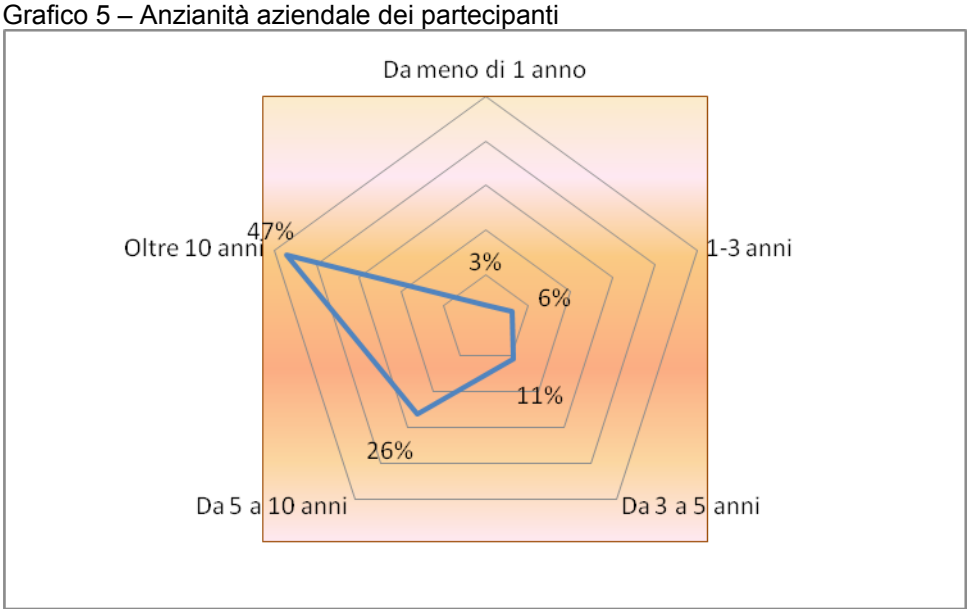
Altro dato interessante, quello relativo all'età dei partecipanti, evidenzia una buona partecipazione di adulti relativamente giovani con il 68% dei lavoratori/lavoratrici con un'età compresa trai 25 anni e i 44 anni. La formazione si è rivolta in maniera rilevante ai lavoratori a rischio di esclusione dal mercato del lavoro, appartenenti alla fascia 45-54 (27%). Percentuali minori, invece, hanno riguardato gli over 54 (4%) e i giovani 18-24 (1%). (*cfr. Grafico 4).*

Grafico 4 – Composizione dei partecipanti per fascia d'età



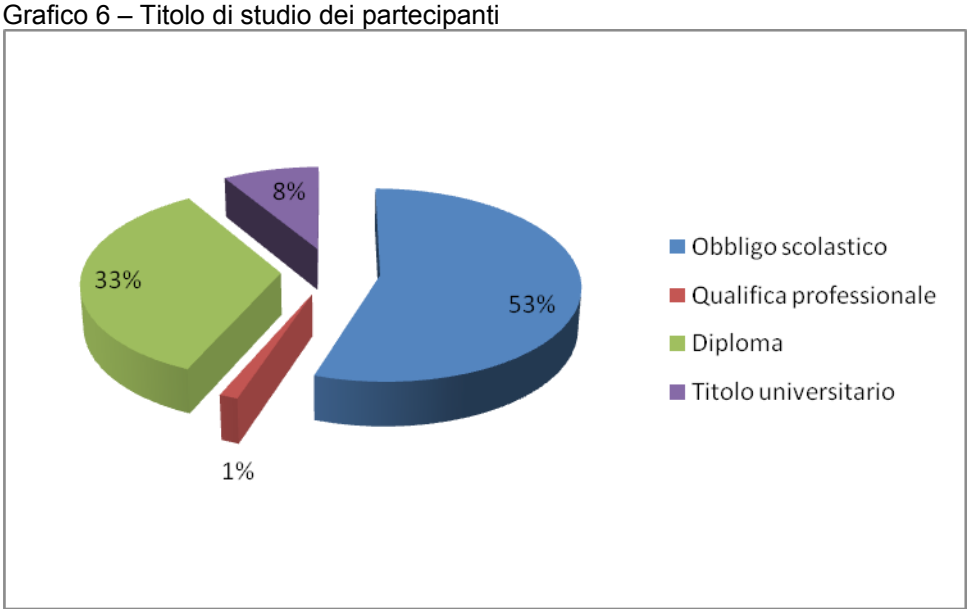
Nelle 19 aziende in cui è stata condotta la rilevazione, la maggior parte dei lavoratori/lavoratrici in formazione è particolarmente fidelizzata all'impresa di appartenenza, con il 47% di partecipanti con oltre 10 anni di anzianità aziendale, cui fa seguito il 26% di persone che lavorano nella stessa impresa da 5 a 10 anni. Segue l'11% da 3-5 anni, il 6% da 1 a 3 anni e soltanto il 3% è presente da meno di 1 anno in azienda.

Grafico 5 – Anzianità aziendale dei partecipanti



Infine, l'ultimo dato rilevato riguarda il titolo di studio dei partecipanti. Rispecchiando anche la composizione relativa alla condizione professionale degli stessi, il 52% di loro ha completato l'obbligo scolastico mentre il 33% possiede un diploma. Da non sottovalutare la percentuale di laureati pari all'8%, mentre residuale la presenza della qualifica professionale (1%).

Grafico 6 – Titolo di studio dei partecipanti



2.3 Gestione e governance esterna

La definizione e le dimensioni analizzate

Per gestione della governance esterna si intende la capacità di Fondimpresa di attuare le proprie politiche e priorità. Si indaga, dal versante delle aziende, il livello di difficoltà per accedere al finanziamento, il grado di soddisfazione rispetto alle relazioni con Fondimpresa, gli ostacoli e le difficoltà caratterizzanti tali relazioni durante il ciclo di vita del progetto, la necessità e quindi la presenza di soggetti intermediari, ecc.

Le dimensioni analizzate sono state:

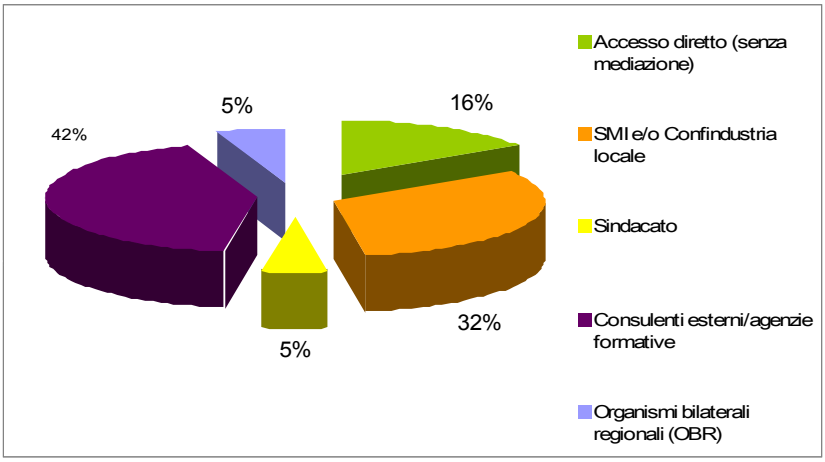
- i finanziamenti: accesso, gestione, decurtazioni;
- le relazioni con Fondimpresa;
- le relazioni con i soggetti intermediari.

Le evidenze emerse e le potenzialità

Con riguardo ai finanziamenti, nella quasi totalità delle aziende rilevate, il soggetto intermediario (Soges spa[5], Ass.for Piemonte[6] o ACOF Olga Fiorini – Cooperativa sociale Onlus[7]) si è occupato di tutte le questioni: dall'accesso al finanziamento e alla gestione e rendicontazione dello stesso. In alcuni casi, le informazioni iniziali in merito alle opportunità di finanziamento sono pervenute da *Sistema Moda Italia (*SMI), cui le aziende sono associate, nella maggior parte dei casi sono pervenute dai consulenti esterni e/o dall'agenzia formativa (cfr. grafico seguente per maggiori dettagli).

[5] http://www.sogesnetwork.eu/i
[6] http://www.assforpiemonte.it/
[7] http://www.acof.it/it/

Grafico 7 – Canali di accesso delle aziende ai Finanziamenti a Fondimpresa



Si sottolineano alcuni casi in particolare, in cui la formazione è stata vissuta come uno strumento essenziale di sviluppo, non solo per l'azienda ma anche per i lavoratori/trici, considerati nei loro bisogni precipui. In questi casi, il rapporto con Fondimpresa era già in atto, avendo le aziende utilizzato in precedenza sia il conto di sistema sia il conto formazione (es. Klopman International srl, Corneliani spa, Bioni Roman Style spa, Berto E.G. Industria Tessile spa, Prenatal spa, Pattern srl, Sartigiani srl).

In relazione ai rapporti con Fondimpresa, seppur in mancanza di un contatto diretto, si registra un generale apprezzamento: l'accesso e i rapporti sono stati abbastanza immediati e non particolarmente complessi. I piani sono stati flessibili e adattabili alle esigenze e ai tempi dell'impresa.

Quanto alle relazioni con il soggetto intermediario, per le aziende il giudizio è molto positivo. Il bisogno di intermediari per gestire la complessità che caratterizza il ciclo di vita del progetto si declina con l'acquisizione di informazioni su opportunità di finanziamento => la progettazione => l'acquisizione del finanziamento => l'erogazione => il monitoraggio e la valutazione => la rendicontazione finale. In tutti i casi di studio non sono state apportate decurtazioni alle iniziative formative.

Aree di potenziale miglioramento:

- le imprese chiedono maggiore trasparenza e informazione sui costi effettivi degli interventi formativi (costi orari etc.). Aspetti che sono stati delegati interamente ai soggetti intermediari;
- per contenere il ruolo degli intermediari e agevolare una maggiore consapevolezza delle imprese, le aziende suggeriscono di attivare un contatto diretto con Fondimpresa, con, ad esempio:
    - una newsletter che informi costantemente le imprese sugli avvisi;
    - servizi per la gestione della formazione finanziata (es. manuali/utilities con tutti gli adempimenti gestionali da osservare).

Ulteriori criticità sono emerse rispetto:

- ai tempi di valutazione e di inizio effettivo delle attività formative che, in un'ottica strategica di lungo termine e di dinamicità in cui si muovono le aziende, rappresentano un limite in risposta ai fabbisogni e alle esigenze precipue;
- all'organizzazione e numero delle aule;
- alla lista dei partecipanti: proprio la dilatazione dei tempi per la valutazione del piano, rende difficile mantenere l'obbligatorietà dei nominativi già selezionati in sede di presentazione del progetto.

Un ulteriore elemento di criticità è, infine, la difficile comunicazione con Fondimpresa nel caso del Conto di Sistema, soprattutto con la rimozione dell'help desk telefonico e l'obbligatorietà delle richieste via mail. Alle richieste per posta elettronica cui spesso viene risposto semplicemente rimandando alle Linee Guida, che però gli enti di formazione già conoscono e non sono esaustive rispetto ad alcune esigenze o delucidazioni.

2.4 Gestione e governance interna

La definizione e le dimensioni analizzate

Per gestione della governance interna si intende il funzionamento dei processi organizzativo/amministrativo legati alla realizzazione delle azioni formative (quindi interni alle aziende) considerando modi, ruoli e strumenti che caratterizzano le diverse fasi di processo:

- la fase di pianificazione/programmazione;
- la fase implementazione/erogazione del piano;
- la fase di monitoraggio, valutazione e rendicontazione;
- il sistema trasversale di comunicazione interna.

Le dimensioni analizzate sono state:

- attuazione e responsabilità del piano formativo;
- coinvolgimento responsabili delle unità organizzative;
- comunicazione con lavoratori beneficiari.

Le evidenze emerse e le potenzialità

In riferimento alla governance interna, le evidenze hanno riguardato l'assunzione di responsabilità del piano formativo: il responsabile del piano è, in tutti i casi, un vero project manager, che gestisce le questioni relative al progetto e funge da interfaccia con l'intermediario e le risorse/unità organizzative interne all'azienda mentre si confermano sporadici ed occasionali i rapporti con Fondimpresa durante l'attuazione del piano.

Il coinvolgimento dei responsabili delle unità organizzative, risulta dappertutto significativo ed essenziale nelle fasi di analisi dei bisogni (anche con le RSU), nel sostegno alla progettazione e nella selezione dei partecipanti. Inoltre, è utile e importante il ruolo dei responsabili nella ricezione dei feedback con i lavoratori partecipanti e per la valutazione dei risultati.

La comunicazione con i lavoratori/trici beneficiari (anche con le RSU) è risultata di buon livello, strutturata, costante e non episodica (tramite mail, contatti diretti, brevi riunioni, ecc.).

Durante il ciclo di vita dei piani diversi sono stati i contributi provenienti da più fronti:

- ⇨ i Responsabili dei Piani, come sopra descritto, hanno gestito internamente il piano, identificato e misurato la valenza finale del piano complessivo e, infine, curato la governance interna ed esterna;
- ⇨ i Responsabili delle diverse aree hanno svolto un ruolo fondamentalmente nell'analisi dei fabbisogni (Dolce & Gabbana Industria spa[8]), nella selezione dei partecipanti (Cotonificio Albini spa[9]) e nella micro-pianificazione, nonché nella comunicazione ai lavoratori;
- ⇨ gli enti attuatori si sono occupati di acquisire e fornire le informazioni sulle opportunità di finanziamento, sulla progettazione, pianificazione e rendicontazione;
- ⇨ gli enti di consulenza, laddove presenti (cfr. per es. i casi Klopman International srl, Brioni Roman Style e Berto Spa) hanno assistito l'azienda e i Responsabili del Piano nella gestione dello stesso e hanno curato il processo di monitoraggio e valutazione;
- ⇨ i formatori/docenti hanno collaborato nella definizione dei contenuti del corso e nell'approfondimento delle tematiche; hanno erogato la formazione in aula ed hanno, infine, predisposto gli strumenti per la valutazione della qualità dell'apprendimento e la soddisfazione dei partecipanti.

2.5 La percezione della qualità dell'azione formativa

La definizione e le dimensioni analizzate

All'interno del concetto di "percezione" della qualità dell'azione formativa si racchiudono diversi ambiti di analisi:

- il giudizio sull'utilità/valore aggiunto e congruità rispetto ai bisogni dei contenuti formativi, così come percepiti;
- il grado di soddisfazione circa l'organizzazione generale del percorso formativo (modalità erogazione, orario, tutor, etc.);
- il livello di gradimento della didattica (docenti, metodologie, strumenti).

Le dimensioni analizzate hanno riguardato due punti di vista distinti: quello dei lavoratori da una parte e quello del responsabile del piano dall'altra.

Le evidenze emerse e le potenzialità

Il punto di vista dei lavoratori e delle lavoratrici ha presentato una percezione positiva diffusa rispetto all'organizzazione generale, all'utilità e al valore aggiunto ricavati e alla congruenza con i propri bisogni. I lavoratori ascoltati si sono dichiarati soddisfatti dei singoli percorsi formativi e dei vari aspetti (dalla qualità della docenza, al materiale didattico, alla scelta delle metodologie didattiche, all'organizzazione delle attività ecc.). Il riferimento ad aspetti pratici e concreti delle proprie attività lavorative è stato vissuto come un fattore determinante, molto apprezzato ed estremamente utile.

La formazione è stata vissuta positivamente anche come momento di arricchimento personale, di conoscenza e gestione dei rapporti con i colleghi: il confronto, la personalizzazione delle

[8] L'azienda utilizza un sistema stabile di rilevazione dei fabbisogni aziendali denominato Performance Management System.
[9] L'azienda ha applicato il principio aziendale di *attenzione alla persona* nella scelta dei/delle partecipanti.

singole esperienze in classi eterogenee dal punto di vista dei reparti coinvolti, hanno permesso di conoscere più approfonditamente le diverse problematiche presenti in azienda e i diversi approcci utilizzati. La formazione, inoltre, è stata percepita, nella maggior parte dei casi, come un vero interessamento dell'azienda all'aggiornamento delle competenze e conoscenze dei propri lavoratori, rafforzando la fidelizzazione degli stessi all'impresa di appartenenza (cfr. i casi ad esempio di Remmert spa, Brioni Roman Style spa, Corneliani spa, Klopman International srl, Filo di fate srl).

Il punto di vista dei responsabili del piano e di area ha presentato una percezione positiva rispetto all'utilità e al valore aggiunto ricavati, ai soggetti erogatori/docenti coinvolti - sia se scelti direttamente dall'impresa sia dall'intermediario - e alla tenuta dell'organizzazione predisposta. Percorsi di formazione di questo tipo si sono rilevati utili al fine di motivare le persone e come investimento personale ai fini di un processo di crescita personale e professionale. In particolare, l'azione formativa ha impattato fortemente e in maniera positiva sul sistema di comunicazione con l'esterno (fornitori/clienti) e sul miglioramento delle prestazioni dei singoli e delle intere unità.

Alcune aree di potenziale miglioramento sono state riconosciute in:

- diminuzione delle ore delle singole unità formative: strutturare le unità formative da 6 ore massimo (8 ore diventano molto impegnative per i lavoratori);
- organizzazione della didattica con modalità non solo teoriche, ma enfatizzando gli aspetti pratici (es. affiancamento, analisi di casi pratici etc.);
- incentivazione di percorsi interaziendali per favorire confronti e scambi tra lavoratori di settori e con mansioni simili di imprese differenti.

Tutte aree che, nel susseguirsi degli avvisi di Fondimpresa, sono state prese in considerazione e adeguate ai fabbisogni espressi dalle imprese. Per quanto riguarda le modalità di erogazione della formazione sono state, infatti, introdotte numerose modalità che avvicinano teoria e pratica: dall'affiancamento (Filo di fate srl), all'action learning (Cotonificio Albini spa), al training on the job (Pattern srl), alla trattazione di casi concreti (Corneliani spa) ecc. Per quanto riguarda l'organizzazione della formazione, Fondimpresa ha teso ad enfatizzare e promuovere ulteriori forme di incontri, oltre all'aula, prevedendo e incentivando seminari, workshop e percorsi interaziendali.

2.6 La valutazione dell'azione formativa

La definizione e le dimensioni analizzate

Per valutazione dell'azione formativa si intende la presenza e l'utilizzo di strumenti di valutazione delle attività realizzate (ad esempio, valutazione degli apprendimenti, valutazione delle docenze - non intesa come gradimento dei partecipanti - valutazione dei risultati, ecc.) e dei risultati ottenuti.

In questo contesto, le dimensioni analizzate hanno riguardato il soggetto che conduce la valutazione, l'oggetto della valutazione, le metodologie e gli strumenti utilizzati, la tempistica e gli esiti della valutazione.

Le evidenze emerse e le potenzialità

Le aziende presidiano l'azione di valutazione delle attività, utilizzando, al termine delle attività formative, strumenti strutturati propri, che si affiancano a quelli previsti dal percorso formativo e somministrati dal docente o da altro soggetto. Tendenzialmente le aziende si fanno affiancare dagli enti attuatori e/o dagli enti di consulenza per rilevare e valutare gli apprendimenti (conoscenze e competenze apprese).

I risultati mostrano una piena soddisfazione dei partecipanti rispetto ai corsi nel loro insieme, in linea anche con quanto emerso nelle singole interviste.

Spesso, inoltre, ai questionari si aggiungono i colloqui dei responsabili di area – che hanno vissuto, in alcuni casi, anche direttamente la formazione – con i propri collaboratori partecipanti alla formazione, che hanno permesso di verificare gradualmente il gradimento dei partecipanti, l'organizzazione e la qualità delle docenze.

Tra le aziende studiate, si è distinta la Berto E.G. Industria tessile spa, che considera la verifica dei risultati dell'attività formativa un aspetto integrante del processo formativo. L'azienda ha, infatti, individuato un modello che valuti l'efficacia formativa confrontando gli obiettivi attesi con i risultati ottenuti. Nel loro sistema, i livelli di misurazione considerati sono quattro: reazione, apprendimento, trasferimento sul lavoro e risultati di business.

Dall'analisi presso tutte le altre imprese è emersa la necessità di introdurre, implementare e supportare una cultura ed una metodica della valutazione della formazione più strutturata e utile per ri-programmare interventi di sviluppo del capitale umano (area di potenziale miglioramento). Obiettivo verso il quale si indirizza l'analisi trasversale che è stata condotta nel presente studio.

2.7 Gli esiti sui lavoratori e sulle lavoratrici

La definizione e le dimensioni analizzate

Per esiti sui lavoratori si intendono tutti quei cambiamenti che si generano a seguito dell'intervento formativo sul personale stesso e che possono essere ricondotti alla formazione, sebbene, nella quasi totalità dei casi, in maniera non esclusiva. A titolo esemplificativo, può trattarsi di cambiamenti in termini di: collocazione lavorativa, ruoli e funzioni, modifiche nel contratto di lavoro, prospettive di carriera, retribuzione, inquadramento professionale, carichi di lavoro, miglioramento prestazioni professionali, valorizzazione sul mercato del lavoro esterno.

Metodologicamente, la dimensione degli esiti della formazione si indaga a 6 o a 12 mesi dal termine dell'attività formativa, per rilevarne in maniera significativa l'impatto o l'incisività sull'attività lavorativa dei partecipanti.

Nei casi aziendali oggetto dei *case history*, al momento delle interviste, questo tipo di valutazione con metodiche e strumenti classici era in molti casi prematura. Durante le interviste si è preferito approfondire aspetti più generali e qualitativi legati per lo più al "percepito", al "vissuto" nell'immediato. Solamente in pochi casi (es. Corneliani spa, Filo di Fate srl, Remmert spa), è stato possibile misurare l'impatto della formazione. Sul miglioramento del clima organizzativo, della motivazione dei singoli e quindi sul miglioramento dell'efficienza produttiva e della visibilità dell'azienda.

Le dimensioni analizzate hanno considerato diversi punti di vista: lavoratori, responsabili delle unità organizzative ovvero dei loro supervisori, responsabile del piano ed, in ultimo, ma non per importanza, la presenza di una qualche forma di certificazione degli esiti formativi.

Le evidenze emerse e le potenzialità

Le evidenze emerse si diversificano secondo il contributo dell'intervistato.

Nel caso dei lavoratori/trici, emerge una positiva considerazione del percorso intrapreso, in termini di: miglioramento delle proprie prestazioni e delle prassi lavorative (Emilio Pucci srl, Filo di fate srl, Tessiture di Nosate e San Giorgio spa); percezione di crescita del proprio valore all'interno dell'azienda (Sixty spa, Sergio Tacchini International spa), in termini di motivazione e di fidelizzazione verso l'azienda (Prénatal spa, Sartigiani srl, Filo di Fate srl) e per alcuni sul mercato del lavoro esterno (Dolce & Gabbana Industria spa).

Parlando con i lavoratori è emersa la nuova consapevolezza dell'importanza di un loro ruolo attivo, in termini di corresponsabilità: "all'azienda compete aggiornarci ed informarci continuamente ma noi abbiamo una forte responsabilità nell'attuare comportamenti e procedure sicuri" (parole tratte dall'intervista con un lavoratore della Giorgio Armani Operations spa).

Questa nuova percezione dei lavoratori/trici ha avuto indirettamente effetti positivi anche sui flussi comunicativi e sullo scambio di informazioni (Cotonificio Albini spa).

Il punto di vista dei responsabili delle unità organizzative ovvero dei loro supervisori ha evidenziato: una maggiore propensione dei lavoratori per nuovi ruoli/responsabilità (Corneliani spa) e atteggiamenti proattivi (Pattern srl); prospettive di cambiamenti e in alcuni casi riqualificazione in azienda (Sixty spa, Giorgio Armani Operations spa) od adeguamento di ruoli e funzioni (3Tech Group srl, Remmert spa).

Certamente diverso il punto di vista dei responsabili dei piani, i quali, nella quasi totalità dei casi, hanno messo in evidenza la difficoltà a considerare altri esiti dato lo scarso tempo trascorso dalla fine dei percorsi e la poca attenzione al tema della certificazione/formalizzazione degli apprendimenti. Concordano, però, sul miglioramento generale delle prestazioni professionali di tutti i partecipanti alle attività formative. Si tratta di un risultato tangibile ed evidenziato dal differente atteggiamento che i dipendenti hanno di fronte, ad esempio, alla maggior assertività usata, nella recente gestione di situazioni problematiche (Brioni Roman Style spa, Zucchi Group Spa, Berto E.G. Industria tessile spa, Confezioni di Matelica spa).

Vengono, quindi, individuate delle aree di potenziale miglioramento nell'introduzione del rilascio di attestati di certificazione delle competenze/partecipazione ai lavoratori da parte delle imprese (con possibilità di scelta in una lista di alternative e di format vincolanti).

2.8 Gli esiti sull'organizzazione

La definizione e le dimensioni analizzate

Per esiti sull'organizzazione si intendono tutti quei cambiamenti che si generano a seguito dell'intervento sull'organizzazione e che possono essere ricondotti a questo, sebbene, nella quasi totalità dei casi, in maniera non esclusiva. A titolo esemplificativo, si possono indicare cambiamenti in termini di: sistema, processi e strumenti di lavoro; prodotti/servizi offerti; mercato di riferimento; produttività; comunicazione e trasferimento di saperi intra-aziendale.

Anche in questo caso, le dimensioni analizzate hanno considerato diversi punti di vista: quello dei responsabili delle unità organizzative da un lato e quello del responsabile del piano dall'altro. Inoltre, sono state considerate altre variabili: la coerenza tra motivazioni organizzative dell'intervento e cambiamenti intervenuti e la capitalizzazione dell'apprendimento.

Le evidenze emerse e le potenzialità

Ciò che emerge è un generale sentimento positivo verso l'azione formativa in termini di impatto sull'organizzazione.

I responsabili delle unità organizzative, infatti, sottolineano il miglioramento del clima e del coordinamento interno (Sergio Tacchini International spa, Confezioni di Matelica spa); un miglioramento nella razionalizzazione dei processi produttivi e/o del loro sviluppo (Emilio Pucci srl, Filo di fate srl, 3Tech Group srl), delle relazioni e della comunicazione (es. intergenenrazionali in Brioni Roman Style spa e come "cinghia di trasmessione" tra direzione e maestranze in Zucchi Group Spa), nonché benefici in termini di diminuzione dei tempi di lavorazione, a favore di una maggiore e/o più fluida produzione e produttività (Corneliani spa, Berto E.G. Industria tessile spa, Tessiture di Nosate e San Giorgio spa, Giorgio Armani Operations spa).

Il punto di vista dei responsabili dei piani mette in evidenza anch'esso un incremento della motivazione dei lavoratori, un aumento di comportamenti proattivi e della produttività (Remmert spa, Pattern srl). A questi elementi se ne aggiungono degli altri: coerenza tra motivazioni organizzative dell'intervento e cambiamenti intervenuti; capitalizzazione dell'apprendimento; trasferimento dei saperi maturati all'interno dell'azienda (Brioni Roman Style spa, Tessiture di Nosate e San Giorgio spa); rafforzamento dell'azienda sul mercato (Prénatal spa) e del sistema di comunicazione verso l'esterno (Dolce & Gabbana Industria spa e Sergio Tacchini International spa, Klopman International srl, Sartigiani srl).

3. Il follow-up con le imprese nel 2014: i risultati e le evidenze

Come anticipato in premessa, nell'ambito delle azioni messe in campo per la preparazione del primo Convegno dell'Organismo Bilaterale Nazionale del Tessile Abbigliamento e Moda, è stata condotta un'attività di follow up con le 19 imprese coinvolte nei case histories.

Tra la primavera e la fine dell'estate del 2014, infatti, le imprese sono state ricontattate ed invitate a compilare un questionario strutturato (cfr. Capitolo 6 Strumenti per la rilevazione) e/o ad essere brevemente intervistate telefonicamente. La finalità dell'azione era quella di ricostruire l'andamento generale dell'impresa dal 2009 al 2014 e in particolare l'evoluzione del rapporto tra l'impresa stessa e la formazione.

Si ricorda che anche questa attività rientra nell'azione di monitoraggio qualitativo e che, quindi, la rilevazione non mirava ad avere una significatività statistica (considerato il numero contenuto del campione) ma ad approfondire qualitativamente come le imprese coinvolte e fidelizzate nei piani formativi avessero reagito e continuassero a reagire alla crisi utilizzando la leva della formazione.

Del campione originario (cfr. Tabella 1) ben 12 imprese[10], pari al 63%, hanno preso parte all'azione:

Tabella 3: Campione delle imprese che ha partecipato al follow up del 2014

Id.	AZIENDA	N. addetti attuale	Ente di riferimento
1	Vincenzo Zucchi Spa	784	Soges SpA
2	Sixty spa	290	Soges Spa
3	Cotonificio Albini SpA	650	Soges SpA
4	Brioni Spa	134	Soges SpA
5	Roman Style Spa	1183	Soges SpA
6	Tessiture di Nosate e San Giorgio SpA	148	AssFor Piemonte
7	Klopman International srl	423	Soges SpA
8	3Tech Group Srl	12	AssFor Piemonte
9	Filo di Fate srl	14	Soges SpA
10	Pattern Srl	71	AssFor Piemonte
11	Sartigiani Srl	10	AssFor Piemonte
12	Giorgio Armani Operations SpA (GAO) – Polo Settimo	1619	AssFor Piemonte

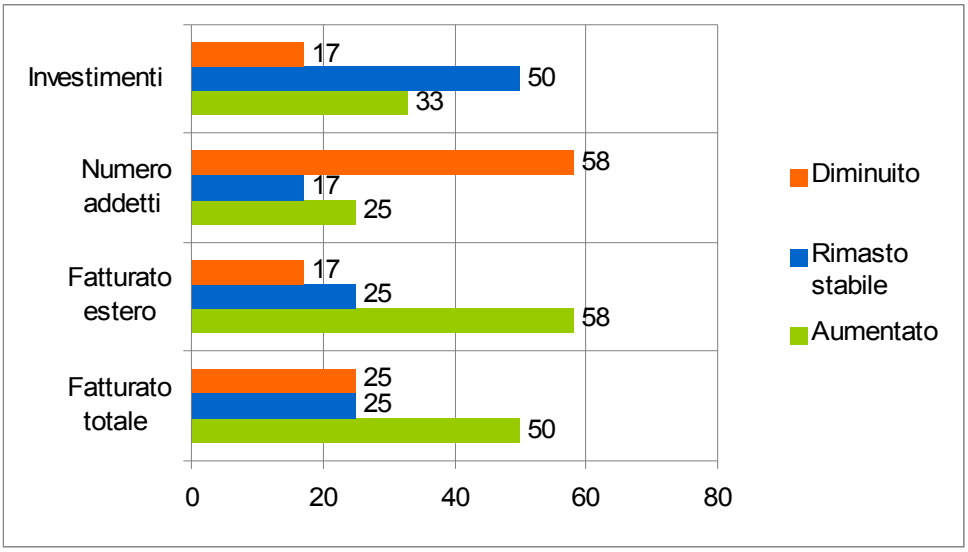
Per quanto riguarda le altre sette imprese, in sei casi non è stato possibile rintracciare un referente aziendale perché le imprese non hanno più avuto rapporti con le Agenzie formative di riferimento, mentre solo un'azienda tra quelle contattate ha scelto di non aderire all'iniziativa.

[10] Brioni Roman Style spa ha partecipato al follow up compilando due diversi questionari, uno per ciascuna azienda. Giorgio Armani Operation spa ha assorbito Confezioni di Matelica Spa.

3.1 Andamento generale delle imprese dal 2009 al 2014

Una prima fotografia delle 12 imprese intervistate presenta un dato interessante e coerente con l'andamento nazionale del settore: la diminuzione degli addetti anche in imprese che hanno un fatturato totale e/o esterno in attivo o stabile. Solo un'impresa su 4 ha aumentato il proprio numero di addetti ed è incoraggiante che queste imprese siano piccole e/o medie imprese con meno di 250 addetti.

Grafico 8: Andamento di alcuni fattori chiave aziendali dal 2009-2014. Valori percentuali.

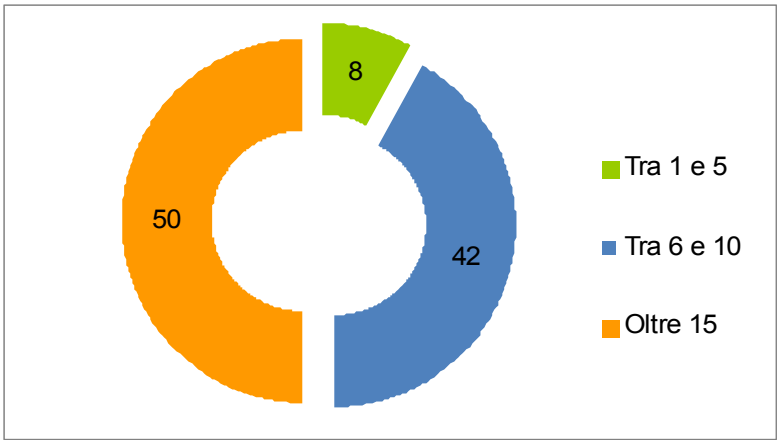


Rispetto al fatturato totale, il calo drastico della domanda interna sembra aver colpito il 25% delle imprese intervistate, difficoltà che, in parte, sono state recuperate dal fatturato estero. Nell'83% dei casi le imprese, infatti, hanno incrementato (58%) o confermato (25%) il fatturato estero. Questo aspetto è considerato chiave per la sopravvivenza delle aziende soprattutto nel drammatico periodo di crisi economica, iniziata nel 2007 e non ancora conclusasi.
Sempre l'83% delle imprese ha confermato o aumentato gli investimenti, quale fattore indispensabile per la competitività.

3.2 Il rapporto con la formazione

In questo periodo incerto e complesso, la formazione è stata, per tutte le imprese coinvolte, certamente una risorsa. Tutte, infatti, hanno attivato iniziative formative per i propri addetti.

Grafico 9: Numero di iniziative formative attivate in azienda dal 2009-2014. Valori percentuali[11].

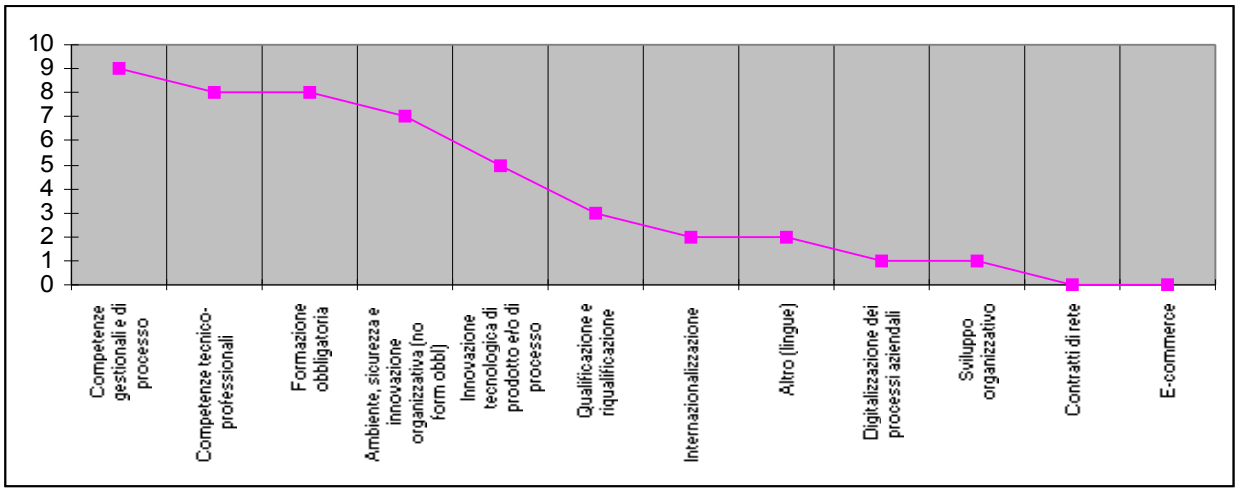


Nel 50% dei casi sono state attivate oltre 15 iniziative formative (più di cinque l'anno). Se si incrocia questo dato con la dimensione aziendale, si vede che c'è una naturale correlazione fra la dimensione d'impresa e i percorsi formativi: più l'impresa è grande e più percorsi di formazione ha attivato nell'ultimo quinquennio. Le imprese medio piccole hanno, invece, attivato tra i 6 e i 10 percorsi formativi, (circa 1 o 2 corsi l'anno). Le piccolissime, con meno di 10 addetti, hanno attivato non più di un corso l'anno.

Analizzando il canale di finanziamento di questi percorsi, si scopre che il 42% delle imprese ha utilizzato esclusivamente le risorse di Fondimpresa. L'altro 58% ha utilizzato anche altri canali, tra cui, in alcuni casi, il finanziamento in proprio.

I contenuti delle iniziative formative realizzate nel quinquennio vengono presentati nel grafico seguente, in ordine decrescente.

Grafico 10: Contenuti delle iniziative formative attivate in azienda dal 2009-2014. Valori assoluti.
(La domanda prevedeva una risposta multipla).

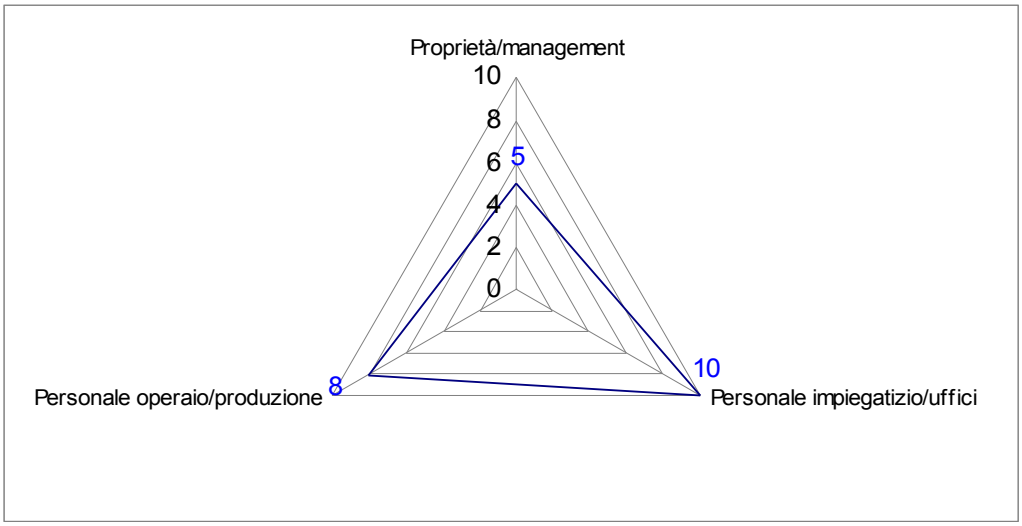


[11] Nessuna impresa ha indicato di aver attivato tra i 10 e i 15 corsi.

Come si vede, molta attenzione è stata data alla formazione per rafforzare le competenze gestionali e di processo e quelle tecnico-specialistiche. Come già ricordato in premessa, la formazione obbligatoria, in primis sui temi della sicurezza, è stata oggetto di molti interventi, a seguito dell'attuazione dell'accordo Stato Regioni per la formazione dei lavoratori ai sensi del Testo Unico n. 81/08 sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, siglato nel dicembre 2011.

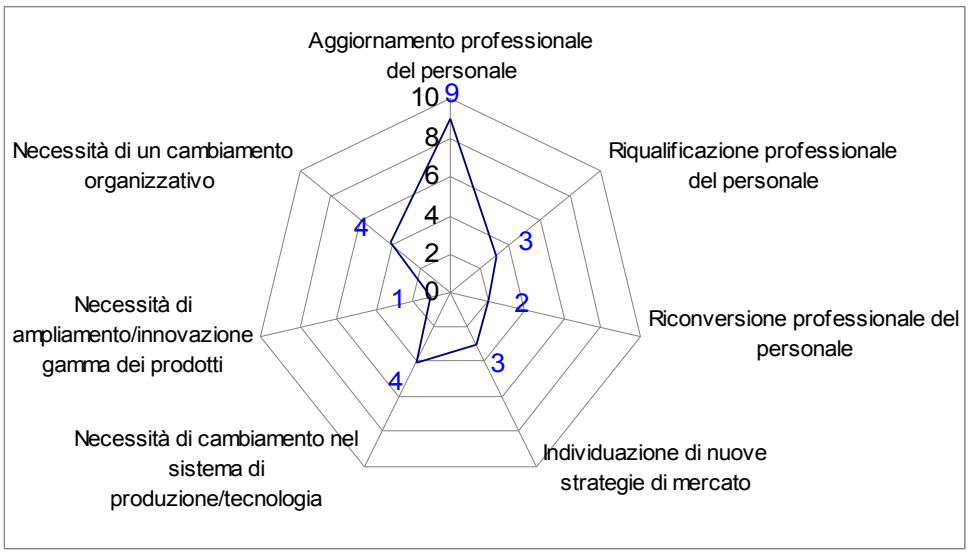
Tematiche come e-commerce e i contratti di rete, diventate sempre più care e prioritarie negli Avvisi di Fondimpresa negli anni recenti, non sono mai state scelte quali aree formative strategiche. Anche i temi dell'internazionalizzazione e della digitalizzazione dei processi aziendali non sono state la prima scelta. Questo dato - se legato al fatturato esterno - porterebbe a pensare che le imprese coinvolte avessero già raggiunto buoni livelli di prestazione e che quindi questi temi non fossero prioritari in quegli anni.

Grafico 11: Destinatari delle iniziative formative attivate in azienda dal 2009-2014. Valori assoluti.
(La domanda prevedeva una risposta multipla).



Le iniziative formative hanno coinvolto, in 10 imprese su 12, il personale degli uffici, in 8 imprese su 12 anche il personale della produzione e solo in 5 imprese è stato coinvolto anche il management e/o la proprietà. Il dato è in linea con la letteratura e le statistiche ufficiali; anche se occorre sottolineare che per operare un cambiamento culturale ed aziendale non si può prescindere da un maggior coinvolgimento della base come del vertice e spesso la leva formativa si è rivelata un'alleata di questi processi.

Grafico 12: Problematiche più rilevanti in azienda prima di attivare la formazione dal 2009-2014. Valori assoluti. (La domanda prevedeva una risposta multipla).



E' interessante analizzare le problematiche più rilevanti che l'azienda si trovava ad affrontare nel momento in cui ha deciso di attivare le iniziative formative. Queste ultime, nella strategia aziendale, dovevano contribuire a risolverle o, quanto meno, a non aggravarle.

Nove imprese su 12 hanno indicato che l'emergenza era legata alla necessità di un aggiornamento professionale del personale, strettamente correlati alla necessità di un cambiamento nel sistema di produzione o della tecnologia e alla necessità di un cambiamento organizzativo. Entrambe le motivazioni erano indicate da 4 imprese. Tre imprese hanno indicato, tra le problematiche più frequenti, la riqualificazione professionale del personale e l'individuazione di nuove strategie di mercato. Meno frequenti sono state la riconversione professionale del personale (indicata solo da due imprese) e la necessità di ampliamento/innovazione della gamma dei prodotti (indicata solo da un'azienda).

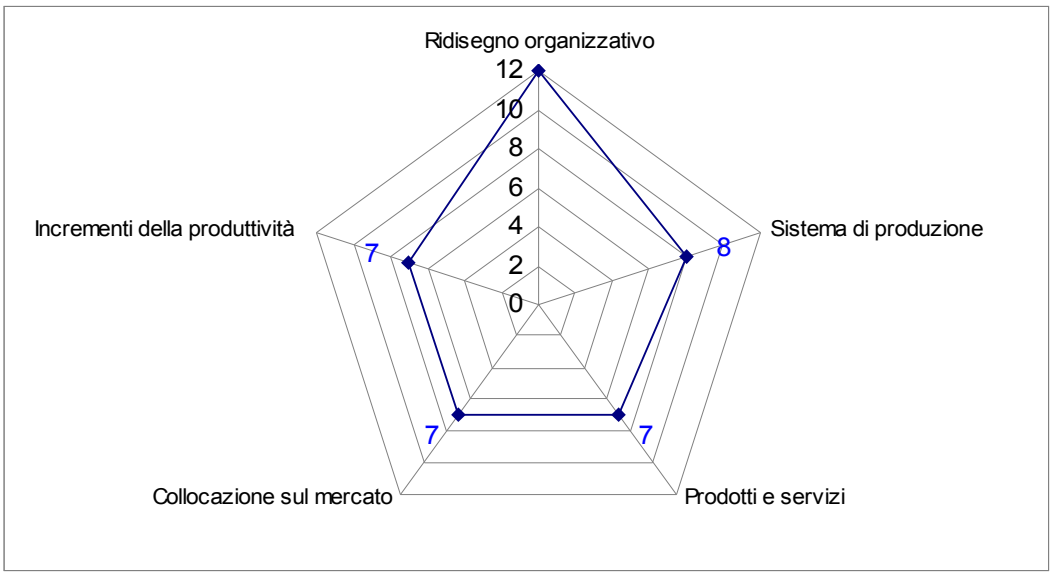
Se si comparano queste informazioni con quelle dei contenuti dei percorsi formativi effettivamente attivati (cfr. Grafico 10) si riscontra una coerenza.

Più volte in letteratura si riscontrano difficoltà organizzative nella fase di realizzazione dei corsi, legate all'assenza di lavoratori/ trici dal posto di lavoro, alla logistica (se il personale è distaccato in punti vendita), al numero minimo richiesto da Fondimpresa per la creazione di un'aula formativa. Queste stesse difficoltà sono state segnalate dalle imprese intervistate. Quello che colpisce è che, se in letteratura queste problematiche sono legate più alle imprese con una classe dimensionale ridotta, in questa rilevazione sono state, invece, le imprese medie e medio grandi a segnalare tali problematiche.

Alle imprese è stato chiesto di valutare l'impatto che la formazione dell'ultimo quinquennio ha avuto sull'azienda e sui lavoratori/trici. Quasi unanimemente – su una scala a quattro, da "alto" a "inesistente" - 11 aziende hanno risposto "medio" e solo un' impresa ha barrato "alto".

È stato chiesto, allora, alle imprese di specificare su quali aspetti questo impatto medio/alto avesse maggiormente inciso.

Grafico 13: Aspetti su cui la formazione 2009-2014 ha maggiormente impattato. Valori assoluti.
(La domanda prevedeva una risposta multipla).



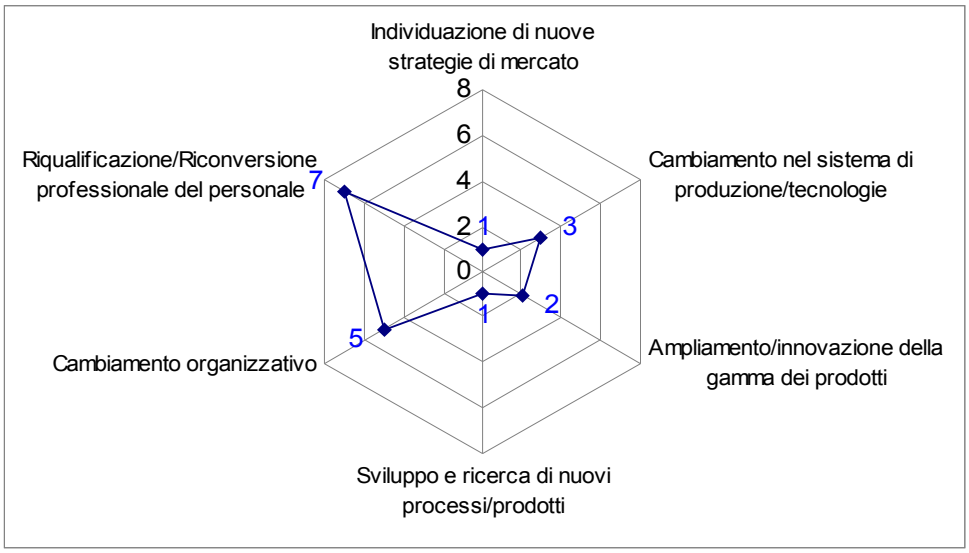
Tutte le imprese (12 su 12) hanno concordato che i maggiori impatti della formazione si sono avuti nel ridisegno organizzativo, con l'avvio e/o completamento di alcuni processi organizzativi. Otto imprese su 12, hanno indicato anche impatti sul sistema di produzione, grazie all'introduzione di nuove metodologie e/o strumenti di lavoro. In altri sette casi, equamente distribuiti, sono stati individuati anche impatti sugli incrementi della produttività (legati soprattutto alla minor difettosità dei prodotti/lavorazioni), nella collocazione sul mercato (inteso sia come rafforzamento del mercato di riferimento sia come individuazione di nuove prospettive di mercato) e nei prodotti e servizi.

È stato chiesto alle imprese intervistate di indicare un risultato concreto ottenuto a seguito delle iniziative formative. Le risposte date sono riconducibili alle tre delle cinque aree sopra indicate. In particolare, le imprese hanno percepito risultati concreti nell'area del *ridisegno organizzativo* attraverso l'avvio e il completamento dei percorsi sulla sicurezza che hanno portato ad una diminuzione degli infortuni e ad un relativo aumento di consapevolezza nell'attuare comportamenti sicuri e/o di prevenzione dei rischi e nell'utilizzare in modo informato i dispositivi di protezione individuale.
Sempre nell'area del ridisegno organizzativo, molte imprese hanno indicato tangibili cambiamenti nel sistema di comunicazione: una più positiva collaborazione tra colleghi anche di aree diverse della stessa impresa, un miglioramento del clima organizzativo e un aumento della motivazione delle persone al lavoro.
Questo risultato, indiretto e spesso non intenzionalmente progettato, è molto spesso un esito importante della formazione, che contribuisce a superare barriere interne, culturali e non, tra aree diverse della stessa impresa, tra ruoli e funzioni diverse e spesso anche tra le diverse nazionalità di lavoratori/trici.

La seconda area indicata dalle imprese è stata quella del *sistema di produzione*, dove le aziende hanno percepito risultati concreti nella maggior efficienza dell'organizzazione del lavoro e dell'autonomia delle persone nella gestione e nell'utilizzo di nuove metodologie e strumenti di lavoro. Queste, inoltre, in alcuni casi hanno contribuito a snellire i processi.

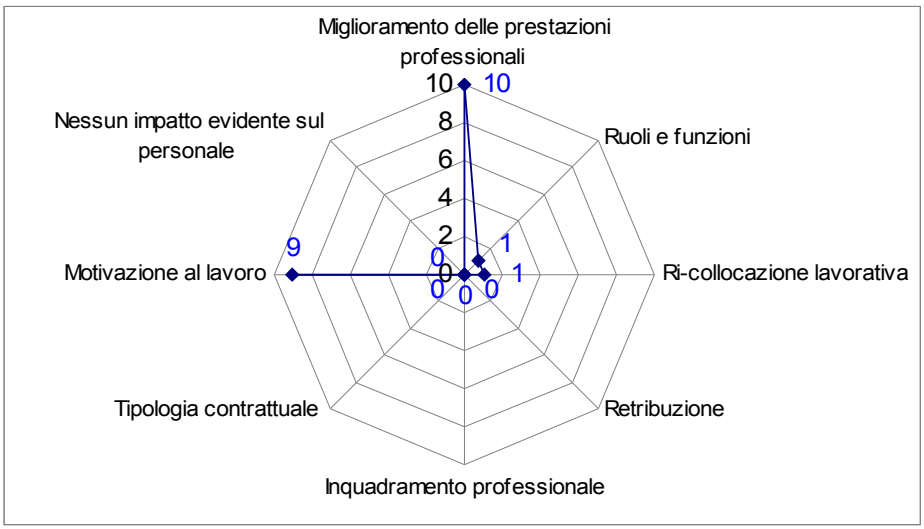
Infine, la terza, ed ultima, area indicata dalle imprese è stata quella dei *prodotti e servizi*. I principali risultati concreti sono stati visti, dalle imprese intervistate, nella diminuzione delle difettosità dei prodotti e nell'ampliamento della gamma dei prodotti offerti dall'azienda.

Grafico 14: Misure concrete intraprese dall'azienda grazie alla formazione realizzata nel periodo 2009-2014. Valori assoluti. (La domanda prevedeva una risposta multipla).



Alle imprese è stato poi chiesto di indicare quali misure concrete fossero state attivate, direttamente grazie alla formazione realizzata. Sette imprese su 12 hanno indicato la riqualificazione/riconversione professionale del proprio personale. Cinque imprese hanno indicato un cambiamento organizzativo e tre imprese hanno indicato cambiamenti concreti nel sistema di produzione e/o delle tecnologie. In coda troviamo, coerentemente con i dati sopra presentati, solo due casi aziendali in cui sono state adottate misure concrete per l'ampliamento/l'innovazione della gamma dei servizi e solo un caso in cui sono state individuate nuove strategie di mercato.
Il dato positivo è che nessuna impresa ha indicato "nessuna iniziativa". Questa informazione, conferma indirettamente che la formazione è stata percepita come utile e concreta dalle aziende intervistate.

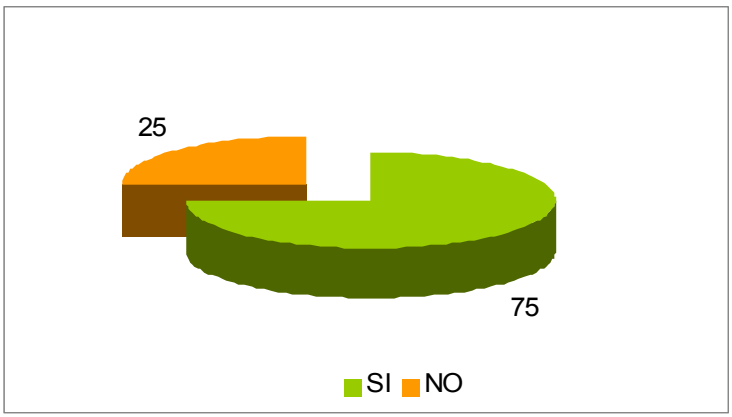
Grafico 15: Risultati ottenuti da lavoratori/trici grazie alla formazione realizzata nel periodo 2009-2014. Valori assoluti. (La domanda prevedeva una risposta multipla).



Un ulteriore passaggio è stato fatto per analizzare i risultati ottenuti da lavoratori/trici direttamente riconducibili alla formazione realizzata nel quinquennio. Per 10 imprese su 12 si è registrato un miglioramento delle prestazioni professionali e in 9 casi anche una maggiore motivazione al lavoro. Solo in un caso si sono avuti cambiamenti nei ruoli e funzioni e/o una ri-collocazione lavorativa. Sfortunatamente, ma in coerenza con il generalizzato momento di crisi economica, per nessun lavoratore/trice si sono registrati aumenti di retribuzione, passaggi di inquadramenti professionali e/o variazioni migliorative della tipologia (questo dato è parzialmente mitigato dal fatto che la maggior parte dei lavoratori coinvolti in formazione ha già un contratto a tempo indeterminato).
Come nel grafico precedente, è positivo che tutte le aziende abbiano escluso la voce “nessun impatto evidente sul personale”, a riprova ulteriore che la formazione produce dei cambiamenti positivi sull’azienda e sulle persone.

Nel 50% dei casi, il personale coinvolto in formazione ha trasferito le conoscenze e le competenze apprese anche agli altri colleghi di lavoro. Questo dato, non del tutto positivo, è da relativizzare, perché in molte realtà aziendali tutto il personale è stato coinvolto nelle attività formative (ad esempio sui temi della sicurezze e specialmente nelle imprese piccole, con meno di 15 addetti) e non c’è stato effettivamente bisogno di attuare strategie “a cascata” tra lavoratori/trici coinvolti in formazione e non.

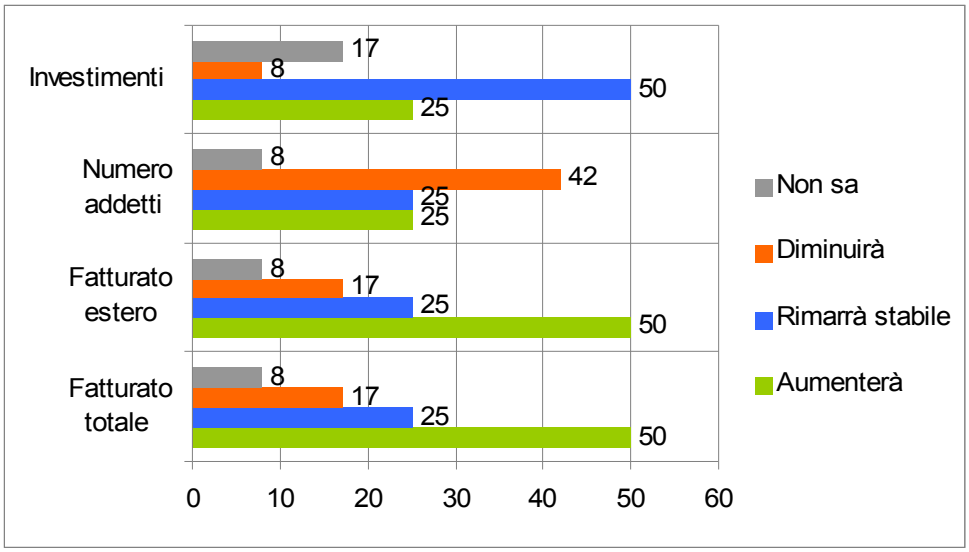
Grafico 16: La formazione condivisa con le parti sociali, realizzata nel periodo 2009-2014, ha contribuito ma migliorare i rapporti con il sindacato? Valori percentuali.



Nel 75% di casi, l'attivazione di percorsi di formazione condivisi con le organizzazioni di rappresentanza sindacale e imprenditoriale hanno contribuito indirettamente a migliorare i rapporti con il sindacato. Nel restante 25% dei casi, i rapporti con il sindacato erano già buoni.

In chiusura, si presenta il dato previsionale per il biennio 2014/2015. Come si legge, le imprese sono molto caute e considerano già un risultato positivo consolidare i successi già raggiunti (cfr. dati nel grafico 8), confermando sostanzialmente l'andamento che è stato presentato in apertura. Il dato incoraggiante, in linea con i trend nazionali, è quello occupazionale che, nonostante continuerà a calare, nel 50% dei casi aziendali sembra possa trovare una stabilità nel 2015.

Grafico 17: Andamento previsionale di alcuni dati aziendali per il biennio 2014/2015. Valori percentuali.



4. I focus group territoriali dal 2012 al 2014: i risultati e le evidenze

Come ricordato in apertura, i focus group hanno coinvolto sia le imprese che parti sociali e sono stati realizzati nei territori di: Milano, Rimini, Biella, Napoli. (cfr. si rimanda alla *Tabella 4 per maggiori dettagli).* Tutti si sono incentrati sul tema dell'*efficacia della formazione per lo sviluppo del lavoro e delle imprese nel contesto locale.*

Tabella 4 – I focus group realizzati dal 2012-2014.

Edizioni e Tipologia Partecipanti	**Aziende partecipanti**	**Parti sociali partecipanti**	**Luogo e anno**	**Ente capofila del piano**
2 edizioni: I con le aziende, II parti sociali locali	- Aeffe spa di Giovanni Marignano - Aesse Projects srl - M. G. Vulpinari	- CONFINDUSTRIA Rimini - FILCTEM-CGIL Rimini - FEMCA-CISL Forlì Cesena - UILTA-UIL Rimini	Rimini 2012	Soges SpA
2 edizioni: I con le aziende, II parti sociali locali	- Dolce srl - Esseci srl - Foret Vierge - Mantero Seta spa - New Brands - Rames - Tessiture di Nosate e San Giorgio spa	- SMI – Sistema Moda Italia - FILCTEM-CGIL Lombardia - FEMCA-CISL Milano - UILTA-UIL Lombardia	Milano 2012	AssFor Piemonte
2 edizioni: I con le aziende, II parti sociali locali	- Lanificio Comero SpA - Biella the Wool Company - Robinson srl - Consorzio Tratec	- Unione Industriale Biellese FEMCA CISL Biella - FILCTEM CGIL Biella - UILTA UIL Biella	Biella 2012	Soges SpA
1 edizione: con le parti sociali locali		- Unione Industriale di Napoli - FILCTEM-CGIL Napoli - FEMCA-CISL Campania - UILTEC-UIL Napoli	Napoli 2014	AssFor Piemonte

L'attività sul campo - attraverso i focus group - si è connotata come indagine qualitativa. Volutamente non sono state formulate teorie prima di iniziare il lavoro sul campo, per non condizionarne l'esito, ma sono stati scelti concetti, temi-stimolo per il dibattito e il confronto con le imprese e con le parti sociali.

La posizione del ricercatore non è stata neutrale ma interagente (osservazione partecipante), ecco perché, oltre al ricercatore/conduttore, nei focus era presente un osservatore con il compito di annotare non solo gli scambi dei partecipanti ma anche il loro livello di interazione. Questo approccio ha prediletto la profondità all'oggettività e alla standardizzazione dei dati, i risultati sono stati considerati nella loro interezza: l'obiettivo è stato quello di comprendere le persone/organizzazioni ed il contesto nel quale si inseriscono ed agiscono.

Gli esiti dei quattro focus group possono essere ricondotti a tre macro aree: le sfide che imprese e lavoratori/trici affrontano attualmente; le strategie necessarie per competere; il ruolo della formazione.

4.1 Le sfide da affrontare

La prima sfida che le imprese sono tenute ad affrontare attualmente "è la sopravvivenza stessa", anche in territori/fasce di mercato dove la crisi ha colpito relativamente in modo meno radicale. L'imprenditore italiano è stato spesso descritto dai partecipanti ai focus group come sfiduciato e solo, in una competizione ad armi impari rispetto agli altri imprenditori europei e/o extraeuropei, specie rispetto a fattori quali: alti costi in Italia delle materie prime, del lavoro, dell'energia. A questi si aggiungono l'elevato costo del denaro, le tassazioni, la burocrazia, le infiltrazioni criminali e il lavoro irregolare (e non si pensi solo al contesto campano) che contribuiscono a far perdere terreno alla competitività delle imprese del nostro Paese.

Ai decisori politici, l'imprenditore locale continua a chiedere di "mettere nelle condizioni di poter lavorare". Condizione che passa attraverso anche politiche di flessibilità in situazioni di difficoltà economica (meccanismi di compensazione, rateizzazioni etc.), evitando, così, facili scivolate verso situazioni di "black list" o di non buoni pagatori.

Le sfide più urgenti - trasversali ai territori analizzati - che condizionano direttamente o indirettamente il settore e il sistema italiano, sono riconducibili alle seguenti dimensioni:

- *l'accesso al credito*. Sempre più complicato rispetto al passato, specie per le aziende meno solide, rimane, tuttavia, l'unica strada per poter realizzare gli investimenti ed evitare il blocco dello sviluppo aziendale;
- *i pagamenti*. Le imprese lamentano un'odierna non affidabilità dei clienti rispetto alla puntualità nei pagamenti, che crea molte difficoltà, specie alle PMI. Molte di queste ricorrono alla cessione del credito e, chi ci riesce, preferisce avere clienti esteri, più puntuali e seri;
- *il potenziamento degli investimenti in innovazione,* principalmente di prodotto, necessario per mantenere gli spazi di mercato già guadagnati e per aprirne di nuovi. Interessanti sperimentazioni sono già in atto nelle imprese del settore, rispetto, ad esempio, ai tessuti tecnici e all'impiego di fibre non naturali;

- *la penetrazione in nuove nicchie di mercato e nuovi mercati internazionali*, mediante il lancio di nuovi prodotti e di rinnovate politiche di marketing, comunicazione e commercializzazione. I mercati di riferimento per il settore TAM e TAC sono cambiati e l'accesso a questi nuovi mercati esteri rappresenta una delle vie obbligate per le imprese del settore. E' necessario, quindi, sviluppare, agevolare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero;
- *l'ampliamento della rete e dei canali di distribuzione e di contatto con il cliente finale* anche per anticipare i trend dei bisogni ed organizzare anticipatamente la produzione;
- *il potenziamento delle infrastrutture logistiche*, realizzando l'effettivo accesso alle grandi arterie commerciali per favorire i collegamenti e la mobilità e contribuire anche ad un'apertura verso l'internazionalizzazione;
- *la tutela del patrimonio di filiera, evitando la scorporazione e la delocalizzazione delle fasi di produzione*, come nel caso campano, incentivando logiche di cooperazione internazionale per assicurare elevati standard qualitativi di prodotto;
- *la protezione del know-how tessile stratificato nei secoli* anche attraverso la valorizzazione dei marchi, di promozione del territorio e favorendo opportune sinergie tra questi marchi di territorio e gli affermati brand aziendali delle imprese leader;
- *il tema del ricambio generazionale delle figure a maggior specializzazione* è uno dei temi più sentiti, specie dalle imprese storiche e più strutturate. La sfida delle imprese e del sistema formativo locale risiede proprio nella capacità di prevedere e di formare figure competenti.

4.2 Le strategie per competere nel futuro

Fortunatamente i punti di forza su cui il settore può contare per affrontare le sfide sono molteplici. Tra i principali, nel corso dei focus group si sono evidenziati:

- la forza delle reti;
- la qualità, percepita quale vero elemento competitivo dalle imprese locali;
- l'approfondita conoscenza delle materie prime e delle tecniche di lavorazione;
- la propensione alla ricerca e all'innovazione, frutto di collaborazioni stabili con istituzioni formative;
- la presenza sul territorio di numerose possibilità di formazione e riqualificazione professionale;
- l'elevato grado di collaborazione tra le associazioni datoriali e sindacali.

Nel corso dei focus group sono state identificate due dimensioni trainanti per affrontare il cambiamento ed essere effettivamente competitivi nel prossimo futuro: *il tema dell'innovazione e quello della formazione*.

Relativamente all'innovazione, vi è meno attenzione all'innovazione sul processo produttivo. L'innovazione e la ricerca rimangono, comunque, più legati al genio o all'intuizione personale del singolo imprenditore che ad un piano di sviluppo aziendale o di filiera collegato, ad esempio, con un polo universitario. In molte imprese locali investire in innovazione significa ancora puntare sulla tecnologia per superare processi artigianali e realizzare un'effettiva velocità di gestione (es. nella gestione del magazzino, nel taglio automatico dei tessuti con il

laser, nel controllo della qualità dei tessuti con l'uso di telecamere, nella progettazione con l'ausilio di programmi cad etc.).

La vera innovazione del settore moda è stata percepita ed identificata nel *design*, (spesso copiato dalla concorrenza, come si evidenza in alcune sfilate di moda). Parallelamente è emerso dalle imprese anche un segnale di difficoltà. In questo momento di crisi, la novità di prodotti e/o tecnologie rischia facilmente di diventare obsoleta o di essere velocemente copiata, riducendo al minimo la forbice di vantaggio competitivo che, essendo molto più ampia negli anni passati, induceva più facilmente le imprese ad investire nell'innovazione.

Infine, il fattore innovazione - a detta dei partecipanti - risiede nel *sistema di rete o di filiera* che supera logiche di concorrenza e sviluppa una maggiore collaborazione. Creare sinergia tra grandi gruppi e una rete dei fornitori italiani è vista come una delle strategie per fronteggiare la crisi e aiutare il settore a ripartire.

4.3 Il ruolo della formazione

Il drastico ridimensionamento del settore e i fenomeni di esternalizzazione e delocalizzazione della produzione hanno portato alla perdita di molte figure qualificate, specie tra le linee produttive. Attualmente molte imprese, soprattutto quelle grandi, non hanno più quella realtà privilegiata fatta di laboratori e di artigiani locali che garantiva loro un vivaio di figure specializzate da cui attingere per sostituire e/o integrare i propri organici.
Alcune risorse professionali del settore (come la magliaia o la sarta) necessitano di elevate competenze e formarle comporta costi elevati (in termini di tempo e denaro).

Queste competenze non sono spendibili al di fuori del settore e il venir meno dei circuiti di mobilità interna rischia di rendere questo tipo di investimento molto svantaggioso, soprattutto per i giovani potenziali lavoratori/lavoratrici che preferiscono percorsi di studio o impieghi meno specializzati ma più spendibili.

Le stesse aziende sono talvolta restie a formare lavoratori, specie quelli delle linee produttive, per paura di perderli o di doverli retribuire con stipendi troppo elevati pur di fidelizzarli.
Questa tendenza, purtroppo, è anche rafforzata da una progressiva perdita della cultura locale che trasmetteva il mestiere da padre in figlio/madre in figlia, verificatasi parallelamente al ridimensionamento del settore.

In questo scenario, la formazione continua può svolgere una funzione fondamentale per colmare quel gap che istruzione e formazione professionale non riescono, al momento, del tutto a soddisfare. La necessità di "fare formazione" spesso non è immediatamente percepita e tradotta in fabbisogni formativi nelle aziende ma piuttosto è un processo che viene costruito insieme agli enti di formazione.
Nei territori, spesso, la formazione avviene in maniera casuale e spontanea e viene realizzata prevalentemente dalle stesse aziende mediante l'affiancamento sul posto di lavoro. Le aziende si rivolgono ad enti esterni principalmente per formare lavoratori giovani usciti dalle scuole tecniche o dalle università senza competenze specifiche. Perciò la maggior parte della formazione che viene erogata dall'esterno è di base (corsi sulla sicurezza, tecnologia dei tessuti…) e solo raramente è di tipo specialistico.

Al fine di affrontare la questione della formazione in un'ottica di sistema, le parti segnalano che si dovrebbero tenere in considerazione, in primis, le esigenze delle imprese del territorio. Si deve cercare di risanare il gap, lo scollegamento fra formazione e mondo del lavoro e questo il disallineamento tra richiesta effettiva del settore di figure produttive e una formazione che non risponde ai reali fabbisogni delle aziende del territorio. La stessa formazione continua, che costituisce uno strumento prezioso per migliorare il livello di qualificazione e di sviluppo professionale dei lavoratori del settore, solleva una serie di problematiche ricorrenti:

- accesso reale dei lavoratori alla formazione continua: solo il 10% delle aziende iscritte a Fondimpresa usufruisce delle risorse a tal fine, pianificando percorsi formativi;

- l'offerta formativa è, in alcuni territori, ricca ma spesso troppo polarizzata verso competenze trasversali (sicurezza, inglese, informatica…) che poco rispondono alle specificità delle imprese del settore;

- la domanda di formazione viene talvolta sollecitata dagli enti di formazione, partendo da opportunità di finanziamenti e raramente si inserisce in una strategia formativa aziendale;

- nonostante tutti concordino che la formazione e lo sviluppo delle competenze siano le chiavi per rispondere ai fabbisogni delle aziende del territorio, paradossalmente, la formazione rischia di non essere una priorità attuabile, perché non facilmente integrabile in una strategia di rilancio aziendale (di per sé già difficile da definire). Alcuni fattori, quali i ridimensionamenti degli organici (legati agli ammortizzatori sociali), i molti casi di maternità e part-time (temi molto sentiti vista l'alta percentuale di lavoratrici nel settore e nelle aziende locali) rendono spesso difficile l'equilibrio tra la produzione e la formazione. A questo occorre aggiungere l'impegno orario richiesto ad alcune risorse amministrative interne per la gestione degli aspetti burocratici rendicontativi che richiedono i progetti finanziati di formazione;

- le istituzioni formative, poi, scontano la generalizzata mancanza di finanziamenti che sta depauperando ormai da tempo il sistema italiano di formazione ed istruzione, costringendolo a ridimensionare la propria offerta e, purtroppo, talvolta anche la qualità della stessa;

- a questi aspetti si aggiungono due fenomeni di disincentivazione della formazione: da una parte la facilità nel reperire manodopera qualificata, in tempi di crisi, vista la consistente chiusura di imprese e/o gli alti livelli di mobilità dei lavoratori; dall'altra la recente riforma del sistema pensionistico approvata dal governo Monti a fine 2011, che ha allungato la vita lavorativa, rendendo il problema del ricambio generazionale apparentemente meno prioritario per le aziende.

La formazione e lo sviluppo delle competenze per affrontare il cambiamento rimangono le chiavi per rispondere ai fabbisogni delle aziende del territorio. Per i lavoratori ancora attivi nel settore, la formazione continua costituisce forse l'unica occasione preziosa per migliorare il livello di qualificazione e di sviluppo professionale. Si tratta di introdurre i giovani potenziali lavoratori/lavoratrici, che ancora preferiscono percorsi di studio o impieghi meno specializzati ma più spendibili, alle potenziali opportunità occupazionali del settore. La governance del settore, nella formazione, è impegnata, dunque, sul fronte delle nuove generazioni ma,

soprattutto, con lavoratori e lavoratrici del settore che, a causa delle numerose e continue ristrutturazioni, si trovano in forti difficoltà. Molti dei lavoratori meno giovani scontano un'alta specializzazione ma una bassa scolarità che offre loro meno strumenti per affrontare l'attuale difficile ricollocazione lavorativa, costringendoli anche a inedite ricerche all'esterno, in un momento in cui vengono meno i circuiti di mobilità interna.

Tenendo presente queste difficoltà concrete ed operative, però, i Fondi interprofessionali offrono delle opportunità. Basti pensare alle ultime programmazioni, che hanno visto crescere l'attenzione ai fattori chiave per uscire dalla crisi; a quelli legati all'innovazione di prodotto e di processo realizzata anche attraverso una maggiore collaborazione con le Università e gli enti di ricerca; ai percorsi di alta formazione (master, etc.) per le figure medio alte (quadri e dirigenti), nonché, da ultimo, all'attenzione all'e-commerce, ai processi di internazionalizzazione e ai contratti di rete.

5. Alcune prospettive del settore per il biennio 2014-2015

Secondo i dati dell'ultima edizione dei *Fashion Economic Trends* - elaborati dalla Camera Nazionale della Moda Italiana e presentati nel settembre 2014[12] - la crescita del fatturato del settore moda (tessile, abbigliamento, pelletteria, calzature) è stata buona ma inferiore alle attese. Il mercato interno non ha registrato quell'incremento auspicato e i mercati extra-UE, seppur sempre con un segno positivo, hanno attenuato il ruolo di traino svolto negli anni passati (l'export italiano cresce verso gli USA e Hong Kong mentre decresce verso la Russia e il Giappone). Un positivo segnale arriva dall'accelerazione verso i mercati UE, specie nel Regno Unito e in Germania.

Trend che rischia di venir rallentato nel 2015 dagli effetti depressivi sul PIL europeo dalle politiche di risanamento attuate dai Governi nazionali, sulla base della politica economica dell'Unione Europea.

Tuttavia, per il fatturato dell'industria italiana della moda è prevista una crescita nel 2014 del 4,2% rispetto al 2013, per poi rallentare ad un tasso di poco superiore al +1% nel primo semestre 2015.

Tabella 5 – L'industria italiana della moda in cifre. Tessile, Abbigliamento, Pelletteria, Calzature.

	2010	2011	2012	2013	2014 previsione
Fatturato (mln €)	60.198	63.809	60.364	59.422	62.393
Variazione %	*6,5%*	*6,0%*	*-5,4%*	*-1,6%*	*5,0%*
Export (mln €)	37.339	42.604	43.371	45.218	47.524
Variazione %	*11,1%*	*14,1%*	*1,8%*	*4,3%*	*5,1%*
Import (mln €)	25.060	28.655	26.357	26.459	27.890
Variazione %	*14,7%*	*14,3%*	*-8,0%*	*0,4%*	*5,4%*
Saldo con l'estero (mln €)	11.790	13.949	17.014	18.759	19.634
Produzione (var. %)	*6.5%*	-6,6%	-9,4%	10,3%	
Occupazione (.000)	685	654	640	610	
Numero di imprese		65mila	circa 60mila		

Fonte: Fashion Economic Trend 2014 - Camera Moda.

Inoltre, secondo i recenti dati sull'occupazione del settore, presentati da Femca Cisl a metà ottobre 2014, gli addetti sono pari a 610.000, con una previsione di contrazione per il 2014. Tuttavia, secondo le loro proiezioni, per il 2015 si intravede una positiva stabilizzazione dell'occupazione del settore. Il settore Moda è uno tra i maggiori dell'industria italiana per manifattura ed occupazione femminile, uno dei pochi settori in cui l'Italia è leader nel mondo.

In questo scenario, Fondimpresa continua ad essere una risorsa concreta per le imprese del settore, aderenti al Fondo, anche per il biennio 2014/2015, con importanti novità.

È importante ricordare che Fondimpresa è il maggiore dei Fondi interprofessionali per la formazione continua, con 173.000 imprese aderenti e 4,5 milioni di lavoratori ed i ritmi di crescita di adesioni e attività continuano ad aumentare, nonostante la crisi: nei primi 5 mesi del

[12] *www.cameramoda.it*

2014 il numero delle imprese e dei lavoratori in formazione è aumentato del 6% rispetto al 2013.

Tra le nuove strategie per il potenziamento della formazione per le imprese e i lavoratori, Fondimpresa ha puntato sull'ampliamento della disponibilità di risorse per le imprese che realizzeranno direttamente le attività formative, pur mantenendo lo strumento solidaristico dei Bandi del Conto di Sistema.

Dal 1° gennaio 2015, infatti, le aziende aderenti a Fondimpresa avranno la facoltà di destinare al proprio Conto Formazione non più il 70 ma l'80% della quota dei loro versamenti dello 0,30%.

Con l'Avviso n. 4/2014, scadenza inverno 2014/primavera 2015, Fondimpresa finanzierà, con uno stanziamento di 36 milioni di euro, piani formativi che riguardi le tematiche funzionali allo *sviluppo competitivo delle imprese* aderenti: innovazione tecnologica di prodotto e di processo, innovazione dell'organizzazione, digitalizzazione dei processi aziendali, commercio elettronico, contratti di rete, internazionalizzazione.

Ciascun piano formativo potrà interessare solo uno dei seguenti ambiti:

1. Territoriale, esclusivamente in una regione o provincia autonoma collocata all'interno di una delle tre macro aree: Nord, Centro, Sud e Isole.
2. Settoriale, di reti e di filiere produttive, su base multi regionale, per soddisfare fabbisogni formativi comuni alle aziende appartenenti alla stessa categoria merceologica o a reti e filiere organizzate secondo la logica del prodotto finale.
3. Ad iniziativa aziendale, riguardante i piani presentati da soggetti proponenti costituiti prevalentemente da imprese già aderenti, beneficiarie della formazione per i propri dipendenti.

6. Allegati: strumenti di rilevazione

Fondimpresa avviso 4/2012
Attività di monitoraggio e valutazione congiunta tra i piani formativi AVS/108/12 di Soges e AVS/118/12 di Ass.for Piemonte

QUESTIONARIO per il FOLLOW UP con le AZIENDE
Anno 2014

1. Ragione sociale dell'azienda:_____

2. Provincia:_____

3. Se l'azienda appartiene ad un Distretto, indicare il nome:_____

4. Numero addetti (2013):_____

5. Come è stato l'andamento prevalente dei seguenti dati aziendali dal 2009-2013? (Barrare una casella per ciascuna riga)

	Aumentato	Rimasto stabile	Diminuito
Fatturato totale	❑	❑	❑
Fatturato estero	❑	❑	❑
Numero addetti	❑	❑	❑
Investimenti	❑	❑	❑

6. Nel prossimo biennio (2014-2015) come prevede l'andamento dei seguenti dati aziendali? (Barrare una casella per ciascuna riga)

	Aumenterà	Resterà stabile	Diminuirà
Fatturato totale	❑	❑	❑
Fatturato estero	❑	❑	❑
Numero addetti	❑	❑	❑
Investimenti	❑	❑	❑

7. Quanti corsi di formazione sono stati attivati in azienda negli ultimi cinque anni (2009-2013)?

Nessuno	❑
Tra uno e cinque	❑
Tra sei e dieci	❑
Tra dieci e quindici	❑
Oltre quindici	❑

7.1. Questi corsi sono stati finanziati tutti con le risorse di Fondimpresa?
⓪Sì
⓪No

8. I contenuti dei corsi quali delle seguenti aree tematiche hanno toccato?(si possono dare più risposte, barrando le caselle corrispondenti)

Ambiente, sicurezza e innovazione organizzativa (con esclusione della formazione obbligatoria)	❑
Competenze gestionali e di processo	❑
Competenze tecnico-professionali	❑
Contratti di rete	❑

Digitalizzazione dei processi aziendali	❑
E-commerce	❑
Formazione obbligatoria (es. sicurezza sul lavoro e l'apprendistato professionalizzante.)	❑
Innovazione tecnologica di prodotto e/o di processo	❑
Internazionalizzazione	❑
Qualificazione e riqualificazione	❑
Sviluppo organizzativo	❑
Altro (specificare)	❑

9. Il personale direttamente coinvolto in questi corsi era inquadrato in azienda come (si possono dare più risposte, barrando le caselle corrispondenti):

proprietà/management	❑
personale impiegatizio	❑
personale operaio	❑

10. Quali erano le problematiche più rilevanti che l'azienda stava affrontando nel periodo immediatamente precedente all'attivazione dei percorsi formativi? (si possono dare più risposte, barrando le caselle corrispondenti)

Aggiornamento professionale del personale	❑
Riqualificazione professionale del personale	❑
Riconversione professionale del personale	❑
Individuazione di nuove strategie di mercato	❑
Necessità di cambiamento nel sistema di produzione/tecnologia	❑
Necessità di ampliamento/innovazione gamma dei prodotti	❑
Necessità di un cambiamento organizzativo	❑
Altro (specificare)_____	❑

11. Se ve ne sono state, quali sono state le criticità incontrate in azienda durante la realizzazione dei corsi?

_____

_____

12. A suo parere, i percorsi formativi attivati che impatto hanno avuto complessivamente sull'azienda e sui lavoratori/trici?

Alto	❑
Medio	❑
Basso	❑
Inesistente	❑

13. Su quali dei seguenti aspetti ritiene che la formazione abbia maggiormente inciso? (si possono dare più risposte, barrando le caselle corrispondenti)

Ridisegno organizzativo	
Clima organizzativo	❑
Sistema di comunicazione e coordinamento	❑
Avvio/completamento processi organizzativi	❑
Altro:	❑
Sistema di produzione	
Innovazione/sviluppo dei processi produttivi	❑
Nuove metodologie e strumenti di lavoro	❑
Altro:	❑
Prodotti e servizi	
Modifica dei prodotti/servizi	❑
Minori “difetti”/problemi nei prodotti/servizi	❑
Introduzione di nuovi prodotti/servizi	❑
Altro:	❑
Collocazione sul mercato	
Rafforzamento del mercato	❑
Ampliamento del mercato	❑
Individuazione di nuove prospettive di mercato	❑
Altro:	❑
Incrementi della produttività	
Variazioni produttività del lavoro intervenute per i lavori partecipanti	❑
Variazioni produttività del lavoro intervenute nelle unità organizzative interessate dall’azione formativa	❑
Altro:	❑
Altro (specificare)	

14. Indichi le misure concrete che l’azienda ha potuto intraprendere grazie alla formazione realizzata? (si possono dare più risposte, barrando le caselle corrispondenti)

Individuazione di nuove strategie di mercato	❑
Cambiamento nel sistema di produzione/tecnologie	❑
Ampliamento/innovazione della gamma dei prodotti	❑
Sviluppo e ricerca di nuovi processi/prodotti	❑
Cambiamento organizzativo	❑
Riqualificazione/Riconversione professionale del personale	❑
Nessuna Iniziativa	❑
Altro:	❑

15. Rispetto al personale direttamente coinvolto nell'attività di formazione, quale ritiene che siano stati i risultati ottenuti a seguito delle iniziative di formazione? (si possono dare più risposte, barrando le caselle corrispondenti)

Miglioramento delle prestazioni professionali	❑
Ruoli e funzioni	❑
Ri-collocazione lavorativa	❑
Retribuzione	❑
Inquadramento professionale	❑
Tipologia contrattuale	❑
Motivazione al lavoro	❑
Nessun impatto evidente sul personale	❑
Altro	❑

16. A titolo esemplificativo, può indicare un risultato concreto ottenuto a seguito dell'iniziativa di formazione? (es. diminuzione delle difettosità, cambiamento di clima e di collaborazione, diminuzione degli infortuni etc.)

_____
_____

17. A seguito dell'azione formativa, le conoscenze/competenze acquisite dai propri collaboratori che hanno partecipato al corso sono, state trasferite agli altri colleghi di lavoro?
⓺ **Sì**
⓺ **No**

17.1 Se sì, quali conoscenze sono state trasferite e con quale risultato evidente?

_____
_____

18. L'attivazione di percorsi di formazione condivisi tra le organizzazioni di rappresentanza sindacale e imprenditoriale ha contribuito indirettamente a migliorare i rapporti con il sindacato?
⓺ **Sì**
⓺ **No**

Nome del responsabile del Piano formativo/compilatore:_____

Data:_____

⓺ **Autorizzo al trattamento dei dati personali in base all'art. 13 del Dgl. 196/2003**
(barrare la casella per l'autorizzazione)

TRACCIA FOCUS GROUP CON LE PARTI SOCIALI

L'efficacia della formazione per lo sviluppo del lavoro e delle imprese

Sede FormRetail, via Riviera di Chiaia, 124 - Napoli

Napoli, 31 luglio 2014 - Orario h. 9.30 – 11.30

- **Presentazione: finalità e tematiche oggetto dell'incontro**
  - Cesos srl impresa sociale, Flavia Pace

- **Giro di tavolo: presentazione dei partecipanti**
  - FEMCA Campania, Segretario Generale Giuseppe Carbonara
  - FILCTEM Napoli, Mauro Casola
  - UILTEC Napoli, Segretario aggiunto Erminio Scopino
  - Unione Industriali di Napoli - Sezione Sistema Moda, Presidente Carlo Palmieri

- **Evoluzione del settore tessile nel territorio campano**
  - inquadramento delle dinamiche economiche e produttive
  - tra i fabbisogni del territorio: innovazione culturale e tecnologica
  - fare sistema: importanza della filiera e della rete

- Condivisione degli spunti emersi dal monitoraggio trasversale degli studi di caso 2009-2013 e dal convegno OBN TAM (Milano 28 maggio 2014) sul tema della formazione continua nelle imprese della moda

- **Formazione e competenze per affrontare il cambiamento**
  - la professionalità dei lavoratori
  - il ruolo della formazione (finanziata e non, bilaterale e non)
  - trasferimento intergenerazionale delle conoscenze in senso bidirezione
  - tema della certificazione

- **La rappresentanza se e come cambia**
  - ruolo percepito e proiettato nel futuro mercato del lavoro
  - network locali con altre istituzioni/attori da potenziare