

Valutare una rete di formazione
in Lombardia:
**Il caso Fondimpresa P.I.S.T.E.
Lombardia Occidentale**

Rapporto finale



Valutare una rete di formazione
in Lombardia:

**Il caso Fondimpresa P.I.S.T.E.
Lombardia Occidentale**

Rapporto finale

Il rapporto è stato curato da:



MSTUD

Hanno collaborato

alla raccolta dati e alla stesura:

CEFRIEL

C.S.F.U. - Consorzio Sistemi Formativi UCIMU

MIP - Politecnico di Milano

Università Carlo Cattaneo - LIUC

Grafica e impaginazione:

MStudio, Milano

Stampa:

Elledue, Milano

febbraio 2006

Indice

1. Premessa	5
2. I partner formativi	7
3. Il progetto di valutazione: finalità, obiettivi e metodologia	13
3.1 Finalità	13
3.2 Obiettivi	13
3.3 Metodologia: oggetti e strumenti	14
4. La dimensione quantitativa del fenomeno	16
4.1 Le caratteristiche dei partecipanti	16
4.2 Le caratteristiche delle imprese	20
5. Il punto di vista dei partecipanti	23
6. Il punto di vista delle aziende	28
6.1 Il grado di soddisfazione dei referenti aziendali	28
6.2 L'attività di promozione	30
6.3 L'esperienza dei progetti P.I.S.T.E.: punti di forza e di debolezza	30
6.4 Un confronto tra Fondimpresa e altre forme di finanziamento alla formazione	31
6.5 L'impatto della formazione finanziata sulla Direzione del Personale	32
6.6 La percezione e il ruolo della formazione finanziata	33
6.7 Aspettative future nei confronti della formazione e entrata a regime dei fondi	34
7. Il punto di vista delle Parti Sociali	35
7.1 Valutazione complessiva	35
7.2 Interazione nei Comitati di Pilotaggio	35
7.3 Interazione con le ATS	36
7.4 Integrazione e comunicazione tra le Parti Sociali	37
7.5 Il processo di formazione continua sul territorio	37
7.6 Suggerimenti per il futuro di Fondimpresa	38
7.7 Valore aggiunto e limiti della bilateralità	39
8. Il punto di vista degli enti attuatori	41
8.1 Le esperienze precedenti di collaborazione tra gli enti	41
8.2 La suddivisione dei ruoli e l'organizzazione delle attività	41
8.3 Il coordinamento	42
8.4 Valutazioni complessive sull'esperienza	44
8.5 La bilateralità	44
8.6 Il confronto con le altre attività formative finanziate	45
8.7 La gestione del progetto verso i clienti	47
8.8 Gli impatti della formazione finanziata	47
8.9 Considerazioni conclusive	49

9. I casi eccellenti	51
9.1 Il caso Ecolab	51
9.2 Il caso Grove-Cooper Cameron Valves - Fondimpresa come opportunità per “formare alla formazione”	58
9.3 Il caso Alcatel Italia S.p.A.	68
9.4 Il caso Lindt & Sprüngli S.p.A.	72
10. Conclusioni e raccomandazioni per la programmazione futura	80
Allegati	82
Check list per opinion leader	82
Check list per i Comitati di Pilotaggio	83
Check list per gli studi di caso	83
Check list per le ATS	84
Questionario di customer satisfaction per i partecipanti	85
Questionario di customer satisfaction per i referenti aziendali	86
Statistiche dei territori - dati di sintesi	87

1. Premessa

Nella fase di start up, Fondimpresa, il fondo paritetico interprofessionale per la formazione costituito da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil per il finanziamento di piani formativi mirati agli specifici fabbisogni di aggiornamento e qualificazione del personale delle imprese aderenti, ha promosso una serie di Programmi di Preminente Interesse Settoriale e Territoriale – P.I.S.T.E. – con la finalità di rispondere a priorità di innovazione della formazione nelle imprese a livello settoriale e territoriale. Le P.I.S.T.E., nei territori della Lombardia Occidentale, sono state promosse dalle seguenti associazioni di rappresentanza imprenditoriale del sistema Confindustria e organizzazioni sindacali dei lavoratori che, insieme, hanno dato vita al programma formativo denominato “Innovazione e sviluppo nel sistema produttivo e dei servizi”:

- Assolombarda
- Associazione degli Industriali di Monza e della Brianza
- ALI Assindustria Alto Milanese
- Unione Industriali di Como
- Unione Industriali della Provincia di Lecco
- Unione degli Industriali della Provincia di Pavia
- Unione Industriali della Provincia di Sondrio
- Unione degli Industriali della Provincia di Varese
- CENTREDIL - ANCE Lombardia
- CGIL, CISL, UIL territoriali e di categoria

Le associazioni di Confindustria con Cgil, Cisl e Uil hanno promosso un’offerta di corsi, articolata in cinque aree tematiche, che ha messo a disposizione delle aziende piccole e grandi, opportunità di formazione a 360 gradi per operai, impiegati e quadri. I corsi realizzati nell’ambito delle P.I.S.T.E. sono stati progettati, di volta in volta, in risposta ai fabbisogni formativi espressi dalle imprese e organizzati in funzione delle esigenze di continuità produttiva, di partecipazione e di sviluppo delle competenze del personale.

I corsi, che hanno avuto una durata compresa tra un minimo di 16 e un massimo di 80 ore, sono stati di due tipi:

- aziendali, generalmente svolti presso la sede dell’impresa;
- interaziendali, generalmente svolti presso la sede degli enti di formazione.

L’offerta formativa ha riguardato tutte le principali aree di attività aziendale sulla base di un ampio programma così articolato:

Sviluppo delle competenze di base

- Informatica per utilizzatori
- Lingua straniera / Italiano per stranieri
- Tecnologie meccaniche e manifatturiere
- Automazione industriale
- Comportamenti organizzativi
- Competenze settoriali specifiche

Sviluppo dei sistemi gestionali

- Amministrazione e finanza
- Contabilità generale e analitica
- Contabilità industriale e budget
- Controllo dei costi e della gestione
- Qualità, sicurezza e ambiente
- Organizzazione e sviluppo organizzativo
- Project management
- Approvvigionamenti e logistica

Sviluppo delle risorse umane

- Change management e gestione del cambiamento
- Gestione collaboratori
- Teambuilding e teamworking
- Leadership
- Comunicazione interpersonale e organizzativa
- Sviluppo personale e self management
- Knowledge management
- Sviluppo del personale sanitario

Innovazione nei processi e nelle tecnologie

- Progettazione dei prodotti e dei processi
- Progettare per obiettivi di costi
- Sviluppo di prodotti innovativi
- Re-engineering dei processi
- Information & Communication Technologies
- Tecnologie manifatturiere
- Tecnologie dell'automazione

Innovazione nel rapporto con il mercato

- Marketing strategico
- Marketing operativo
- Marketing d'acquisto
- Amministrazione vendite
- Colloquio di vendita
- Gestione delle reti di vendita
- e-business ed e-commerce
- Internazionalizzazione

2. I partner formativi

I corsi inseriti nelle P.I.S.T.E. sono stati erogati da venti tra i più qualificati enti e società di formazione operanti in Lombardia. Questi soggetti, per rendere più efficace l'articolazione dell'offerta formativa, si sono organizzati in quattro Associazioni Temporanee di Scopo (ATS):

- C.S.F.U. - Consorzio Sistemi Formativi UCIMU *capofila*, Associazione Industriali Monza e Brianza, Associazione Sistemi Formativi Lecco dell'Unione Industriali della Provincia di Lecco - SFL, Esedil (Scuola Edile di Pavia), Espe (Scuola Edile di Lecco);
- ISTUD - Istituto Studi Direzionali *capofila*, A.S.F.–Associazione Servizi Formativi, Cesil - Centro Solidarietà Integrazione Lavoro, Centro Lavoro Ovest Milano, Enfapi Brianza, Enfapi Como, Espe (Scuola Edile di Como);
- MIP - Politecnico di Milano *capofila*, Assoservizi, CEFRIEL, Esem (Scuola Edile di Milano);
- Università Carlo Cattaneo – LIUC *capofila*, Centro Tessile Cottoniero e Abbigliamento, Enaip Lombardia, SPI - Servizi e Promozioni Industriali.

Di seguito una sintetica presentazione degli enti di formazione.

Associazione Industriali Monza e Brianza

L'Area Scuola e Formazione di Assindustria Monza e Brianza opera da anni a stretto contatto con le imprese e le scuole del territorio con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo e la crescita di risorse umane adeguate alle dinamiche economiche e sociali dell'area di riferimento. Svolge attività di analisi dei fabbisogni formativi delle imprese, organizza corsi di formazione per occupati e disoccupati, sia attraverso i finanziamenti del Fondo Sociale Europeo che a finanziamento diretto delle imprese, supporta e assiste le imprese per facilitarne l'accesso ai finanziamenti per la formazione erogati a livello internazionale, nazionale e regionale, ivi compreso Fondimpresa.

A.S.F. Associazione Servizi Formativi

È un'associazione no-profit che agisce come struttura tecnica di riferimento degli Enti di formazione professionale accreditati dalla Regione Lombardia espressione del privato sociale: AFGP, Fondazione Luigi Clerici, IAL Lombardia, Elfac Associati. A.S.F. opera per favorire sinergie di collaborazione tra i propri associati con soggetti pubblici e privati al fine di affrontare in modo coordinato le esigenze di innovazione per la formazione delle aziende e lo sviluppo delle risorse umane richieste dal mercato del lavoro.

Associazione Sistemi Formativi Lecco dell'Unione Industriali della Provincia di Lecco - SFL

Nasce nel 2002 su iniziativa dell'Unione Industriali della Provincia di Lecco e di alcune aziende a essa associate allo scopo di promuovere, progettare e realizzare interventi di formazione rivolti a occupati e disoccupati. L'Associazione opera principalmente nel territorio lecchese in base ai fabbisogni formativi e di professionalità espressi dalle aziende associate. Promuove, coordina e gestisce iniziative per l'orientamento, la formazione, il perfezionamento e la riqualificazione professionale di persone sia già occupate sia in procinto di entrare nel mondo del lavoro o da reinserire nello stesso.

Assoservizi

È la società di servizi operativi di Assolombarda. Fornisce servizi e consulenza in vari settori, i più rilevanti dei quali sono la formazione tecnico-manageriale e i processi amministrativi. L'attività di formazione di Assoservizi propone un programma articolato di corsi rivolto a imprenditori, manager e altre figure aziendali. Le aree di intervento riguardano la sicurezza e l'ambiente, il fisco e il controllo di gestione, il marketing e gli approvvigionamenti, lo sviluppo di skill individuali e l'amministrazione del personale, il commercio estero e gli appalti pubblici. Il suo bacino di utenza primario è costituito dalle oltre 5.500 imprese associate a Assolombarda, ma il campo di azione di Assoservizi si espande su tutto il territorio nazionale.

Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento

Il Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento S.p.A., denominato Centrocot, è stato fondato il 7 ottobre 1987 a Busto Arsizio per volontà delle associazioni imprenditoriali, di categoria e sindacali, degli enti pubblici (Camera di Commercio, Provincia, Comuni) e degli istituti di credito del territorio. Scopo di Centrocot è quello di sostenere, attraverso servizi specializzati, le aziende di tutta la filiera del settore tessile e abbigliamento. Il Centrocot offre la propria esperienza manageriale e tecnica per perseguire obiettivi di sviluppo professionale: attraverso la valutazione dell'assetto e degli obiettivi aziendali, correlati alle competenze possedute dal personale, prepara un piano di sviluppo organizzativo e di crescita professionale delle risorse umane, finalizzando la progettazione formativa alle esigenze delle imprese.

Cefriel

Cefriel è un consorzio tra imprese e un ente no-profit che ha come missione lo sviluppo di attività formative e di ricerca nel settore dell'Information Technology, favorendo la crescita del settore attraverso azioni di Trasferimento Tecnologico nei confronti del territorio. Si tratta di un Centro di Ricerca e Formazione nel campo dell'Ingegneria dell'Informazione (Elettronica, Informatica, Telecomunicazioni e Controlli Automatici) sorto all'inizio del 1988 a seguito di una convenzione tra il polo scientifico, rappresentato da Politecnico, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, il polo pubblico, rappresentato dalla Regione Lombardia, e il polo imprenditoriale a cui afferiscono le principali imprese del settore ICT.

Centro Lavoro Ovest Milano

Il Centro Lavoro Ovest Milano è un'associazione senza scopo di lucro costituita dai Comuni di Assago, Buccinasco, Cesano Boscone, Corsico, Cusago e Trezzano sul Naviglio. Ne fanno inoltre parte associazioni datoriali e sindacali. Tra i suoi fini istituzionali prevede la realizzazione di interventi di politiche attive del lavoro quali: orientamento professionale, monitoraggio del mercato del lavoro locale, azioni volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, azioni di formazione permanente e continua. Dal 1998, anno di fondazione, il CLOM ha instaurato relazioni con diversi soggetti istituzionali e so-

ciali operanti sul territorio diventando un punto di riferimento locale, qualificato e specializzato, riconosciuto dal suo bacino di utenza con continue richieste di servizio.

CESIL - Centro Solidarietà Integrazione Lavoro

Il CESIL - Centro Solidarietà Integrazione Lavoro è la nuova denominazione del CPL - Centro per il Lavoro che l'associazione si è data dal mese di gennaio 2005, quando una modifica del proprio Statuto ha previsto di ridefinire gli scopi dell'associazione e ampliare le attività in relazione alle tematiche del lavoro. Sulle attività per il lavoro, il CESIL fin dal 1986 ha svolto servizi per orientare e aiutare le persone che necessitano di supporti specifici nella ricerca del lavoro o che, pur lavorando, manifestino l'esigenza di voler cambiare. Da sempre CESIL offre un'ampia gamma di servizi per cittadini, imprese e enti locali favorendo una migliore integrazione tra scuola e mondo del lavoro, facilitando l'inserimento e il reinserimento lavorativo e organizzando corsi di formazione professionale per competenze specifiche, trasversali e di base.

C.S.F.U. - Consorzio Sistemi Formativi UCIMU

Nasce nel 1999 come espressione di UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE per progettare e erogare interventi di formazione continua e superiore, sia a carattere aziendale che interaziendale, per le imprese del settore metalmeccanico e manifatturiero in generale e dei servizi. In questi anni CSFU ha promosso lo sviluppo di approcci innovativi ai fabbisogni di formazione e alle metodologie per rispondervi, gestendo progetti quadro di formazione continua e superiore, sia a carattere territoriale che settoriale, realizzati in ATS con partner quali enti di formazione del sistema imprenditoriale, enti del sistema formativo lombardo, Università e Centri pubblici di ricerca.

Enaip Lombardia

Enaip opera in Lombardia dal 1951; aderisce a ENAIP (Ente Nazionale Acli Istruzione Professionale). Enaip Lombardia realizza le proprie attività attraverso la sede regionale con un ruolo di indirizzo, supporto e controllo sulle strutture formative territoriali e una rete di centri servizi formativi composta da 27 sedi operative distribuite in tutte le province lombarde. Coinvolge ogni anno circa 20.000 persone, giovani e adulti, in attività formative realizzate con finanziamenti pubblici e privati presidiando tutte le fasi del processo di erogazione di servizi formativi: dall'analisi dei bisogni alla pianificazione dell'intervento, dal coordinamento didattico alla gestione dell'aula, dall'accompagnamento al lavoro alla valutazione. Dispone di oltre 500 tra aule e laboratori, per una superficie di circa 40.000 mq, in diversi settori di intervento; ha proceduto infine a forti investimenti nelle tecnologie informatiche e nella dotazione di strumenti e apparecchiature di laboratorio.

Enfapi Como e Enfapi Briantea

L'Enfapi Como è un'associazione senza fini di lucro costituita nel 1976 per iniziativa dell'Unione Industriali di Como, presso la quale ha sede, che sviluppa la sua attività nei Centri di Lurate Caccivio e di Lenno. L'Enfapi Briantea, con sede a Erba è costituito dall'Unione Industriali insieme al Comune di Erba e alla Comunità del Triangolo Lariano. I Centri, aventi istituzionalmente la finalità della diffusione della cultura, hanno per scopo, in particolare, la promozione, l'istituzione, il coordinamento e la gestione di iniziative, prevalentemente nell'ambito della provincia di Como, per la formazione, l'addestramento e il perfezionamento professionale. I Centri sviluppano attività di formazione e orientamento, erogano direttamente servizi formativi inerenti l'obbligo formativo, la formazione superiore e la formazione continua, servizi orientativi finalizzati a stimolare l'auto orientamento verso percorsi di formazione e lavoro e servizi connessi all'inserimento lavorativo.

Esedil (Scuola Edile di Pavia), Esem (Scuola Edile di Milano), Espe (Scuola Edile di Como), Espe (Scuola Edile di Lecco)

La formazione professionale dell'industria delle costruzioni è realizzata, in Italia, da un sistema formativo nazionale paritetico regolato dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le imprese edili. Il sistema formativo edile si avvale di un organismo centrale, il Formedil nazionale, delle sue articolazioni regionali Formedil regionali e di una rete di scuole edili dislocate nei territori provinciali che realizzano le attività di formazione secondo le esigenze del mercato del lavoro locale. Il sistema di formazione dell'industria delle costruzioni dispone di risorse proprie che sono quantificate dal CCNL di settore:

- un finanziamento dello 0,008 per mille calcolato sulla massa salari nazionale è destinato a finanziare la struttura del Formedil nazionale;
- mentre un finanziamento pari all'incirca all'1% della massa salari calcolata su base provinciale concorre a finanziare le singole scuole edili.

Questa disponibilità di risorse proprie ha consentito al sistema formativo edile di dotarsi di strutture formative di qualità con cui realizzare attività di formazione e orientamento. Il Formedil nazionale, i Formedil regionali e le scuole edili sono quindi enti bilaterali gestiti pariteticamente dalle organizzazioni degli imprenditori e dei lavoratori del settore. Le scuole edili della Regione Lombardia realizzano corsi nell'area della formazione del diritto dovere di istruzione e formazione, nella formazione continua, nella formazione superiore, nella formazione permanente e nell'orientamento e svolgono il 26 % dell'intera attività nazionale.

ISTUD - Istituto Studi Direzionali

È una Business School indipendente che opera in Europa nel campo della formazione professionale superiore e della ricerca sul management. La sua missione è di consolidare e diffondere nella classe dirigente pubblica e privata una cultura di gestione informata ai valori della responsabilità sociale, della multiculturalità, del rigore professionale e della produzione di valore. Fondato nel 1970 per iniziativa di Assolombarda e di un

gruppo di grandi aziende italiane e multinazionali, ha preso come modello le grandi *business school* internazionali. L'ISTUD mette al servizio di aziende e istituzioni italiane e internazionali la propria trentennale esperienza di centro avanzato di ricerca e di *management education*, concepito come "istituzione ponte" tra la teoria e la pratica, la conoscenza e l'azione, le istituzioni scientifiche e il mondo del lavoro e delle professioni.

MIP - Politecnico di Milano

Il MIP Politecnico di Milano è dal 1979 uno dei più prestigiosi Enti di formazione permanente per laureati di tutte le discipline, orientati verso il mondo manageriale e imprenditoriale. Insieme al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, fa parte della *School of Management* del Politecnico di Milano che accoglie le molteplici attività di ricerca e formazione nel campo del management, dell'economia e dell'industrial engineering. Dal Politecnico di Milano, il MIP eredita l'idea della *comprensione della tecnologia come strumento essenziale per creare, innovare e gestire un'azienda*.

Strutturato in forma di Consorzio, il MIP vede affiancati al Politecnico di Milano numerose istituzioni nazionali e alcuni fra i principali gruppi industriali privati e pubblici. Grazie allo stretto rapporto con il mondo delle imprese, il MIP Politecnico di Milano persegue lo sviluppo di programmi di formazione sempre più vicini alla realtà e alle esigenze del mercato e con una forte impronta scientifica e tecnologica. Il legame con una scuola di ingegneria come il Politecnico di Milano non ha impedito al MIP di ampliare in modo consistente il proprio bacino di utenti anche fra laureati di altre discipline e di altre nazionalità, acquisendo sempre più un carattere di interdisciplinarietà e di internazionalità.

SPI - Servizi e Promozioni Industriali

La "Servizi & Promozioni Industriali S.r.l.", è la società di servizi creata dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese per soddisfare le esigenze formative, tecniche e organizzative delle imprese con particolare attenzione a quelle di piccole dimensioni.

Oltre alle attività di consulenza si sviluppano, ormai da più di un decennio, le attività di formazione del personale delle imprese, con l'organizzazione e la gestione di quasi 200 corsi all'anno, sia interaziendali che *in house*, che coprono tutte le tematiche aziendali. In aggiunta alle attività sopra descritte Servizi & Promozioni Industriali S.r.l. dal 1997 ha proposto formazione finanziata, dapprima in forma diretta e successivamente tramite ATS o svolgendo attività in delega. Negli ultimi tre anni sono state avviate attività che hanno coinvolto circa un migliaio di partecipanti.

Università Carlo Cattaneo - LIUC

Sorta nel 1991 per iniziativa dell'Unione degli Industriali della Provincia di Varese con lo scopo di favorire lo sviluppo della cultura aziendale e preparare professionisti d'impresa, annovera tre facoltà e numerosi corsi di laurea. Presso la LIUC è attivo un servizio di relazioni esterne con le imprese del territorio e *placement* universitario per favorire e orientare l'inserimento dei laureati e/o laureandi nel mondo del lavoro. I servizi alle imprese ricoprono una posizione di primo piano all'interno della strategia dell'Università

che ha dedicato una struttura permanente per meglio rispondere alle esigenze dei committenti. In particolare, per valorizzare le competenze distintive del cliente, l'offerta di programmi di formazione/consulenza è progettata sui fabbisogni specifici delle singole imprese. I progetti coprono un'ampia gamma di corsi di general management e di specialistica funzionale. Le principali aree di interesse sono: corporate finance, ICT, e-business, marketing, organizzazione del lavoro, strategic planning, supply chain management e produzione.

3. Il progetto di valutazione: finalità, obiettivi e metodologia

Il progetto di valutazione dell'esperienza P.I.S.T.E. Lombardia Occidentale è stato concepito a partire da due considerazioni fondamentali.

In primo luogo, *il carattere sperimentale dell'iniziativa*, alla luce del quale è sembrato importante focalizzare il processo di valutazione più che sulla analisi della qualità del singolo intervento formativo (che è comunque stata registrata con appositi questionari di valutazione del gradimento nonché attraverso la raccolta e scrittura di alcune "case history"), sulla comprensione di se e come il sistema Fondimpresa stia contribuendo a stabilizzare all'interno delle aziende una cultura e una modalità pianificata e strategica di organizzare la formazione.

In secondo luogo, *la complessità e l'articolazione della rete di attori* chiamati a cooperare, che ha suggerito di concentrare lo sforzo di valutazione su tre versanti principali: l'interazione tra gli attori all'interno delle ATS, responsabili dell'attuazione delle diverse P.I.S.T.E.; l'interazione tra i fornitori di formazione e le imprese; l'interazione tra le Parti Sociali.

L'ipotesi era quindi che l'attività di valutazione non fosse rivolta solo all'analisi e alla rielaborazione dei dati di monitoraggio (dimensione prevalentemente quantitativa), ma consentisse di fare emergere sia esperienze innovative e significative da diffondere come buone prassi sia gli effetti inattesi degli interventi che spesso - pur non essendo riconducibili alla pianificazione iniziale - rappresentano la cifra più significativa degli interventi stessi e possono costituire un utile spunto per la programmazione futura (dimensione qualitativa).

3.1 Finalità

Il progetto di valutazione si è ispirato alle seguenti finalità generali:

- capire come si è sviluppata l'esperienza di P.I.S.T.E. Lombardia Occidentale e quali principali risultati si sono prodotti;
- creare, per tutti gli attori coinvolti, un momento di riflessione sull'esperienza fatta;
- raccogliere elementi utili per la futura programmazione sia a livello di Parti Sociali che di Imprese e Enti di Formazione;
- produrre un oggetto - il rapporto di valutazione - che costituisse uno stimolo alla prosecuzione del dibattito e del confronto tra i diversi attori nell'ambito dei territori coinvolti.

3.2 Obiettivi

Pertanto, gli obiettivi specifici del progetto di valutazione erano:

- ricostruire le modalità di funzionamento e di lavoro delle varie partnership (ATS) impegnate in questa prima fase sperimentale, in termini di qualità, efficacia e efficienza della cooperazione;
- verificare la percezione della qualità del servizio offerto alle aziende coinvolte sia dal punto di vista logistico-amministrativo che strettamente formativo;
- rilevare il punto di vista e la soddisfazione dei partecipanti, il più possibile in continuità con le rilevazioni effettuate nel recente passato (Progetti Quadro di formazione

continua realizzati grazie a finanziamenti del Fondo Sociale Europeo in Lombardia Occidentale);

- comprendere il ruolo e l'impatto della natura paritetica del fondo, essendo la bilateralità la principale peculiarità rispetto a altre esperienze di formazione finanziata.

3.3 Metodologia: oggetti e strumenti

La complessità e l'articolazione degli obiettivi hanno determinato la necessità di costruire un impianto metodologico piuttosto elaborato, che ha previsto l'utilizzo di metodi di ricerca sia di tipo quantitativo che qualitativo. In particolare, si è scelto, da un lato, di valorizzare il più possibile i dati quantitativi disponibili sul database "Informo" già operativo e consolidato da alcuni anni nell'area della Lombardia Occidentale e, dall'altro, di ricostruire in termini qualitativi il punto di vista di tutti i diversi attori coinvolti e interessati: lavoratori, aziende, Parti Sociali e enti attuatori.

Qui di seguito sono descritte in sintesi le diverse attività previste con l'indicazione dei singoli oggetti di valutazione e dei relativi metodi e strumenti di rilevazione (vedi schema di sintesi).

Analisi del funzionamento delle singole ATS: tramite una serie di interviste in profondità a tutti i soggetti di ciascuna ATS, sono stati analizzati punti di forza, punti di debolezza e aree di miglioramento.

Analisi del livello di soddisfazione delle aziende: tramite l'analisi dei questionari di customer satisfaction, compilati dai referenti aziendali e le interviste in profondità a due opinion leader aziendali per ciascuna ATS, è stato ricostruito il punto di vista delle aziende.

Analisi del livello di soddisfazione dei partecipanti: tramite l'analisi dei questionari di customer satisfaction somministrati al termine del corso, è stato ricostruito il punto di vista dei partecipanti.

Ricostruzione di "esperienze eccellenti": attraverso la raccolta e il racconto di esperienze formative particolarmente interessanti/innovative per metodologia, articolazione, destinatari, ecc. (una per ATS), sono stati prodotti quattro studi di caso riportati integralmente in questo rapporto.

L'analisi della bilateralità: tramite una check list, inviata per e-mail ai Comitati di Pilotaggio e discussa e compilata collegialmente al loro interno, è stato ricostruito il punto di vista delle Parti Sociali rispetto al carattere paritetico del fondo e al suo impatto.

Schema di sintesi dell'impianto metodologico

Oggetto	Strumenti	Attori Coinvolti
Funzionamento delle ATS	Interviste in profondità	Rappresentanti degli enti di formazione
Soddisfazione dei partecipanti	Questionario	Partecipanti alla formazione
Soddisfazione delle aziende	Questionario Interviste in profondità	Referenti aziendali
Risultati della formazione	Studi di caso	Partecipanti, superiori diretti, referenti aziendali
Bilateralità	Discussione in gruppo di una check list di stimolo	Componenti dei Comitati di Pilotaggio

4. La dimensione quantitativa del fenomeno ¹

I numeri di sintesi esprimono in maniera evidente la consistenza del progetto P.I.S.T.E.: attraverso tale iniziativa, infatti è stato possibile erogare formazione a 11.652 partecipanti provenienti da 1.144 differenti aziende.

Nell'ambito della valutazione del progetto, si è proceduto a un'analisi dei dati generali raccolti nel corso di tutta l'iniziativa prendendo in considerazione alcune variabili fondamentali:

- le caratteristiche dei singoli partecipanti ai corsi (età, genere, titolo di studio, tipo di contratto, inquadramento);
- le caratteristiche delle aziende coinvolte (dimensioni e settori di riferimento).

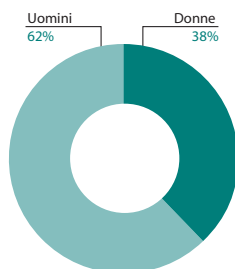
Si propone di seguito un'analisi delle principali caratteristiche del campione di destinatari dell'iniziativa.

4.1 Le caratteristiche dei partecipanti

Come già osservato, i partecipanti complessivi all'iniziativa sono stati 11.652. Di questi, 1.904 hanno partecipato a più di un intervento formativo.

La distribuzione per genere evidenzia una prevalenza maschile (Fig. 1): i partecipanti uomini sono 7.194, pari al 61,74% del totale, mentre le donne sono 4.458, pari al 38,26% del totale.

Fig. 1 Distribuzione dei partecipanti per genere

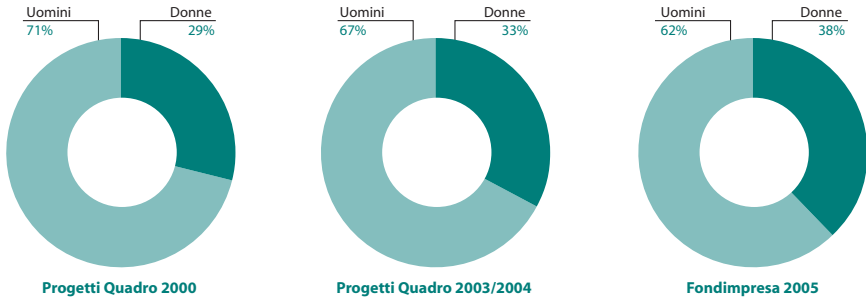


Il dato circa la presenza femminile tra i partecipanti è estremamente interessante per due importanti ragioni.

¹ In allegato sono riportati i dati relativi alle caratteristiche delle imprese e dei partecipanti suddivisi per territori (Como, Lecco, Legnano, Milano/Lodi, Monza, Pavia, Varese). Per quanto riguarda il territorio di Sondrio, anch'esso coinvolto nell'esperienza P.I.S.T.E. Lombardia Occidentale, non vi sono state partecipazioni. Va tuttavia precisato che l'esperienza Fondimpresa ha rappresentato una preziosa occasione di promozione della formazione, in un'area tradizionalmente ai margini dei flussi formativi regionali, i cui frutti saranno raccolti in occasione di P.I.S.T.E. BIS, nell'ambito del quale è prevista la partecipazione di lavoratori e imprese del territorio di Sondrio.

La prima è che si è potuto apprezzare un progressivo incremento della componente femminile rispetto alle esperienze pregresse dei Progetti Quadro di Formazione Continua realizzati con finanziamenti FSE in Lombardia Occidentale nel 2002 e nel 2003/04:

Fig. 2 Aumento della rappresentanza femminile nel tempo: tre progetti a confronto



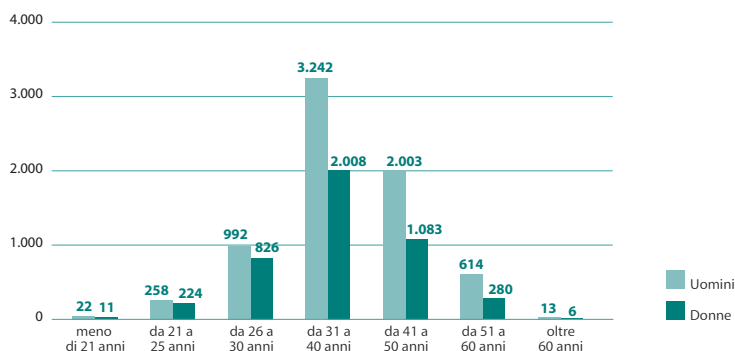
La seconda ragione è che il livello di presenza femminile raggiunto appare oggi perfettamente in linea con i dati Istat che, al III trimestre del 2005, dimensionano la presenza delle donne all'interno della forza lavoro sul territorio nazionale proprio al 38%.²

In realtà, sempre secondo i dati Istat, la presenza femminile all'interno delle aziende lombarde si assesta su valori lievemente più alti (41%) rispetto alla media nazionale. Nel commentare la differenza tra il valore registrato della partecipazione femminile al progetto Fondimpresa (38%) e il valore atteso (41%), tuttavia, va precisato che, probabilmente, la presenza di oltre 1.600 operai (15,25% del totale dei partecipanti) sbilancia inevitabilmente i dati a favore della presenza maschile. All'interno del solo cluster degli operai, infatti, la presenza femminile è limitata appena al 17,76%.

² Cfr. Indagine sulle forze di lavoro, Istat, 2005.

L'età media dei partecipanti è di 37,67 anni. Da questo punto di vista, si segnala un'età media maschile leggermente più elevata (38,20 anni) rispetto all'età media della popolazione femminile (36,82 anni). Nella distribuzione della popolazione per fasce d'età, invece, non si segnalano particolari differenze tra i generi: la popolazione maschile e la popolazione femminile mostrano infatti curve di distribuzione molto simili (Fig. 3):

Fig. 3 Distribuzione della popolazione maschile e femminile per fasce d'età



Dal punto di vista dell'istruzione, emerge chiaramente come il titolo di studio più diffuso tra i partecipanti sia il diploma di scuola media superiore, titolo in possesso del 44% dei partecipanti. Solo il 28% dei partecipanti, invece, è in possesso di un titolo universitario. Si riporta di seguito una tabella riassuntiva della distribuzione dei partecipanti in base al titolo di studio:

Tab. 1 Distribuzione dei partecipanti per titolo di studio

	Valore assoluto	%
Dottorato di ricerca, master o specializzazione post-laurea 4/5 anni	56	0,48%
Laurea 4/5 anni	2.760	23,81%
Master post laurea triennale	12	0,10%
Diploma universitario	380	3,28%
Laurea triennale	89	0,77%
Diploma di scuola media superiore	5.151	44,44%
Qualifica professionale (tramite Istituto professionale)	951	8,20%
Qualifica professionale regionale	57	0,49%
Qualifica tramite apprendistato	2	0,02%
Specializzazione tecnica superiore (IFTS)	320	2,76%
Licenza media	1.606	13,85%
Nessun titolo o licenza elementare	208	1,79%

Anche in questo caso, non si rilevano significative distinzioni tra la popolazione maschile e la popolazione femminile nella distribuzione per titoli di studio (Fig. 4 e 5):

Fig. 4 Distribuzione dei partecipanti uomini per titolo di studio

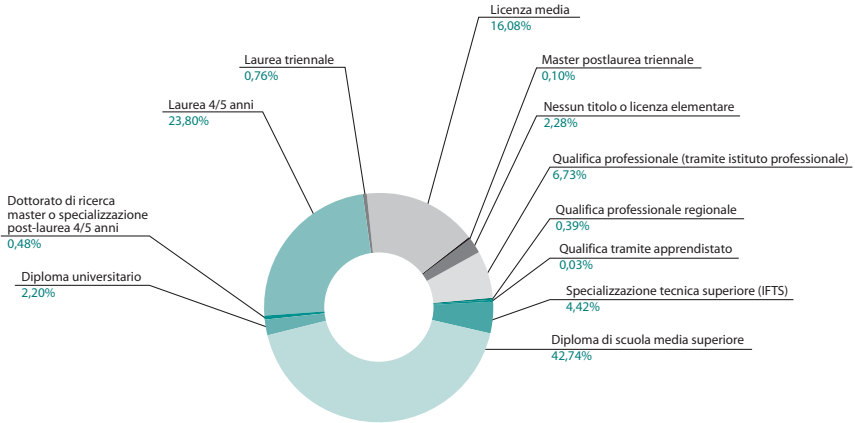
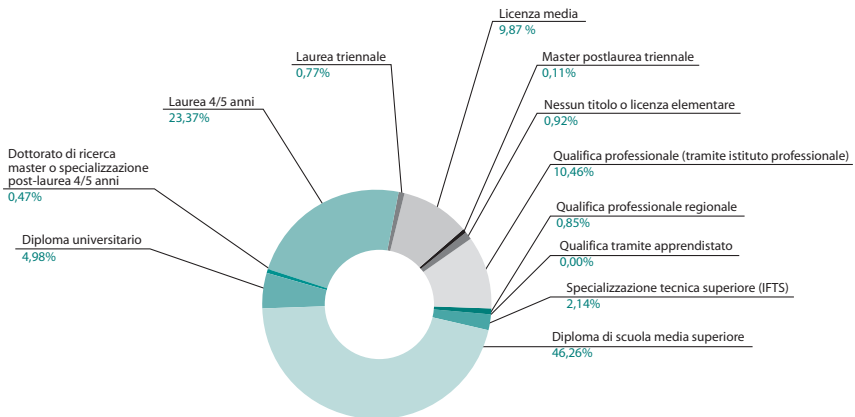


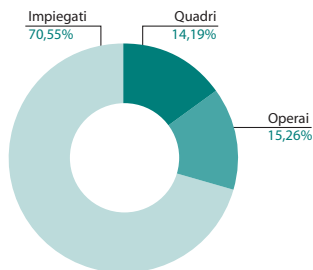
Fig. 5 Distribuzione delle partecipanti donne per titolo di studio



Particolarmente significativa è l'analisi dei partecipanti in base al tipo di contratto di lavoro: la quasi totalità dei partecipanti (94,20%), infatti, ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato e solo il 5,80% del campione usufruisce di altre forme contrattuali (contratti a tempo determinato, contratti di inserimento, contratti di lavoro a tempo parziale, ecc.).

Riguardo ai livelli di inquadramento, oltre il 70% dei partecipanti sono impiegati, il restante 30% è equamente distribuito tra quadri e operai:

Fig. 6 Distribuzione dei partecipanti per livello di inquadramento



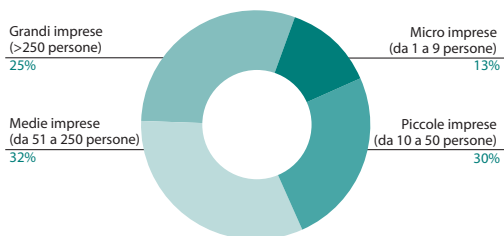
Infine, si segnala anche la presenza di partecipanti appartenenti a categorie svantaggiate: l'1,09% degli uomini e l'1,33% delle donne, infatti appartiene a tali categorie. Si tratta prevalentemente di persone con più di 45 anni prive di un titolo di studio secondario superiore o equivalente (un terzo sul totale delle categorie svantaggiate).

4.2 Le caratteristiche delle imprese

Le imprese che hanno aderito al progetto sono 1.144. Il range per quanto riguarda gli organici spazia da 1 a 56.000 dipendenti, con una media di 308,82 dipendenti per azienda.

Vi è complessivamente una distribuzione equilibrata tra piccole, medie e grandi. Si segnala, inoltre, la significativa presenza (13%) di micro imprese:

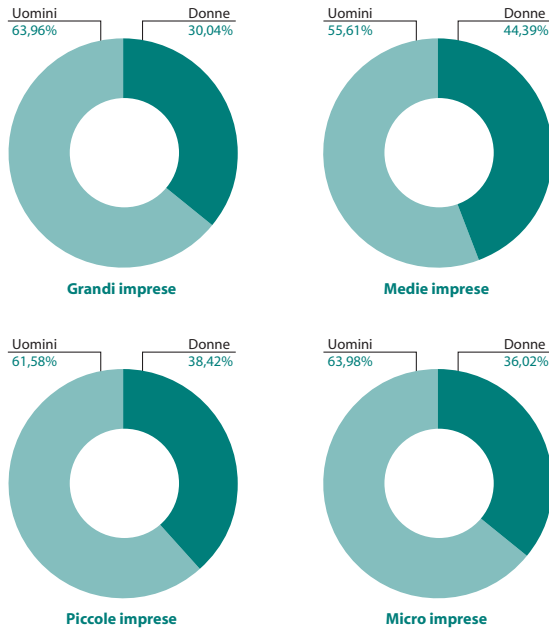
Fig. 7 Distribuzione delle imprese per dimensione



Questo dato si rivela particolarmente significativo: la notevole presenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni, infatti, lascia intuire quanto il progetto abbia supportato le esigenze di sviluppo e di aggiornamento di imprese che, per caratteristiche strutturali e disponibilità di risorse, spesso rischiano di rimanere estromesse da altri canali formativi: imprese che, al contrario, hanno un notevole bisogno di formazione per soste-

nera la propria capacità di essere competitive sul mercato. Resta tuttavia chiaro che, rispetto alla composizione del tessuto di imprese lombardo, in relazione al coinvolgimento delle imprese di minori dimensioni nei processi di formazione continua restano ancora ampi spazi di miglioramento.

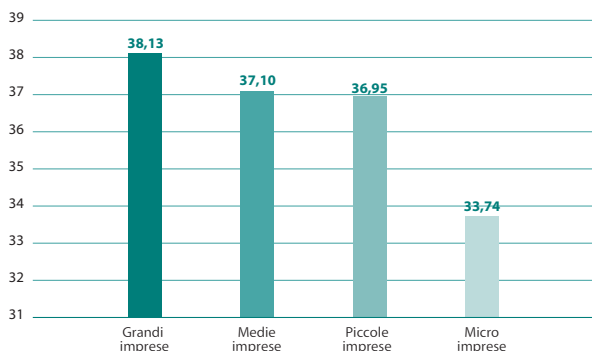
Fig. 8 Distribuzione per genere e per dimensione



Tra le quattro categorie, la media impresa è quella che presenta la più elevata percentuale di partecipanti donne (44,9%), mentre la grande, la piccola e la micro impresa presentano distribuzioni per genere estremamente simili.

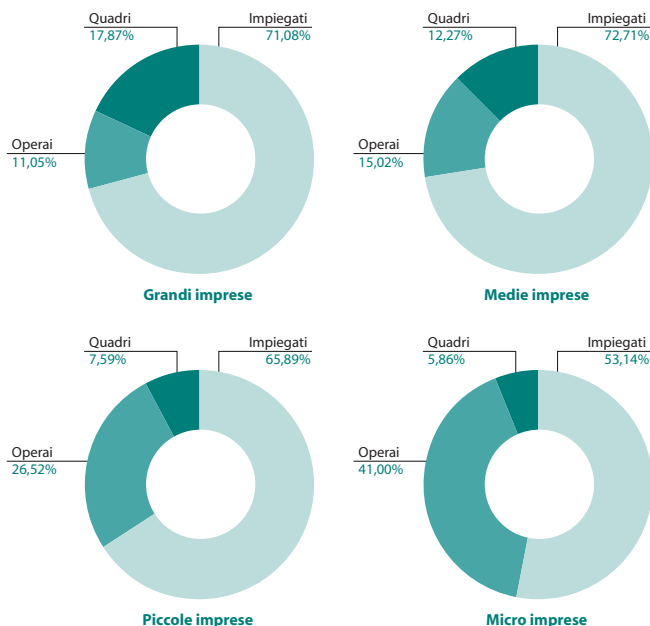
La micro impresa, invece, è la categoria che presenta la popolazione di partecipanti più giovane, con un'età media di 33,74 anni e, soprattutto, con una presenza del 18,22% di partecipanti con meno di 26 anni.

Fig. 9 Età media dei partecipanti per dimensioni delle imprese



Le micro imprese sono anche le aziende che presentano la più alta percentuale (41%) di operai tra i loro partecipanti e, di riflesso (ma il dato non sorprende viste le caratteristiche tipiche delle micro imprese), anche la minor percentuale di quadri direttivi:

Fig. 10 Distribuzione per livello di inquadramento e per dimensioni aziendali



Per quanto riguarda la distribuzione per settori, prevalgono nettamente le imprese manifatturiere (63,11% del totale) rispetto a quelle dei servizi (36,71%).

5. Il punto di vista dei partecipanti

Il punto di vista dei partecipanti è stato indagato attraverso l'analisi dei questionari di gradimento che sono stati somministrati al termine di ciascun intervento di formazione.

Il questionario era composto da 15 item (vedi Allegati) e prevedeva una scala di misurazione a cinque passi:

1=poco/scarso					5=molto/elevato	
1	2	3	4	5		

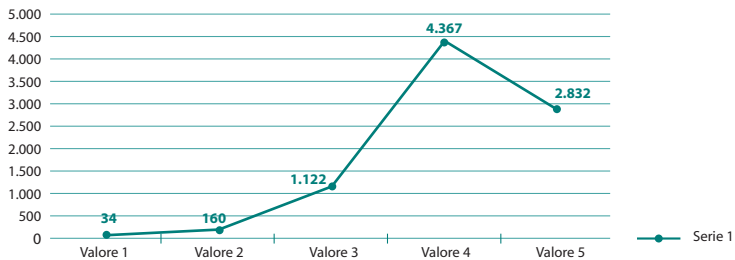
Gli item sono quindi stati accorpati in 5 sezioni principali, che sono anche le categorie interpretative utilizzate per l'analisi dei dati raccolti:

- soddisfazione complessiva;
- qualità della formazione;
- utilità della formazione;
- organizzazione delle attività formative;
- professionisti in aula.

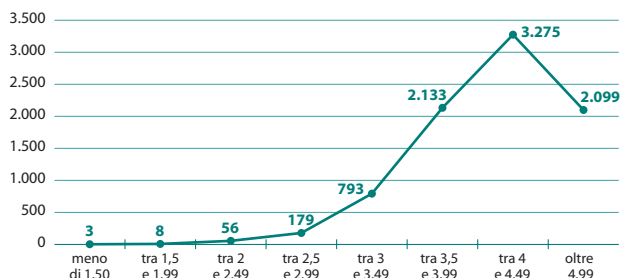
Qui di seguito sono riportati i principali risultati emersi dalla rilevazione.

Sicuramente il primo dato che occorre mettere in luce è quello relativo alla soddisfazione complessiva rispetto alla esperienza formativa. Il punto di vista dei partecipanti è in generale molto buono, dal momento che il valore medio delle risposte è di 4,12.

Si propone di seguito la distribuzione di frequenza delle risposte dei partecipanti circa la domanda relativa al grado di soddisfazione complessiva:



L'analisi della curva di distribuzione delle valutazioni complessive di tutti i questionari rende evidente come circa un quarto dei partecipanti (24,56%) abbia espresso una valutazione complessiva superiore a 4,5 mentre solo una percentuale esigua (2,88%) ha espresso una valutazione inferiore a 3 che costituisce il punto intermedio della scala che segna il confine tra una valutazione positiva e una negativa:



Per quanto concerne la qualità della formazione, tale indice è stato composto raggruppando 4 diversi item, come illustrato dallo schema sottostante:

Domanda	Valutazione	Valutazione complessiva
n. 1 "Corrispondenza agli obiettivi dichiarati"	4,01	3,95
n. 3 "Equilibrio tra contenuti teorici e riferimenti operativi"	3,88	
n. 7 "Validità del materiale didattico adottato (se previsto)"	3,79	
n. 9 "Metodologie didattiche adottate"	4,11	

Emerge piuttosto chiaramente come la qualità percepita della formazione offerta sia decisamente elevata: in particolare appare interessante il dato relativo alle metodologie didattiche, capaci di rispondere alle aspettative di coinvolgimento e partecipazione attese dai partecipanti alla formazione.

Si riscontra, invece, qualche spazio di miglioramento possibile, pur a fronte di dati pienamente soddisfacenti, su almeno due versanti. Da un lato, i materiali didattici, rispetto ai quali emerge la necessità di un ripensamento innovativo, dato che sono tradizionalmente (anche nelle rilevazioni relative all'esperienza dei Progetti Quadro realizzati in Lombardia Occidentale tra il 2002 e il 2004) un piccolo tallone di Achille. Dall'altro, l'equilibrio tra teoria e pratica: dai partecipanti alla formazione sembra venire un invito a avvicinare i contenuti della formazione ancor di più alla loro necessità di ragionare sugli aspetti pratici e concreti della professione.

Relativamente alla valutazione dei materiali didattici, inoltre, va considerato come molti enti abbiano privilegiato una gestione “più agile” dei materiali basata sulla distribuzione in formato elettronico (distribuzione di CD-ROM, pubblicazione su piattaforme online a accesso riservato, invio via e-mail) di letture e materiali integrativi. Questa soluzione, se da un lato è stata gradita dai partecipanti dal punto di vista organizzativo (minore peso e ingombro dei materiali), dall’altro lato rischia inevitabilmente di condizionare la valutazione della qualità dei materiali didattici da parte dei partecipanti in quanto la compilazione del questionario di valutazione precede la visione stessa dei materiali.

Per quanto concerne l’**utilità percepita** dai partecipanti rispetto alla formazione, sono stati aggregati tre item, riportati nello schema qui di seguito:

Domanda	Valutazione	Valutazione complessiva
n. 2 “Rilevanza dei contenuti rispetto alle proprie necessità di apprendimento”	3,85	3,86
n. 4 “Utilità rispetto all’attività lavorativa svolta”	3,79	
n. 5 “Rilevanza rispetto allo sviluppo professionale futuro”	3,94	

Qui i dati, pur buoni, sono leggermente sotto la media complessiva e questo rappresenta sicuramente uno spunto di riflessione importante: fino a che punto la formazione può e deve adeguarsi strettamente alle necessità operative di chi vi partecipa e quanto, invece, può e deve costituire anche un momento di allargamento degli orizzonti e di “riflessione più teorica”. Appare interessante osservare che certamente la formazione sembra essere percepita come un utile supporto allo sviluppo professionale di medio lungo termine delle persone, item che registra, in questa sezione, il valore più alto e che sembra indicare una significativa consapevolezza dei partecipanti nel leggere l’esperienza formativa in termini di difesa e sostegno della propria “employability”.

Appare perciò opportuno osservare attraverso le distribuzioni di frequenza delle risposte dei partecipanti come tali punteggi di valutazione sono stati determinati:

Fig. 11 Distribuzione di frequenza dei punteggi di valutazione circa la rilevanza dei contenuti rispetto alle proprie necessità di apprendimento

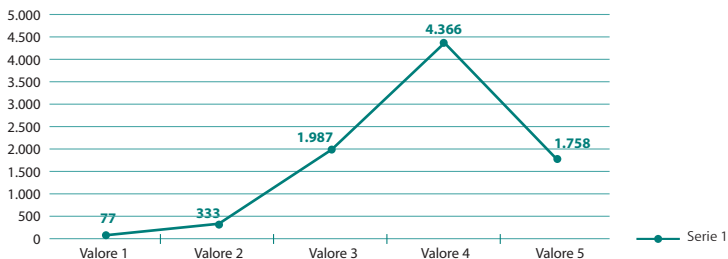


Fig. 12 Distribuzione di frequenza dei punteggi di valutazione circa l'utilità rispetto all'attività lavorativa svolta

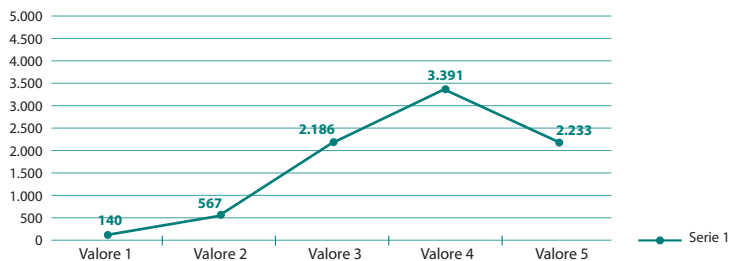
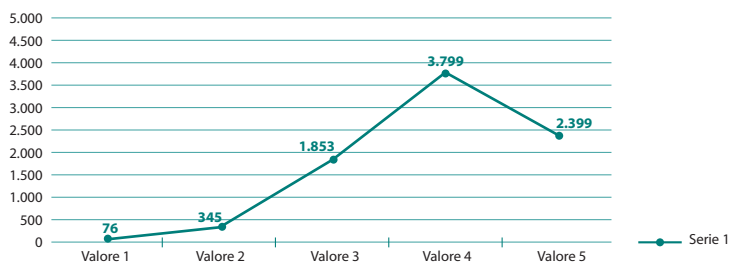


Fig. 13 Distribuzione di frequenza dei punteggi di valutazione circa la rilevanza rispetto allo sviluppo professionale futuro



Passando all'analisi della soddisfazione rispetto all'organizzazione della didattica, sono stati considerati due elementi cruciali: gli aspetti logistici e la calendarizzazione delle attività di formazione.

Domanda	Valutazione	Valutazione complessiva
n. 6 "Organizzazione del corso (sede, aule, attrezzature)"	3,91	3,86
n. 8 "Calendario del corso (frequenza e orario delle lezioni)"	3,80	

Considerata la delicatezza di entrambi gli aspetti, alla luce della mole di attività formative realizzate sui diversi territori da Fondimpresa e del problema cronico di integrare al meglio il tempo di lavoro e quello della formazione - conciliando le aspettative dei partecipanti, i vincoli posti dai capi e le disponibilità dei formatori - gli esiti sono nel complesso più che soddisfacenti.

L'ultimo indicatore complesso considerato è costituito dalla qualità del lavoro svolto dai docenti nell'erogare la formazione. Nella tabella che segue sono contenuti i cinque item di riferimento.

Domanda	Valutazione	Valutazione complessiva
n. 11 "Padronanza dei contenuti da parte del docente/i"	4,60	
n. 12 "Capacità espositiva del docente/i"	4,52	
n. 13 "Capacità di coinvolgimento del docente/i"	4,40	4,40
n. 14 "Gestione del tempo del docente/i"	4,25	
n. 15 "Attività di tutoraggio (se prevista)"	4,20	

Sicuramente il versante della qualità della docenza è quello che ha riscontrato i migliori risultati in termini di soddisfazione dei partecipanti alla formazione. In particolare, sono state apprezzate la conoscenza approfondita delle tematiche oggetto di formazione e la capacità espositiva e di coinvolgimento. Questo significa, tra l'altro, che il territorio della Lombardia Occidentale ha oramai a disposizione un patrimonio di professionisti ampio e di primissimo livello a sostegno dei processi di sviluppo delle proprie imprese e di crescita professionale dei propri lavoratori.

Tale affermazione è ulteriormente confermata dall'analisi delle distribuzioni di frequenze delle risposte alle domande 11 ("padronanza dei contenuti da parte del docente/i") e 12 ("Capacità espositiva del docente/i"):

Fig. 14 Distribuzione di frequenza dei punteggi di valutazione circa la padronanza dei contenuti da parte del docente/i

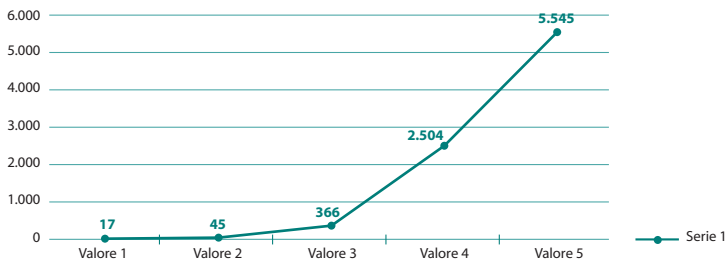
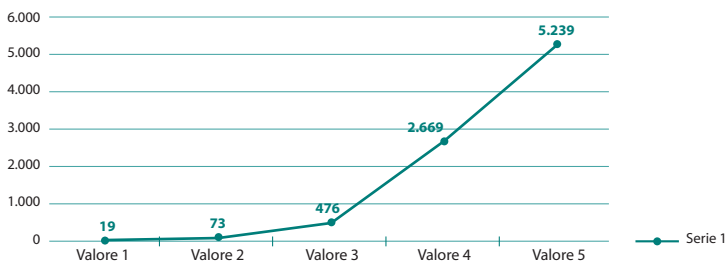


Fig. 15 Distribuzione di frequenza dei punteggi di valutazione circa la capacità espositiva del docente/i



6. Il punto di vista delle aziende

6.1 Il grado di soddisfazione dei referenti aziendali

Il punto di vista delle aziende è stato ricostruito attraverso due modalità. Da un lato, tramite l'analisi dei questionari di customer satisfaction compilati dai referenti aziendali e, dall'altro, attraverso la realizzazione di otto interviste in profondità a altrettanti referenti aziendali (Responsabili delle Risorse Umane e Responsabili della Formazione), individuati come possibili opinion leader a fronte di alcuni criteri: importanza dell'azienda, tradizione consolidata di utilizzo della formazione finanziata, consistenza qualitativa e quantitativa della partecipazione a Fondimpresa.

In allegato sono riportati sia il questionario quantitativo di customer satisfaction sia la check list d'intervista.

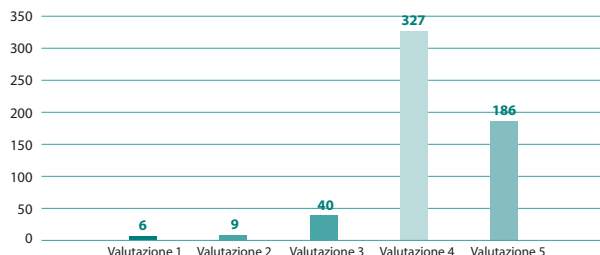
Come per i questionari di customer satisfaction rivolti ai partecipanti ai seminari, anche nel caso dei referenti aziendali sono state utilizzate scale di misurazione a cinque passi volte a indagare il parere dei referenti aziendali in relazione a sette item:

- puntualità e completezza delle informazioni da parte dall'ente erogatore;
- disponibilità del coordinatore didattico;
- coinvolgimento nella fase di analisi dei fabbisogni formativi;
- coinvolgimento nella fase di progettazione didattica di dettaglio;
- coinvolgimento nella fase di riprogrammazione delle attività (se svolta);
- coinvolgimento nella fase di valutazione degli apprendimenti;
- grado di soddisfazione complessiva.

Di seguito sono riportate le principali evidenze emerse dalla rilevazione.

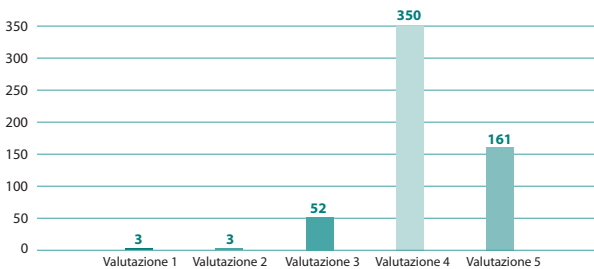
Partendo dalla *soddisfazione complessiva*, si segnala come il valore medio delle risposte fornite dai referenti aziendali sia 4,19: un valore non solo assolutamente in linea con quello espresso dai partecipanti (4,12), ma anche estremamente elevato. Tale punteggio deriva dal fatto che il 90,32% dei referenti aziendali ha espresso un livello di soddisfazione pari o superiore a 4.

Fig. 16 Distribuzione di frequenza delle valutazioni relative al grado di soddisfazione complessiva dei referenti aziendali



Per quanto riguarda la *puntualità e la completezza delle informazioni* fornite da parte dell'ente erogatore, lo score registrato è 4,17. Tale punteggio esprime un notevole livello di soddisfazione nei confronti delle attività di supporto svolte dagli enti nel promuovere il progetto e nel fornire alle aziende tutte le informazioni necessarie per un'efficace organizzazione delle attività.

Fig. 17 Distribuzione di frequenza delle valutazioni relative alla puntualità e completezza delle informazioni da parte degli enti erogatori



La *disponibilità del coordinatore didattico* è la variabile che raggiunge il punteggio più elevato: 4,35. Probabilmente tale valutazione, meglio di qualunque altra, dimostra come nella maggior parte dei casi si sia instaurato un ottimo clima di collaborazione tra i referenti aziendali e i referenti degli enti erogatori.

Le restanti quattro variabili esprimono la dimensione del coinvolgimento (e quindi anche l'ampiezza dello spazio di collaborazione) dei referenti aziendali nelle diverse attività di analisi dei fabbisogni formativi, di progettazione didattica di dettaglio, di riprogrammazione delle attività e di valutazione degli apprendimenti. I risultati della valutazione di tali item propongono risultati simili:

Domanda	Valutazione
n. 3 "Coinvolgimento nella fase di analisi dei fabbisogni formativi"	4,04
n. 4 "Coinvolgimento nella fase di progettazione didattica di dettaglio"	3,92
n. 5 "Coinvolgimento nella fase di riprogrammazione delle attività (se svolta)"	3,99
n. 6 "Coinvolgimento nella fase di valutazione degli apprendimenti"	3,76

Non c'è dubbio che questi punteggi, relativamente bassi rispetto a altre valutazioni, siano un sintomo del desiderio di maggior coinvolgimento da parte dei referenti aziendali e propongano spunti di riflessione per la gestione delle attività future legate alle prossime edizioni del progetto.

In particolare, due di queste variabili si prestano a un'analisi più approfondita.

Da un lato, la soddisfazione circa il *coinvolgimento nella fase di analisi dei bisogni* (item che, di fatto, esprime una valutazione qualitativa sull'attività di analisi dei bisogni formativi), presenta uno scollamento rispetto alla valutazione espressa dai partecipanti circa l'utilità della formazione ricevuta (anch'essa variabile strettamente dipendente dalla qualità dell'analisi preliminare dei bisogni), che ha registrato un valore complessivo di 3,86.

Dall'altro lato vi è lo score relativo al *coinvolgimento nella fase di valutazione degli apprendimenti* (score 3,78), il più basso tra le sette variabili indagate, che evidenzia la principale area di miglioramento su cui lavorare nel corso delle iniziative future.

In relazione a quest'ultimo punto, va segnalato che circa un referente su 10 (9,70% del campione) ha espresso una valutazione pari o inferiore al 2. Il dato, tuttavia, non deve sorprendere: va considerato, infatti, che le attività di valutazione degli apprendimenti non sono previste dal progetto e, laddove sono state condotte, sono state gestite direttamente dalle imprese. Inoltre, una parte consistente delle attività formative erogate è stata dedicata allo sviluppo di abilità e competenze di tipo comportamentale (comunicazione, time management, gestione dei collaboratori, teamwork ...) e sono incentrate sullo sviluppo di apprendimenti apprezzabili nella loro traduzione in comportamenti concreti solo nel lungo periodo e, comunque, difficili da valutare.

Le interviste qualitative hanno consentito di fare un ulteriore passo: comprendere le ragioni della soddisfazione espressa dalle imprese per la partecipazione a Fondimpresa e parallelamente raccogliere alcuni elementi di criticità e spunti di miglioramento per il futuro che il questionario quantitativo non consentiva di registrare.

6.2 L'attività di promozione

Generalmente le imprese sono venute a conoscenza di Fondimpresa attraverso l'attività promozionale realizzata dalle associazioni datoriali che si è concretizzata in comunicazioni standard di tipo istituzionale. A queste hanno fatto seguito degli incontri con i referenti di progetto degli enti di formazione coinvolti, mirati a spiegare la natura e la logica di funzionamento del fondo. La combinazione di queste due modalità è risultata nel complesso efficace anche se emerge chiaramente una certa differenza di percezione tra alcune aziende, soprattutto le grandi, con le 'orecchie sempre tese' (grazie alla presenza di strutture e personale dedicati) a cogliere possibili opportunità di finanziamento alla formazione e altre, spesso le piccole, che fanno maggiore fatica a intercettare e distinguere questi segnali all'interno del sovraccarico informativo da cui sono quotidianamente investite.

6.3 L'esperienza dei progetti P.I.S.T.E.: punti di forza e di debolezza

Fondimpresa si caratterizza, dal punto di vista delle imprese, in primo luogo per la velocità di risposta alle esigenze aziendali e in secondo luogo per la flessibilità che lo ha contraddistinto rispetto a altre forme di finanziamento. Fondimpresa, infatti, ha consentito di mantenere molta flessibilità rispetto al numero di persone da coinvolgere e al tipo di

tematiche sulle quali svolgere gli interventi formativi. In questo senso, il processo di analisi dei bisogni in più stadi, per “approssimazioni successive”, spesso adottato dagli enti di formazione è risultato efficace e apprezzato dalle imprese. In secondo luogo, Fondimpresa, per la sua ampiezza, ha consentito di coinvolgere un numero molto elevato di persone all’interno delle imprese, con un duplice vantaggio: un più allargato impatto complessivo della formazione e la possibilità di soddisfare in modo completo l’aspettativa di coinvolgimento dei lavoratori. In terzo luogo, le imprese hanno apprezzato le modalità flessibili di individuazione dei fornitori tra i diversi enti di formazione coinvolti. Ciò è stato possibile grazie alla flessibilità del meccanismo di formazione delle ATS nella Lombardia Occidentale che ha consentito alle imprese, da un lato, di fare riferimento agli enti di formazione con i quali avevano già avuto un’esperienza o un rapporto consolidato e, dall’altro, di fare affidamento all’ampia rete di partner dell’ATS per la ricerca di singoli professionisti che avessero il profilo ricercato.

Questi elementi, uniti alla multidisciplinarietà e all’ampiezza delle iniziative intraprese, costituiscono secondo gli intervistati i punti di forza principali di Fondimpresa.

In prospettiva, inoltre, viene attribuito un forte valore alla possibilità di ripetere l’esperienza con l’entrata a regime dei progetti: l’esigenza di stabilità e continuità dei fondi per la formazione finanziata si conferma come elemento determinante per le aziende, che consente di programmare ex-ante le iniziative e non essere dipendenti dall’uscita del bando. È da evidenziare, inoltre, che la continuità dei fondi rappresenta un fattore strategico in un momento di crisi congiunturale caratterizzato dalla turbolenza dell’ambiente competitivo e aggravato dalle sfide poste dalle economie emergenti (in particolare, India e Cina).

Per quanto concerne invece i punti di debolezza e, quindi, le indicazioni di miglioramento per il futuro, viene sottolineato che il vincolo minimo delle 16 ore ha rappresentato talvolta un problema, soprattutto quando i destinatari erano lavoratori impegnati in produzione, per i quali ‘assenze’ dal lavoro superiori alla giornata diventano difficilmente gestibili. In questi casi, la possibilità di articolare il percorso formativo in più moduli di durata minore (anche mezza giornata) potrebbe facilitare una partecipazione più estesa alla formazione da parte di queste popolazioni aziendali.

6.4 Un confronto tra Fondimpresa e altre forme di finanziamento alla formazione

Gli intervistati confrontano l’esperienza di Fondimpresa soprattutto con i finanziamenti concessi attraverso la legge 236, rispetto ai quali i progetti P.I.S.T.E. si sono differenziate per una maggiore:

- **Facilità di accesso:** la semplicità con la quale è stato possibile accedere alla formazione è senza ombra di dubbio il carattere che strutturalmente contraddistingue maggiormente Fondimpresa. L’organizzazione estremamente snella durante la fase di lancio dei progetti, nella quale alle aziende veniva richiesta solamente una previsione quan-

titativa sul numero di partecipanti potenziali ai percorsi, e la natura stessa del fondo paritetico hanno reso possibile l'avvicinamento di tutte le imprese interessate. Va segnalato però che l'accesso ai fondi è un problema che si è ripresentato poi in fase di implementazione per tutte le piccole e micro-aziende per due ordini di ragioni: da un lato, la mancanza degli strumenti e delle competenze necessarie alla comprensione e gestione degli oneri burocratici tipici dei progetti finanziati e dall'altro l'estrema difficoltà nel coinvolgere un numero di partecipanti sufficiente al lancio di un percorso su misura.

- **Semplicità nella gestione:** nonostante il desiderio di uno snellimento delle procedure burocratico-amministrative venga ripetuto in maniera costante e chiara, le imprese riconoscono che la particolare organizzazione delle ATS nella Lombardia Occidentale ha spostato una parte consistente degli aggravi burocratici sugli enti di formazione, riducendo così i costi di gestione interni.
- **Capacità di rispondere in modo veloce e puntuale alle esigenze formative:** il tempo di attesa tra la fase di rilevazione dei bisogni e l'erogazione dei corsi si è notevolmente accorciato; infatti, in base ai meccanismi della legge 236, l'intervallo temporale tra le due fasi era notevolmente più lungo, perché ritardato dall'attesa per l'approvazione del bando. L'altro elemento di cui le imprese hanno sottolineato più volte la valenza positiva è la possibilità di personalizzare i percorsi rispetto alle singole realtà, costruendoli su misura con il supporto dei membri dell'ATS.

6.5 L'impatto della formazione finanziata sulla Direzione del Personale

L'impatto della formazione finanziata sulla Direzione del Personale è sicuramente significativo e si può ricondurre prevalentemente a due aspetti:

- **Burocrazia:** nonostante, come più volte è stato sottolineato, il peso burocratico sia stato spostato fortemente sugli enti attuatori, la formazione finanziata richiede comunque l'adempimento di diverse procedure le quali implicano l'esistenza di un apparato di persone dedicate, informate e capaci di gestirla.
- **Rapporti interni:** nel momento in cui il costo orario diventa l'unico costo diretto da sostenere nella formazione, per la Direzione del Personale diventa molto più facile negoziare con il vertice e con la linea la possibilità di progettare e erogare percorsi di formazione. Allo stesso tempo, va tenuto conto che in un'ottica di lungo periodo questo meccanismo finisce per generare un'elevata aspettativa di continuità di partecipazione alla formazione da parte delle risorse (tanto più i volumi di formazione diventano consistenti) e questo pone alla Direzione del Personale una situazione complessa da governare.

6.6 La percezione e il ruolo della formazione finanziata

Se si tenta di definire lo stato dell'arte dell'integrazione tra formazione finanziata e pianificazione formativa aziendale emerge la fotografia di una situazione in evoluzione ma per certi aspetti ancora contraddittoria.

Gli intervistati hanno ripetutamente esplicitato la loro soddisfazione rispetto al livello della formazione erogata, dimostrando come si sia senza dubbio verificato un innalzamento della percezione qualitativa che le imprese hanno della formazione finanziata; alcuni sostengono apertamente un'equivalenza sostanziale rispetto alle attività realizzabili sul mercato.

A livello generale però e in maniera meno dichiarata permane una sorta di lieve "dubbio" rispetto alla possibilità che la formazione finanziata sia in grado di rispondere alle esigenze più strutturate e sofisticate delle imprese a ogni livello; siano esse legate a piani individuali di crescita professionale di un manager oppure alla costruzione di piani di sviluppo organizzativo su misura che richiederebbero una fase di consulenza con un consistente investimento in progettazione.

Vi è stato un ampliamento considerevole in termini di volumi nell'utilizzo della formazione finanziata che con l'andare del tempo ha generato un forte processo di familiarizzazione delle imprese, soprattutto delle grandi, con le logiche e le procedure di finanziamento. In molti casi vi è un'integrazione ormai quasi completa rispetto alla pianificazione aziendale; la formazione finanziata viene utilizzata sempre di più per rispondere alle esigenze che le imprese sentono come importanti attraverso la costruzione di progetti a hoc oppure in un secondo momento (che corrisponde all'uscita e approvazione del bando) attraverso l'integrazione di iniziative parallele e/o complementari.

In altri casi, però, nonostante nel dichiarato non vi sia più la percezione che la formazione finanziata rappresenti un'alternativa di "serie B", le pratiche organizzative smentiscono questa visione; per la formazione manageriale, infatti, spesso si preferisce ancora rivolgersi al mercato privato delle Business School di maggior fama nazionale e internazionale.

Fondimpresa ha sicuramente contribuito in modo significativo a accelerare il processo di avvicinamento complessivo della formazione finanziata rispetto a quella sul mercato: sono state grandemente apprezzate l'elevatissima preparazione e professionalità della docenza, le metodologie didattiche, i contenuti innovativi, il supporto a livello di coordinamento e gestione amministrativo-burocratica degli enti di formazione.

In conclusione, se sicuramente la formazione finanziata in tempi di forte crisi economica è spesso l'unico modo per investire in modo consistente sulla formazione e sullo sviluppo delle risorse umane, tuttavia, sarebbe limitativo vedere il plus della formazione finanziata nel solo alleggerimento di costi: in realtà, come molti intervistati hanno sottolineato, fare formazione finanziata consente di inserirsi in un network di enti che possono fornire stimoli e fare crescere l'azienda.

6.7 Aspettative future nei confronti della formazione e entrata a regime dei fondi

In generale, ciò che emerge con sempre più forza è la valenza strategica che la formazione sta di fatto assumendo: le imprese interpretano la formazione come lo strumento in grado di supportare e costruire la capacità organizzativa di far fronte con successo alle sfide competitive attuali. In altre parole, il ruolo della formazione deve essere quello di sviluppare nelle risorse umane le competenze e le abilità professionali necessarie a supportare il cambiamento (sia esso legato alle tecnologie adottate, alla riqualificazione professionale o ai comportamenti organizzativi), a costruire nuovi vantaggi competitivi e a far sì che l'azienda sia in grado di vedere, cogliere o inventare le nuove opportunità di business che il contesto globale riserva.

La tipologia di competenze da sviluppare spazia dalle conoscenze di base relative alla lingua inglese e all'informatica, necessarie per dialogare in un background internazionale, alle soft skills di leadership e relazione in un contesto multiculturale.

Più in particolare, gli elementi che accomunano fortemente l'aspettativa che le imprese hanno rispetto alla formazione finanziata e che si concentra in questo momento storico nella fase di entrata a regime di Fondimpresa sono i seguenti: la continuità, la flessibilità e lo snellimento delle procedure burocratiche.

Tra queste l'aspettativa più grande è senza dubbio quella della continuità. Più specificamente da Fondimpresa ci si aspetta informazione/formazione su come fare a gestire il tutto nella fase a regime quando non è chiaro che ruolo potranno avere gli enti; dagli enti di formazione invece ci si aspetta supporto sul versante amministrativo e burocratico, nonché la garanzia della qualità della docenza e un'offerta formativa sempre più valida e completa (il supporto offerto dalle Business School e dai centri di formazione in termini di velocità nella progettazione e erogazione è stato percepito da un lato come miglioramento nella puntualità di risposta alle esigenze formative aziendali, dall'altro lato si è tradotto in un abbassamento del costo di gestione interno della formazione).

7. Il punto di vista delle Parti Sociali

Il punto di vista delle Parti Sociali è stato ricostruito grazie alla discussione e alla risposta a una serie di stimoli contenuti in una check list (vedi Allegati), da parte di tutti i Comitati di Pilotaggio dei territori coinvolti nel progetto P.I.S.T.E. Lombardia Occidentale (Como, Lecco, Legnano, Milano, Monza e Brianza, Pavia, Sondrio, Varese).

7.1 Valutazione complessiva

La valutazione complessiva dell'esperienza maturata durante il Programma P.I.S.T.E., è sicuramente positiva per una serie piuttosto articolata di ragioni che riguardano la relazione delle Parti Sociali con il mondo delle imprese e dei lavoratori:

- il riscontro quantitativo, in termini di numero di lavoratori e aziende coinvolti nonché di ore di formazione realizzate, che ha fornito a consuntivo numeri più alti, talvolta doppi, di quelli ipotizzati inizialmente;
- il grado di apprezzamento dei lavoratori partecipanti alle attività formative mediamente molto alto rispetto a tutte le voci considerate dai questionari di rilevazione della soddisfazione;
- la soddisfazione delle imprese che hanno trovato nella formazione realizzata attraverso Fondimpresa una risposta quasi sempre puntuale e efficace ai bisogni manifestati sia inizialmente sia in corso d'opera;
- la possibilità di effettuare in questi mesi un'operazione consistente e molto "estesa" di conoscenza dei bisogni di formazione e sviluppo delle imprese e dei lavoratori del territorio nella duplice prospettiva del breve e del lungo termine, muovendosi pertanto nella direzione della formazione continua;
- la possibilità di offrire sul territorio, anche per il 2005 (in continuità con le esperienze del 2003 e del 2004), un piano di formazione articolato e completo;
- l'opportunità di consolidare una cultura paritetica della formazione continua che, in alcuni territori, aveva già visto importanti realizzazioni soprattutto nell'ambito di progetti L. 236 a interesse settoriale.

Parallelamente, questa esperienza ha anche rappresentato un'occasione rilevante per consolidare e incrementare l'intesa tra organizzazioni datoriali e sindacali su un tema vitale per il futuro dei singoli territori quale la formazione.

7.2 Interazione nei Comitati di Pilotaggio

Relativamente ai processi di interazione all'interno dei Comitati di Pilotaggio (CdP), va osservato che generalmente essi si sono caratterizzati per un clima positivo e di confronto costruttivo tra diversi punti di vista e le diverse esperienze professionali. Da più parti, infatti, si sottolinea come punto di forza non solo la disponibilità al dialogo, ma anche la consapevolezza condivisa di essere impegnati in un progetto strategico: la diffusione di una cultura di formazione continua presso le imprese. E questo obiettivo comune alle parti di incrementare il livello di formazione continua sul territorio è stato il terreno concreto sul quale le idee hanno potuto essere coltivate e confrontate.

In alcuni casi, la fluidità del processo è da ricondurre a una strategia, oramai consolidata nel tempo, di dialogo aperto e proficuo tra la parte datoriale e le organizzazioni sindacali a livello territoriale.

Per quanto riguarda i punti di debolezza e le criticità incontrate, le indicazioni principali sono innanzitutto collegate al fatto che, in alcuni casi, il CdP, come qualunque gruppo di lavoro appena costituito formalmente, ha faticato inizialmente nel definire il ruolo specifico dei singoli attori e nel costruire un metodo di lavoro - processi di coordinamento e di presa di decisione - comune.

Inoltre, in prospettiva futura, emerge la necessità di spostare progressivamente il livello di monitoraggio interno al Comitato da un'analisi prettamente quantitativa a una maggiormente orientata alla verifica qualitativa dei corsi realizzati, soprattutto in funzione della soddisfazione del fabbisogno formativo di imprese e lavoratori. Una formazione comune, destinata ai soggetti decisori, potrebbe giocare a favore di un rafforzamento della capacità di concertazione.

7.3 Interazione con le ATS

Per quanto concerne l'interazione tra i CdP e le ATS, anche qui emergono considerazioni sostanzialmente positive anche se sono presenti alcune ombre, o forse meglio, "mancate occasioni".

Da un lato, infatti, è stato apprezzato il continuo e puntuale flusso informativo che gli enti attuatori hanno garantito rispetto allo stato di avanzamento del progetto e dei corsi di formazione nonché al numero di lavoratori e aziende coinvolti. Gli incontri hanno avuto mediamente una cadenza mensile e hanno così garantito la necessaria continuità di relazione con gli enti di formazione.

Dall'altro lato, trattandosi in molti casi di relazioni ancora in fase di costruzione, è avvertita con chiarezza la necessità di rinforzare tali rapporti, in un continuo confronto tra portatori della domanda e dell'offerta di formazione. La relazione, che in questa prima fase è stata un po' troppo saltuaria, necessita di un diverso e migliore posizionamento, soprattutto in considerazione del ruolo delle Parti Sociali che, nella loro qualità di promotrici dei progetti, rappresentano di fatto la "committenza" delle iniziative formative. Un migliore e più fitto dialogo tra il CdP e gli enti di formazione è, da questo punto di vista, fondamentale per consolidare un'offerta formativa che aggreghi e renda visibili i fornitori in grado di offrire un servizio di qualità non predefinito, ma attento a esigenze effettivamente rilevate.

Nell'ambito di questo quadro positivo emerge qualche criticità legata al fatto che i CdP hanno talvolta sofferto della mancata piena realizzazione del ruolo di indirizzo delle associazioni, sia datoriali che sindacali, le quali non hanno potuto svolgere appieno la funzione di guida, data la particolare natura e tempistica del progetto di start up.

7.4 Integrazione e comunicazione tra le Parti Sociali

Anche su questo versante l'esperienza di Fondimpresa ha certamente prodotto un impatto interessante. In alcuni casi, ha rappresentato la prima vera e consistente occasione per cominciare a sviluppare un ragionamento condiviso su come sostenere il processo di diffusione di una cultura della formazione continua presso i lavoratori e le imprese del territorio (non secondario il ruolo giocato in questi termini dalle serie di accordi formali che sono stati stipulati tra le parti); in altri casi, dove i meccanismi di relazione erano già buoni, grazie a P.I.S.T.E., essi si sono definitivamente consolidati.

Viene da più parti sottolineato il fatto che l'esperienza Fondimpresa è stata efficace da questo punto di vista proprio perché ha creato un'opportunità concreta di seguire in comune un progetto operativo e senza dubbio questo ha facilitato lo sviluppo di processi di integrazione e comunicazione stabili. Infatti, da un lato, si sono consolidate delle basi comuni di conoscenza - relativamente ai bisogni dei lavoratori e delle imprese dal punto di vista formativo - e, dall'altro, si sono costruite modalità comuni di osservazione e soluzione dei problemi, dovendo toccare con mano e dare risposte alle difficoltà che quotidianamente le imprese affrontavano per conciliare l'opportunità del finanziamento con le esigenze e i vincoli reali.

Se è vero che tale relazione ha ancora bisogno di consolidarsi e di diventare stabile nel tempo sul territorio, va tuttavia osservato che tutto ciò rappresenta un importante patrimonio in prospettiva futura: sembra infatti che oramai, mediamente, i CdP abbiano le competenze e gli strumenti per assicurare stabilità e continuità ai processi che avvengono al proprio interno e siano pertanto in grado di spostare progressivamente il proprio "baricentro" da una logica di negoziazione e controllo a una logica di promozione e sviluppo.

7.5 Il processo di formazione continua sul territorio

L'esperienza Fondimpresa, a parere dei CdP, ha sensibilmente inciso sul processo di costruzione di un sistema di formazione continua nei diversi territori coinvolti: oggi esiste maggiore consapevolezza delle aziende e dei lavoratori sulla strategica importanza della formazione continua e, questo, anche per alcuni territori più "decentrati" rispetto ai flussi formativi regionali.

I fattori che hanno favorito questo ruolo di Fondimpresa come acceleratore di tale processo sono diversi:

- in primo luogo, la forte capacità del progetto, grazie alla sua flessibilità e elasticità, di coniugare la capacità di risposta molto puntuale ai bisogni specifici delle aziende e dei settori maggiormente rilevanti in ciascun territorio con quella di saper raggiungere nei territori stessi un numero molto ampio di imprese e lavoratori;
- in secondo luogo, in una situazione congiunturale difficile per le aziende, nella quale la formazione necessariamente non rappresenta una priorità, almeno nel breve periodo, Fondimpresa ha consentito di realizzare attività molto importanti che difficilmente avrebbero trovato un'opportunità di realizzazione altrimenti. La sfida per il futuro è legata a come evitare che la formazione continua non rimanga legata solo a

questa tipologia di fondi, ma, svincolandosi almeno parzialmente, cresca e divenga esigenza autonoma e fortemente avvertita dalle aziende, indipendentemente dai mezzi che serviranno per realizzarla.

Va anche osservato che la vasta azione promozionale, attivata per diffondere il marchio di Fondimpresa e favorirne l'adesione, ha avvicinato aziende che fino a oggi non attivavano percorsi di formazione continua al loro interno. E probabilmente anche il fatto che il fondo è sentito come "proprio" ha favorito tale avvicinamento. Da questo punto di vista sono inoltre di grande conforto i "numeri" del progetto, che sono già di per sé una risposta.

Restano, invece, ancora aperte almeno due tematiche: in primo luogo, la notevole differenza esistente tra le grandi aziende - abituate a programmare e gestire gli interventi di formazione - e quelle piccole e medie che più raramente dispongono di strutture e processi efficaci da questo punto di vista; in secondo luogo, il coinvolgimento maggiore del personale impiegatizio rispetto a quello operaio. Entrambi gli aspetti meritano una approfondita riflessione in prospettiva futura.

7.6 Suggerimenti per il futuro di Fondimpresa

La considerazione preliminare è che, a avviso dei CdP, è fondamentale non disperdere l'esperienza maturata con P.I.S.T.E., in quanto la realizzazione di programmi formativi territoriali ha il vantaggio di essere fruibile e di poter avvicinare alla formazione continua anche le imprese di piccole dimensioni che difficilmente si muoverebbero in maniera autonoma e per le altre rappresenta occasione di scambio con le diverse realtà aziendali del territorio. In questo senso, va fatta una riflessione attenta sulla fase a regime di Fondimpresa, prevedendo magari la possibilità, per le aziende che lo desiderano, di "mettere insieme" i loro fondi per realizzare progetti territoriali sulla falsariga di P.I.S.T.E.

In prospettiva futura, da parte dei CdP emergono poi numerosi e variegati spunti di riflessione finalizzati a migliorare l'efficacia del sostegno all'occupabilità dei lavoratori e alla competitività delle imprese:

- rinforzare la capacità di aggregazione della domanda attraverso processi e sistemi di analisi dei bisogni sempre più vicini al territorio e alle imprese;
- mantenere o addirittura aumentare la flessibilità dell'offerta, attraverso proposte formative brevi e/o modulari capaci di seguire con efficacia la variabilità inevitabile delle attività e dei cicli produttivi aziendali;
- prestare grande attenzione a una rilevazione continua nel tempo dei bisogni che, andando oltre le dichiarazioni iniziali da parte delle imprese, sia capace di intercettare (come spesso è avvenuto in P.I.S.T.E.) la domanda di formazione inespressa che emerge nel tempo nell'ambito della relazione;
- superare la logica ristretta della formazione in aula, soprattutto per rispondere alla necessità delle imprese di minori dimensioni che spesso non sono in grado di costituire un'aula secondo i canoni numerici abituali (10-12 persone);
- approfondire i motivi dei seppur ridotti abbandoni dei partecipanti, al fine di arriva-

- re a una più efficace riproposizione delle iniziative di formazione;
- snellire il più possibile i processi amministrativi e ridurre al minimo gli adempimenti burocratici potendo così concentrare l'attenzione e le migliori energie sulla qualità della formazione proposta e realizzata;
- semplificare gli adempimenti burocratici quale elemento cardine per diffondere l'utilizzo dello strumento anche presso le PMI, che in pressoché tutti i territori rappresentano il tessuto socio-economico fondamentale;
- rinforzare il processo comunicativo effettuando più iniziative per far conoscere lo strumento Fondimpresa, rivolte sia ai referenti aziendali che ai delegati sindacali, in modo da favorire e incrementare l'effettiva bilateralità dello strumento;
- rendere stabili le giornate di studio itineranti tra i diversi territori come occasione di condivisione e approfondimento delle questioni cruciali relative alla formazione continua in un'ottica di sistema;
- organizzare momenti di formazione congiunta per i componenti dei CdP.

7.7 Valore aggiunto e limiti della bilateralità

Un primo importante valore aggiunto della bilateralità è legato al fatto che così si introduce la formazione in una dimensione più ampia, collegandola alle iniziative che a diversi livelli le Parti Sociali possono promuovere per sostenere lo sviluppo del tessuto imprenditoriale e l'occupazione a livello sia territoriale che settoriale.

Da questo punto di vista, una bilateralità di tipo territoriale è fondamentale nel valorizzare le diverse esperienze, a partire da quelle settoriali, anche al fine di garantire omogeneità nella realizzazione delle esperienze formative, diffusione di "buone pratiche" e puntuali interventi di monitoraggio. È pertanto necessario che la bilateralità espressa nell'ambito del CdP abbia modo di operare con continuità in un arco temporale sufficientemente lungo che consenta di "apprezzare", in una prospettiva più ampia, i risultati qualitativi della formazione realizzata.

In questo senso, in prospettiva futura, la bilateralità dovrà sempre più esprimersi in una ottica di promozione delle iniziative e di sviluppo dei piani di formazione finanziati da Fondimpresa anche attraverso uno sviluppo di piani territoriali, rilevanti alla luce delle caratteristiche del tessuto socio-economico lombardo. Tale salto di qualità richiede naturalmente una crescita del ruolo del CdP il quale deve riuscire a giocare un ruolo attivo e propositivo oltre che di monitoraggio e valutazione (a esempio, individuando i temi prioritari su cui orientare gli investimenti formativi in chiave strategica a diversi livelli: imprese, settori/filiere e territori). Questo concretamente vorrà dire che il CdP dovrà essere sempre più attivo e puntuale nello svolgere:

- attività di promozione dei piani (per consentire a imprese e lavoratori di cogliere le opportunità dell'adesione a un piano formativo condiviso);
- attività di monitoraggio e valutazione sull'andamento e sull'esito della formazione concordata;
- attività di diffusione e di conseguente riproposizione di nuovi piani.

Da un punto di vista più micro sono almeno tre gli assi fondamentali lungo i quali la bilateralità fornisce valore aggiunto: in primo luogo, costruire una cultura comune tesa a superare definitivamente una visione prevalentemente “addestrativa” della formazione; in secondo luogo, superare la convinzione che la formazione debba interessare solo impiegati e quadri; in terzo luogo, affermare la concezione di una formazione che serve parallelamente sia alle singole persone sia alle imprese.

I principali limiti e difficoltà sono, invece, da ricondurre a due fenomeni:

- da un lato, la sporadicità ancora eccessiva del confronto tra le parti che, tra l’altro, è più spesso finalizzato a assumere decisioni di carattere burocratico che non di indirizzo strategico;
- dall’altro, lo stato ancora embrionale del processo di sviluppo di una forte identità progettuale sul territorio da parte della struttura bilaterale.

8. Il punto di vista degli enti attuatori

Il punto di vista degli enti attuatori è stato ricostruito attraverso la realizzazione di interviste in profondità a rappresentanti di tutti i partner di ciascuna delle quattro ATS coinvolte nella realizzazione di P.I.S.T.E. Lombardia Occidentale.

8.1 Le esperienze precedenti di collaborazione tra gli enti

L'analisi incrociata dei dati raccolti ha consentito di evidenziare alcune relazioni pregresse di collaborazione tra enti appartenenti a una stessa ATS. Queste collaborazioni precedenti assumono in alcuni casi il carattere di vere e proprie relazioni stabili e durature nel tempo (evidenti, a esempio, nel rapporto tra MIP e Cefriel, in quanto entrambi gli enti sono strettamente legati al Politecnico di Milano), mentre in altri casi costituiscono esperienze sporadiche.

Dalle dichiarazioni degli intervistati emerge come le esperienze pregresse di collaborazioni – soprattutto quando coinvolgono anche l'ente capofila – costituiscano un elemento facilitatore delle relazioni tra i partner che contribuisce all'instaurazione di un clima positivo di collaborazione. Aver sperimentato in precedenza le modalità di lavoro di un partner, infatti, significa averne già testato l'affidabilità e la qualità dell'operato, quindi i naturali dubbi e perplessità che possono insorgere alla vigilia di una nuova esperienza di collaborazione ne risultano affievoliti.

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, l'esperienza delle ATS ha portato gli enti a sviluppare relazioni nuove con partner con i quali non vi erano state ancora possibilità di collaborazione in passato. Rispetto a questo punto va osservato come, anche se la collaborazione con un nuovo partner impone necessari "tempi di apprendimento reciproco", la "novità" è stata accolta positivamente dagli enti nella misura in cui ha contribuito a gettare le basi per ulteriori opportunità di collaborazioni future.

8.2 La suddivisione dei ruoli e l'organizzazione delle attività

In tutte le ATS si è riscontrata una suddivisione dei ruoli e delle attività tesa a favorire la massima valorizzazione possibile del patrimonio di esperienze e di competenze di cui ciascun ente è portatore. All'interno delle partnership, infatti, si è cercato di favorire la suddivisione dell'offerta formativa di ciascun ente seguendo la suddivisione per aree di contenuto (formazione tecnica vs. formazione manageriale), per tipologie di clienti (grandi imprese, PMI, microimprese), o per settori/mercati.

Parallelamente al rispetto delle diverse specializzazioni è stato redatto un catalogo complessivo dell'offerta formativa di ciascuna ATS che, all'occorrenza, i vari enti potevano proporre alle aziende.

All'interno delle ATS ciascun ente si è occupato sia della fase di promozione del progetto e analisi dei bisogni presso le aziende, sia dell'erogazione degli interventi formativi.

Elemento comune a tutte le ATS nella suddivisione dei ruoli e delle attività è l'organizzazione "a raggiera": tutto ruota attorno alla figura centrale dell'ente capofila, al quale

spettano, accanto alle attività comuni anche agli altri enti, tre compiti fondamentali:

- presidiare la relazione e la comunicazione con Fondimpresa, recependone le indicazioni e le richieste di documentazione da trasferire ai propri partner;
- fornire ai propri partner i chiarimenti sui diversi aspetti amministrativi o normativi legati al progetto;
- presidiare la relazione con i Comitati di Pilotaggio.

Questo particolare ruolo centrale dell'ente capofila ha sicuramente agevolato le dinamiche e i meccanismi di funzionamento dell'ATS soprattutto nella misura in cui l'ente si è proposto come interlocutore unico – portatore degli interessi di tutti i partner – nei confronti di stakeholder importanti quali Fondimpresa e i Comitati di Pilotaggio. Tuttavia, questo particolare “filtro” nei confronti dei propri partner ha presentato anche delle criticità difficili da gestire.

L'instaurazione di un flusso di comunicazione a due tempi (da Fondimpresa all'ente capofila e da questo ai propri partner e viceversa), infatti, produce inevitabilmente dei rallentamenti nei processi comunicativi che mal conciliano con le tempistiche previste dal progetto, soprattutto quando le comunicazioni hanno come oggetto la richiesta di documentazioni/moduli da consegnare con scadenze a breve termine.

Al di là del problema sopra esposto, comunque, tutti gli enti hanno espresso ampia soddisfazione nei confronti del modo in cui i capofila hanno svolto il proprio ruolo e si sono sentiti adeguatamente rappresentanti nella gestione delle relazioni con gli interlocutori istituzionali.

8.3 Il coordinamento

Il principale strumento di coordinamento all'interno di ciascuna ATS sono state le riunioni. Queste hanno avuto una cadenza maggiore nelle fasi iniziali del progetto (in alcuni casi si è registrata anche una frequenza settimanale delle riunioni), per poi diluirsi maggiormente nella fase successiva, quando le attività del progetto sono entrate “a regime”.

Le differenze nella frequenza delle riunioni tra la fase iniziale e le fasi successive del progetto sono riconducibili a due motivazioni principali:

- la prima motivazione risiede negli obiettivi stessi delle riunioni. Nelle fasi iniziali, infatti, è necessario definire regole di condotta comuni e individuare le procedure da seguire. Le riunioni, quindi, hanno obiettivi programmatici e sono finalizzate a comprendere cosa dovrà essere fatto per agevolare una corretta gestione del progetto. Successivamente, una volta individuate le procedure, le riunioni assumono un taglio più operativo e sono finalizzate a monitorare, di volta in volta, lo stato di sviluppo delle attività (es. analisi delle Ore di Formazione Allievo erogate). Logico, quindi, che la frequenza degli incontri sia minore in questa fase del progetto.
- La seconda motivazione, invece, trova spiegazione nel percorso evolutivo delle relazioni tra i partner che si è riscontrato in tutte le ATS e che può essere così descritto:

nella fase iniziale i partner (pur avendo avuto esperienze precedenti di collaborazione) e le persone coinvolte sul progetto non si conoscono bene. C'è un po' di diffidenza iniziale che condiziona i rapporti tra gli enti. È una situazione che condiziona soprattutto la relazione tra il capofila e gli altri enti: il primo, fidandosi poco, esercita un ruolo di maggior controllo, che alcuni enti percepiscono come mancanza di fiducia nei propri confronti. Le riunioni sono più frequenti e hanno soprattutto una funzione direttiva. È una situazione riscontrabile soprattutto nelle relazioni tra gli enti capofila e i partner più piccoli e meno abituati a lavorare seguendo le procedure rigide tipiche dei progetti di formazione finanziata. Solo quando ci sono state delle prove concrete di affidabilità da parte degli enti partner (es. la consegna delle documentazioni corrette e entro i termini stabiliti) il muro della diffidenza crolla e il ruolo dell'ente capofila si sposta da una posizione di controllo a una posizione di coordinamento.

In tutti i casi, il coordinamento ha riguardato il versante delle procedure e del monitoraggio delle attività; non ha riguardato il versante dei contenuti nei confronti dei quali ciascun ente ha operato in autonomia.

Accanto alla dimensione formale del coordinamento, testimoniata dalle riunioni, vi è poi il coordinamento informale, gestito mediante e-mail e comunicazioni telefoniche. Tale coordinamento informale in alcuni casi trascende anche i confini delle ATS: non sono stati rari, infatti, i casi di contatti, scambi di esperienze, opinioni e suggerimenti anche tra enti appartenenti a ATS diverse.

Il coordinamento, inoltre, si è avvalso anche di strumenti informatici e, tra questi, soprattutto della piattaforma informatica "Informo" per la gestione di tutte le informazioni legate alle diverse attività formative erogate. Nei confronti di tale piattaforma si sono registrate valutazioni contrastanti da parte degli intervistati, volte a evidenziarne sia i punti di forza, sia le aree di miglioramento:

- viene apprezzata, soprattutto da quegli enti che non possiedono un proprio sistema gestionale, la possibilità di disporre di una piattaforma che faciliti la gestione di tutte le informazioni. Inoltre, viene fatto osservare come la piattaforma "Informo" abbia subito nel tempo delle modifiche, sulla base di segnalazioni proposte dagli stessi enti, volte a migliorarla e a renderne più semplice l'utilizzo;
- viene evidenziato come il processo di inserimento dei dati sia ancora eccessivamente laborioso, *time consuming* e complesso da gestire. In particolare, risulta estremamente faticoso controllare la "pulizia" dei dati.

Accanto all'utilizzo di "Informo", c'è da segnalare anche lo sviluppo di un'ulteriore piattaforma online da parte della LIUC e utilizzata all'interno dell'ATS guidata dallo stesso ente. Tale piattaforma è stata concepita per agevolare alcuni processi a monte e a valle dell'erogazione degli interventi formativi. Tramite questa piattaforma, infatti, le aziende potevano iscrivere i propri partecipanti ai seminari a catalogo previsti dall'ATS e i partecipanti, a loro volta, potevano effettuare il *download* dei materiali didattici dopo l'ero-

gazione dell'intervento. Questo strumento è stato giudicato particolarmente utile dagli enti partner di LIUC anche se, nella fase iniziale, ha comportato delle ridondanze nelle attività degli stessi enti: le aziende, infatti, non erano in grado di utilizzare con sufficiente autonomia la piattaforma, a causa della scarsa dimestichezza con lo strumento messo a loro disposizione, e quindi erano gli stessi enti a dover iscrivere i partecipanti ai seminari. Successivamente, tali problemi sono stati eliminati e l'utilizzo della piattaforma messa a disposizione da LIUC è entrato a regime.

8.4 Valutazioni complessive sull'esperienza

Le valutazioni raccolte relativamente alle esperienze di collaborazione tra i diversi enti sono ampiamente positive. Anche se in nessuna ATS si sono registrate collaborazioni particolarmente strette tra enti diversi, ovvero collaborazioni che non si limitassero solo allo scambio di informazioni e di contatti aziendali (d'altronde la netta separazione di ambiti territoriali, competenze sui contenuti e competenze settoriali rendeva difficile individuare maggiori possibilità di integrazione delle attività tra gli enti), il clima particolarmente positivo che si è sviluppato all'interno delle diverse partnership è stato apprezzato da tutti gli intervistati.

In alcuni casi (le ATS capitanate da CSFU e da LIUC) l'esperienza è stata talmente buona e capace di consolidare una base di fiducia e conoscenza reciproca da far sì che gli enti si riproporessero con le stesse formazioni per la gestione di un progetto Fondimpresa BIS. In relazione alla riproposizione delle stesse partnership sono da segnalare aspettative particolarmente elevate da parte degli enti: la possibilità di lavorare con partner che si conoscono già molto bene, utilizzando procedure già sperimentate e consolidate, infatti, dovrebbe abbattere i tradizionali "tempi tecnici di apprendimento reciproco" tipici delle nuove relazioni di partnership e consentire ai due gruppi di andare a regime in tempi molto più rapidi.

Come principale punto di forza delle ATS da parte degli enti viene evidenziato come le partnership abbiano consentito lo sviluppo di un valido mix di esperienze e di competenze tale da garantire una maggiore completezza e una migliore qualità dell'offerta complessiva da rivolgere alle aziende, elementi che le aziende, da parte loro, hanno ampiamente manifestato di gradire.

8.5 La bilateralità

In linea generale, l'esperienza della bilateralità è stata positiva. Si tratta di una valutazione fornita prevalentemente dagli enti capofila delle ATS in quanto sono quelli che maggiormente hanno avuto contatti con i Comitati di Pilotaggio e hanno avuto la possibilità di verificare in prima persona il ruolo e il coinvolgimento delle associazioni datoriali e sindacali.

Ai sindacati viene riconosciuto il merito di non aver assunto logiche e atteggiamenti ispettivi o di irrigidimento rispetto ai termini contrattuali nell'ambito delle attività svol-

te dai Comitati di Pilotaggio, ma di aver invece cooperato apertamente per sviluppare attività utili alla crescita delle imprese e alla difesa dell'occupazione. Senz'altro rilevante da questo punto di vista è stato il fatto che le Parti Sociali hanno percepito di essere impegnate a dare indirizzo alla gestione del "loro Fondo": in questo senso, la formazione non è mai diventata "merce di scambio" tra le parti.

Va tuttavia osservato che nell'alveo di questa buona relazione complessiva, alcune cose sono mancate; in particolare la capacità di collaborare attivamente su un versante più concreto: l'analisi della domanda e dei bisogni e la macro-progettazione dei percorsi formativi. Qui è emersa a tratti una mancanza di competenze specifiche ("quasi sempre legate al singolo, ma non presenti 'a sistema' a livello di Parti Sociali") che ha determinato un atteggiamento a volte eccessivamente conservativo: mai di opposizione, ma troppo spesso di semplice ratifica delle attività pensate e realizzate dai livelli operativi ("spesso è mancata un po' di proattività...").

Una testimonianza importante e concreta del buon funzionamento complessivo della bilateralità è data dal fatto che tutti i Comitati di Pilotaggio, in vista del Fondimpresa BIS hanno deciso di continuare a lavorare secondo le stesse linee guida e modalità.

In prospettiva futura, al fine di migliorare ulteriormente il contributo dei Comitati di Pilotaggio (che in questa fase sperimentale è stato un po' troppo a macchia di leopardo e legato alla presenza di singole persone/professionalità) da parte delle ATS vengono le seguenti proposte:

- supportare, per i componenti dei Comitati di Pilotaggio, lo sviluppo di competenze e professionalità specifiche sulla formazione;
- costruire momenti di confronto e dibattito (sul modello delle giornate di studio), con la presenza di facilitatori esterni al sistema bilaterale, al fine di lavorare e crescere insieme sulle questioni della formazione (analisi dei bisogni, progettazione, valutazione) e sviluppare così nel tempo una cultura e un linguaggio condivisi.

8.6 Il confronto con le altre attività formative finanziate

Dal confronto con le altre esperienze di formazione finanziata emergono, a giudizio degli enti intervistati, alcuni importanti punti di forza di Fondimpresa, ma anche alcune criticità.

Tra i principali punti di forza, c'è sicuramente da segnalare il notevole entusiasmo manifestato dalle aziende nei confronti del progetto: il fatto che Fondimpresa nasca per favorire l'utilizzo di fondi accantonati nel tempo, dalle stesse aziende, e che sia stata svolta una preziosa attività di promozione preliminare dei progetti P.I.S.T.E., ha fatto sì che vi fosse una maggiore sensibilità verso queste iniziative da parte di tutte le aziende che hanno percepito tali progetti come ancor più modellati sulle loro esigenze rispetto a altre esperienze di formazione finanziata.

Accanto a questi aspetti positivi, tuttavia, sono da segnalare anche alcune criticità evidenziate da tutti gli enti intervistati, che possono essere riassunte in quattro punti:

- vi è stata una notevole difficoltà e confusione iniziale nel soddisfare le richieste di Fondimpresa relative a nuovi moduli da compilare di volta in volta. Il fatto che si trattasse di un progetto nuovo, le cui regole sono state definite progressivamente, ha messo in difficoltà gli enti che hanno dovuto ri-adeguarsi alle nuove richieste;
- la gestione burocratica di Fondimpresa viene definita “più pesante e rigida” rispetto a quella di altre linee di finanziamento. In particolare, viene lamentata dagli enti l'imposizione di scadenze molto più pressanti nella consegna di documentazioni e moduli: “probabilmente, la rigidità di Fondimpresa è stata dettata anche dal carattere ‘pionieristico’ dell’iniziativa”. Viene comunque apprezzata la flessibilità dimostrata da Fondimpresa nella misura in cui sono stati tollerati alcuni brevi ritardi nella consegna di alcuni documenti;
- alcuni principi di gestione, in particolare le regole sul co-finanziamento basate sul conteggio dei costi orari dei partecipanti, vengono definite discriminanti per determinate tipologie di partecipanti e di imprese. L'imposizione di costi orari maggiori, infatti, rischia di estromettere dal progetto alcune imprese (PMI e microimprese) che “non hanno numeri sufficienti” per richiedere un intervento formativo ‘su misura’;
- l'impossibilità di coinvolgere nell'ambito delle attività formative alcune tipologie di partecipanti quali i dirigenti e i titolari delle aziende (nelle imprese a gestione familiare anche i figli dei titolari che, pur lavorando all'interno dell'azienda, sono spesso inquadrati con tipologie di contratti di lavoro non contemplati da Fondimpresa) è stata giudicata penalizzante nella misura in cui non ha consentito di fornire alle aziende una risposta totalmente efficace nei confronti delle esigenze manifestate: “vi sono stati alcuni interventi formativi in cui la possibilità di avere anche i dirigenti in aula assieme ai quadri sarebbe stata fondamentale per le esigenze di sviluppo dell'azienda”.

Va comunque sottolineata la soddisfazione, sia degli enti, sia delle aziende, per essere riusciti a fornire una “risposta formativa importante” che, in alcuni casi, si è concretizzata nella realizzazione di seminari e percorsi “fondamentali per le strategie di sviluppo delle aziende”: seminari che, in molti casi, erano già previsti nei piani formativi delle aziende ma che non erano stati ancora erogati spesso per problemi di budget delle aziende. In questo modo, Fondimpresa si è rivelato fondamentale per consentire alle aziende di portare a compimento i loro piani formativi anche in condizioni di disponibilità limitata di risorse.

8.7 La gestione del progetto verso i clienti

Gli enti intervistati concordano nel riconoscere come l'entusiasmo delle imprese nei confronti del progetto P.I.S.T.E. abbia agevolato notevolmente il lavoro svolto di promozione dell'iniziativa. Due in particolare sono gli elementi che hanno agito da facilitatori della relazione tra gli enti e le imprese:

- da un lato, vi è stata un'efficace attività di comunicazione e sensibilizzazione nei confronti delle aziende rispetto al progetto preliminarmente alla partenza stessa delle attività. In questo modo i referenti aziendali conoscevano già Fondimpresa nel momento in cui ricevevano la visita degli enti e quindi era molto più facile ribadire loro i meccanismi di funzionamento del progetto;
- l'altra variabile è la natura stessa del fondo. Le imprese si sono sentite proprietarie e quindi maggiormente responsabilizzate nella partecipazione alle attività di formazione finanziate da Fondimpresa: "è cambiata profondamente la logica, non è più l'ente che dà i soldi e offre un'opportunità, questa volta i soldi sono delle imprese e l'ente si limita a dare supporto e assistenza per progettare e erogare le attività formative".

Gli interlocutori aziendali degli enti sono stati tipicamente i professionisti dell'area delle Risorse Umane (Direttori del Personale, Responsabili Formazione, Responsabili Sviluppo). All'occorrenza sono stati coinvolti anche altri responsabili di funzione o i superiori diretti dei partecipanti nella progettazione degli interventi. Fanno eccezione le realtà aziendali più piccole e meno strutturate per le quali il principale referente è stato, nella maggior parte dei casi, il titolare stesso dell'azienda. Nei confronti di queste realtà più piccole si sono registrate le criticità maggiori nello spiegare i principi e i meccanismi di funzionamento del progetto.

Accanto ai due elementi facilitatori della relazione tra gli enti e le imprese, sopra citati, va evidenziato anche come il progetto abbia pesato pochissimo sulle aziende dal punto di vista della gestione burocratica (quasi tutta a carico degli enti). Questa particolare situazione è stata oggetto di notevole apprezzamento da parte delle aziende ma, al contempo, ha comportato una notevole mole di lavoro da parte degli enti che proprio nella gestione burocratica hanno individuato la principale criticità del progetto.

8.8 Gli impatti della formazione finanziata

Pur se rispondente a logiche di finanziamento differenti e a diversi meccanismi di gestione, il progetto P.I.S.T.E. si inserisce nel quadro più ampio composto da differenti esperienze di formazione finanziata che, nel corso degli anni, hanno prodotto numerosi effetti sul settore della formazione alle aziende.

Giusto, quindi, affrontare il tema degli impatti della formazione finanziata non circoscrivendo la discussione alla sola esperienza del progetto P.I.S.T.E., ma affrontando il tema da una prospettiva più ampia che tenga conto di tutti i possibili impatti che la formazione finanziata produce, sia sulle aziende, sia sugli enti erogatori.

Per quanto riguarda gli impatti della formazione finanziata sulle aziende, a giudizio de-

gli enti intervistati, è evidente come oggi questa goda di una maggiore considerazione da parte delle aziende non solo perché la scarsità di risorse disponibili impone una maggiore attenzione al contenimento dei costi della formazione, ma anche perché è migliorata la qualità percepita da parte delle aziende. Vi sono almeno cinque importanti indicatori che evidenziano questo trend:

- **la familiarità** – c'è una maggior conoscenza da parte dei responsabili della formazione aziendale delle logiche e dei meccanismi di funzionamento dei progetti finanziati. Si fa meno fatica a spiegare le "regole del gioco" anche se, quando queste regole cambiano rispetto al passato (nel senso di differenze tra i meccanismi di funzionamento di Fondimpresa rispetto ai progetti FSE o ai progetti finanziati dalla Legge 236), emerge un po' di confusione e di disorientamento iniziale da parte degli interlocutori aziendali;
- **il bisogno** – la domanda "parte dal basso": non è più necessario fare un'azione spinta di reclutamento delle aziende quando c'è un progetto finanziato in partenza, ma sono le stesse aziende a sollecitare gli enti e a chiedere informazioni su quando partiranno le prossime iniziative finanziate;
- **i destinatari** – la formazione finanziata viene utilizzata anche per target di livello più elevato (non solo profili junior, ma anche quadri). Anzi, c'è il rammarico da parte di alcune aziende di non aver potuto mandare in aula anche i dirigenti;
- **l'utilizzo strategico dei progetti finanziati** – Fondimpresa è stato utilizzato in alcuni casi anche per realizzare importanti progetti di sviluppo da parte delle aziende. Laddove tali progetti richiedevano un notevole livello di personalizzazione che superava i vincoli economici previsti da Fondimpresa (es. quando l'analisi dei bisogni e la progettazione richiedevano un gran numero di interviste e di riunioni), le aziende si sono dichiarate disponibili a fare un investimento diretto sulla progettazione utilizzando Fondimpresa solo per coprire i costi dell'erogazione;
- **la pianificazione** – Fondimpresa, in alcuni casi, ha rappresentato il canale attraverso il quale alcune aziende hanno organizzato interventi formativi che avevano già deciso di svolgere. In alcuni casi l'azienda ha proposto all'ente il programma di seminario già progettato e ha chiesto di svolgere quel seminario con un dato docente già individuato dall'azienda. L'ente, a sua volta, era libero di scegliere se approvare l'intervento proposto dall'azienda e erogare il seminario.

Al contempo, la formazione finanziata produce effetti anche sugli enti che la erogano. Le opinioni, estremamente concordi, degli intervistati hanno evidenziato le seguenti aree di impatto:

- **Impatti sul business** – uno degli effetti meno piacevoli da segnalare è il fenomeno della cannibalizzazione che, talvolta, la formazione finanziata esercita nei confronti delle altre attività degli enti. Tale cannibalizzazione, però, vale solo per quegli enti che hanno nella loro offerta anche prodotti molto standardizzati (tipicamente i seminari interaziendali o i seminari su discipline quali la sicurezza o l'informatica che non necessitano di personalizzazione).

- *Impatti sui processi e sulle procedure* – i progetti finanziati impongono agli enti di formazione di darsi un metodo di lavoro più rigido che consenta minori margini di discrezionalità. Questo impatto è descritto in maniera positiva nella misura in cui aiuta gli enti a lavorare meglio e con maggior rigore.
- *Impatti sulle competenze interne* – un po' tutti gli enti dispongono al proprio interno di professionisti che nel corso degli anni hanno accumulato significative esperienze di gestione/coordinamento di progetti finanziati e quindi conoscono bene i meccanismi di funzionamento di tali progetti. Sono figure preziose in quanto costituiscono dei punti di riferimento per tutti i professionisti coinvolti sul progetto. In alcuni casi, la loro competenza è riconosciuta anche al di fuori dell'ente per cui lavorano e, spesso, anche i professionisti di altri enti si rivolgono a essi per sciogliere eventuali dubbi o chiedere chiarimenti.
- *Impatti sull'organico* – ciascun progetto finanziato rappresenta un'incognita nel senso che dal momento in cui viene pubblicato il bando al momento dell'eventuale approvazione trascorre un considerevole intervallo temporale. L'eventuale approvazione o bocciatura di uno o più progetti inevitabilmente impatta sul fabbisogno di risorse di un ente e non conoscere a priori quanti progetti saranno approvati non consente un'ottimale pianificazione del fabbisogno.
- *Impatti sul posizionamento* – come già precedentemente evidenziato, vi è una maggiore qualità percepita della formazione finanziata da parte delle aziende. Parallelamente, però, si sta assistendo a particolari dinamiche competitive nel mercato della formazione, nei confronti delle quali la scelta di un ente di erogare formazione finanziata o offrire solo formazione a pagamento risponde a specifiche strategie di posizionamento. La scelta di non partecipare ai bandi dei progetti per la formazione finanziata sarebbe legata, a giudizio degli intervistati, al tentativo di alcuni enti di collocarsi sulle fasce più elevate del mercato e di perseguire l'immagine di scuola di élite.

8.9 Considerazioni conclusive

Le valutazioni complessive degli enti intervistati sull'esperienza del progetto P.I.S.T.E. sono positive sotto tutti i punti di vista.

In particolare, emerge in tutta la sua evidenza la soddisfazione per essere riusciti a condurre con successo un progetto impegnativo, che ha coinvolto un ingente numero di professionisti e che ha richiesto un volume di attività e di giornate di formazione che, all'inizio, avevano suscitato non pochi timori e perplessità tra gli enti. Invece, l'entusiasmo con cui l'iniziativa è stata accolta dalle aziende ha consentito di allontanare in poco tempo i timori e tutte le attività previste dal progetto sono state erogate.

La caratteristica fondamentale dell'esperienza Fondimpresa è il fatto che grazie a essa tutti gli enti hanno avuto la possibilità di lavorare nella logica di costruzione di relazioni di fiducia con le imprese. Il risultato è che le aziende non hanno posto la loro fiducia alla cieca su un progetto teorico, ma su un'esperienza concreta.

Tramite Fondimpresa si è costruito un sistema di riferimento per le imprese per quanto concerne i processi di formazione e sviluppo, un sistema sul quale possono fare affidamento per la propria crescita, anche in condizioni di turbolenza e variabilità ambientale. Da questo punto di vista è innegabile il lavoro svolto dagli enti come “agenti di mediazione” verso il sistema delle imprese (per elaborare e aggregare la domanda, per offrire progettazione a livello di territorio, per sostenere i processi di sviluppo delle PMI in particolare).

Il rischio, oggi, è di buttare al vento quanto di buono si è costruito nel tempo, attraverso i diversi progetti di formazione finanziata e, in particolare, attraverso l’esperienza di P.I.S.T.E. L’idea condivisa è che le imprese non vadano ora lasciate sole (il discorso ha certamente un valore meno pressante per le grandi imprese): c’è il timore che la futura gestione delle attività finanziate dai fondi inter-professionali possa caratterizzarsi sia per l’ingresso sul mercato di “soggetti poco attenti ai bisogni delle imprese, incapaci di fare politica formativa su un territorio e molto concentrati sul massimizzare i guadagni” sia per lo spreco di risorse, se gestite con eccessiva dispersione e frammentazione.

È fondamentale non bruciare l’asset di fiducia, fidelizzazione e cooperazione che si è creato, garantendo al contempo, al sistema delle imprese, la qualità massima della formazione erogata e del livello di servizio nei processi di assistenza all’organizzazione di tali attività.

9. I casi eccellenti

9.1 Il caso Ecolab

L'azienda

Ecolab è un'azienda multinazionale, con casa madre statunitense (l'headquarter è a St. Paul in Minnesota), nata nel 1923, leader mondiale nel mercato della detergenza industriale e dei sistemi di sanitizzazione.

Nata come piccola azienda monoprodotto (un detergente per tappeti) e con la missione di fornire soluzioni economiche e tecnologicamente avanzate per la pulizia industriale (da cui il nome "Economics Laboratory", divenuto successivamente Ecolab), l'azienda è gradualmente cresciuta fino a aprirsi, nel 1955, alle attività internazionali.

Oggi Ecolab è presente in circa 170 paesi, con oltre 21.000 dipendenti, 55 stabilimenti produttivi, 400.000 clienti e un volume di affari di oltre 4 miliardi di dollari. L'azienda opera in 13 differenti aree di business e l'organizzazione delle attività worldwide è suddivisa in 5 macro-aree territoriali: Nord America, America Latina, Europa (con sede centrale a Düsseldorf), Asia e Pacifico, Africa e Medio Oriente.

La presenza di Ecolab in Italia ha inizio negli anni Sessanta, mentre l'apertura del primo stabilimento risale al 1972. Oggi, la filiale italiana conta 380 dipendenti, distribuiti in 5 business unit ciascuna dedicata a una specifica tipologia di clienti, e ha un fatturato di circa 100 milioni di Euro. Le aree di business in cui opera Ecolab in Italia sono:

- Institutional (settore dell'accoglienza, della ristorazione, degli alberghi e delle navi da crociera) che garantisce circa il 50% del fatturato totale dell'azienda in Italia;
- Food & Beverage (settore industrie alimentari, bevande e agricoltura);
- Professional Product (settore imprese di pulizia e facility management);
- Healthcare (settore ospedali e case di cura);
- Textile care (settore lavanderie industriali).

I bisogni formativi

I bisogni che hanno condotto alla realizzazione degli interventi formativi, nell'ambito del progetto Fondimpresa, trovano origine nel periodo compreso tra dicembre 2004 e febbraio 2005. In questo intervallo temporale, infatti, è stato condotto il processo annuale di performance review, tra i cui obiettivi c'era anche quello di identificare i bisogni formativi individuali, sia di tipo tecnico, sia di tipo comportamentale-relazionale di tutto il personale.

Dalla performance review erano emersi alcuni bisogni trasversali e comuni a tutte le famiglie professionali dell'azienda. Due bisogni, in particolare, sono apparsi come più importanti:

- da un lato, la necessità di migliorare le abilità di comunicazione del personale, soprattutto in termini di capacità di ascolto e comprensione delle esigenze dei propri colleghi in un'ottica di miglioramento della qualità del servizio offerto al cliente interno;
- dall'altro lato, invece, il bisogno di incrementare i livelli di efficienza e efficacia del lavoro, a livello individuale, mediante una migliore capacità di organizzazione delle proprie attività e del proprio tempo da parte di alcune risorse.

La trasversalità di questi bisogni richiedeva la realizzazione di più interventi formativi e la conseguente difficoltà di individuare il necessario budget senza stravolgere il piano formativo per il 2005 precedentemente redatto.

In tal senso, l'incontro con il consulente dell'ISTUD che ha illustrato il catalogo delle offerte formative previste dal progetto Fondimpresa ha offerto all'azienda la possibilità di intervenire su queste aree di competenza integrando le altre attività già previste dal piano formativo aziendale.

Gli interventi formativi

Le attività di analisi dei bisogni formativi e di progettazione svolte con i docenti dell'ISTUD hanno condotto alla programmazione di due differenti interventi formativi, un seminario sulle communication skills, di cui sono state realizzate tre edizioni, e un seminario sul time management, realizzato in due edizioni.

I partecipanti

Complessivamente tramite Fondimpresa è stata erogata formazione a 68 persone, 41 donne e 27 uomini, di età compresa tra i 22 e i 50 anni, appartenenti alle seguenti famiglie professionali:

- Customer Service,
- Finance,
- Marketing,
- Tecnici delle divisioni,
- Human Resources.

L'intero gruppo dei partecipanti costituisce quasi il 18% di tutto l'organico di Ecolab in Italia. Tre di essi, inoltre, hanno frequentato sia il seminario sulle communication skills, sia il seminario sul time management.

L'individuazione dei partecipanti è stata condotta assieme ai responsabili delle business unit, che hanno accolto con soddisfazione l'iniziativa. Nella scelta dei partecipanti sono state privilegiate quelle risorse che erano state escluse da altri programmi formativi a pagamento. Il progetto Fondimpresa, in questo modo, si è proposto anche come uno strumento attraverso il quale è stato possibile offrire opportunità formative anche a quei profili professionali solitamente esclusi dalla formazione aziendale.

Seminario “Communication skills”

Il seminario è stato erogato in tre edizioni rivolte a un totale di 43 partecipanti. Gli obiettivi di dettaglio dell'intervento sono stati:

- favorire la comprensione dei partecipanti circa le dimensioni della comunicazione interpersonale in un contesto organizzativo;
- migliorare la capacità dei partecipanti di utilizzare la comunicazione interpersonale come strumento di efficacia professionale;
- sviluppare la consapevolezza del proprio stile di comunicazione personale, dei propri punti di forza e di debolezza;
- apprezzare e valorizzare le differenze negli stili individuali di comunicazione;
- sviluppare flessibilità nella gestione del proprio stile di comunicazione;
- migliorare la propria comunicazione quotidiana con i propri colleghi.

In relazione a tali obiettivi, si è provveduto a realizzare un intervento della durata complessiva di 3 giornate suddiviso in un modulo di 16 ore e in un follow-up di 8 ore, secondo lo schema proposto di seguito:

Fig. 18 Struttura del seminario “Communication skills”



La scelta di questa particolare formula si lega proprio agli obiettivi individuati. Il lavoro personale dei partecipanti sui propri stili di comunicazione e sui propri punti di forza e di debolezza, infatti, ha richiesto un intervallo temporale da dedicare a un lavoro di auto-analisi e di sperimentazione. Sulla base dei risultati delle analisi effettuate dai partecipanti, nel corso del follow-up si è potuto lavorare sulle possibili azioni di miglioramento dei comportamenti e degli stili di comunicazione personali.

Le tre edizioni del seminario sono state realizzate presso la sede di Ecolab di Agrate Brianza tra la fine di maggio e l'inizio di luglio 2005.

Seminario “Time management”

Il seminario è stato erogato in due edizioni, della durata di 2 giornate ciascuna, rivolte a un totale di 28 partecipanti. Gli obiettivi di dettaglio dell'intervento sono stati:

- comprendere le variabili coinvolte nella gestione di sé e del proprio tempo;
- acquisire le “abitudini” necessarie per l'utilizzo equilibrato delle proprie risorse;
- imparare a costruire un'agenda personale per la gestione ottimale delle proprie iniziative;
- migliorare le strategie personali di difesa del proprio “spazio personale”.

In relazione a questi obiettivi, il lavoro d'aula si è concentrato sul miglioramento delle capacità di auto-organizzazione dei partecipanti e sulla loro capacità di gestire e pianificare efficacemente la propria agenda personale.

Le due edizioni del seminario sono state realizzate tra la fine di giugno e l'inizio di luglio 2005.

La valutazione del gradimento

Per quanto riguarda la valutazione del gradimento dei partecipanti, tutte le edizioni dei seminari realizzati hanno riportato valutazioni estremamente soddisfacenti.

I partecipanti hanno dimostrato di aver apprezzato soprattutto la professionalità e la padronanza dei contenuti da parte dei docenti coinvolti, sia la modalità con cui questi ultimi hanno gestito l'aula. I metodi attivi, basati sul coinvolgimento continuo dell'aula mediante discussioni e confronto tra i partecipanti, nonché il lavoro costante svolto sui bisogni e sulle esperienze personali dei partecipanti hanno costituito il principale punto di forza di entrambi gli interventi.

Si riportano di seguito i risultati delle tabulazioni dei questionari di valutazione, dai quali è possibile osservare come le domande aventi come oggetto la valutazione delle diverse abilità dei docenti (padronanza dei contenuti, capacità espositiva, capacità di coinvolgimento, gestione del tempo) siano quelle che registrano gli score maggiori.

“Il sistema di misurazione adottato traspone in valori percentuali gli score registrati per ciascun item utilizzando le scale da 1 a 5 impiegate dai questionari di valutazione: al punteggio 5 di ciascuna scala corrisponde quindi il 100% di soddisfazione, così come al punteggio 1 corrisponde lo 0%”

Tab. 2 Seminario “Communication skills”: tabulazione dei questionari di customer satisfaction

	I Edizione		II Edizione		III Edizione	
	I modulo	follow-up	II modulo	follow-up	III modulo	follow-up
Valutazione complessiva	79,22%	76,99%	76,21%	75,12%	81,80%	82,64%
Corrispondenza agli obiettivi dichiarati	70,77%	85,71%	89,23%	76,00%	74,00%	84,44%
Rilevanza dei contenuti rispetto alle proprie necessità di apprendimento	76,92%	75,71%	73,85%	74,00%	82,00%	77,50%
Equilibrio tra contenuti teorici e riferimenti operativi	73,85%	71,43%	84,62%	78,00%	74,00%	88,89%
Utilità rispetto all'attività lavorativa svolta	83,08%	70,00%	66,15%	82,00%	80,00%	75,56%
Rilevanza rispetto allo sviluppo professionale futuro	75,38%	76,92%	73,33%	74,00%	80,00%	73,33%
Organizzazione del corso (sede, aule, attrezzature)	76,92%	72,86%	87,69%	76,00%	62,00%	71,11%
Validità del materiale didattico adottato (se previsto)	75,38%	76,67%	75,38%	74,00%	68,89%	75,00%
Calendario del corso (frequenza e orario delle lezioni)	70,77%	75,71%	78,46%	64,00%	70,00%	75,56%
Metodologie didattiche adottate	83,08%	80,00%	89,23%	78,00%	82,00%	86,67%
Funzionamento del lavoro di gruppo	86,15%	75,71%	87,69%	84,00%	62,00%	93,33%
Funzionamento delle riunioni in aula	80,00%	68,57%	86,15%	76,00%	68,00%	88,89%
Grado di soddisfazione complessivo	84,62%	82,86%	89,23%	78,00%	82,00%	88,89%
Padronanza dei contenuti da parte del docente/i	93,33%	97,14%	90,77%	90,00%	94,00%	97,78%
Capacità espositiva del docente/i	89,23%	95,38%	88,33%	92,00%	94,00%	97,78%
Capacità di coinvolgimento del docente/i	90,77%	91,43%	89,23%	86,00%	90,00%	93,33%
Gestione del tempo del docente/i	87,69%	82,86%	86,15%	84,00%	86,00%	91,11%
Contributo dei docenti in generale	85,00%	88,57%	89,23%	86,00%	90,00%	95,56%

Tab. 3 Seminario “Time management”: tabulazione dei questionari di customer satisfaction

	I Edizione	II Edizione
Valutazione complessiva	80,74%	87,33%
Corrispondenza agli obiettivi dichiarati	82,25%	86,00%
Rilevanza dei contenuti rispetto alle proprie necessità di apprendimento	78,75%	86,00%
Equilibrio tra contenuti teorici e riferimenti operativi	80,00%	88,00%
Utilità rispetto all'attività lavorativa svolta	78,75%	86,00%
Rilevanza rispetto allo sviluppo professionale futuro	83,75%	90,00%
Organizzazione del corso (sede, aule, attrezzature)	73,75%	78,00%
Validità del materiale didattico adottato (se previsto)	70,00%	84,00%
Calendario del corso (frequenza e orario delle lezioni)	77,50%	84,00%
Metodologie didattiche adottate	84,00%	88,00%
Funzionamento del lavoro di gruppo	86,25%	94,00%
Funzionamento delle riunioni in aula	84,00%	86,00%
Grado di soddisfazione complessivo	86,67%	94,00%
Padronanza dei contenuti da parte del docente/i	92,50%	98,00%
Capacità espositiva del docente/i	90,00%	98,00%
Capacità di coinvolgimento del docente/i	86,25%	92,00%
Gestione del tempo del docente/i	86,25%	91,11%
Contributo dei docenti in generale	86,25%	90,00%

È da osservare anche come, sia nel caso del seminario “Communication skills”, sia nel caso del seminario “Time management” vi sia un miglioramento del grado di soddisfazione complessiva tra la prima e l'ultima edizione. Tale miglioramento va interpretato come un segno di una costante attenzione alle esigenze dei partecipanti e, quindi, di un continuo impegno dei docenti nel ritrarre l'intervento formativo in funzione delle nuove esigenze emerse.

Parallelamente alla valutazione formale del gradimento, condotta mediante i questionari di valutazione somministrati ai partecipanti al termine dei seminari, è stata condotta anche una valutazione informale interna all'azienda incentrata sulla raccolta dei feedback spontanei forniti dai partecipanti e dai loro superiori alla direzione del personale. Proprio perchè spontanei, tali feedback costituiscono ancor più dei questionari una testimonianza del successo e della validità dell'iniziativa.

La valutazione dei risultati

Entrambi gli interventi si sono proposti obiettivi apprezzabili solo nel lungo periodo in quanto orientati al miglioramento di abilità appartenenti alla sfera dei comportamenti individuali. In ragione di tale considerazione non è stata condotta una valutazione formale dei risultati conseguiti (per la quale bisognerà attendere il prossimo processo di performance review).

Alcuni significativi cambiamenti, tuttavia, sono già apprezzabili a giudizio della direzione del personale e dei diretti superiori dei partecipanti:

“Conosciamo bene i nostri collaboratori e, per alcuni di loro, possiamo parlare di un sensibile cambiamento nel modo di porsi nei confronti dei loro colleghi: non solo c'è una maggiore disponibilità all'ascolto, ma le persone si sentono anche maggiormente a proprio agio nel confrontarsi con gli altri”.

Accanto agli obiettivi dichiarati di miglioramento delle abilità di comunicazione e di gestione del proprio tempo dei partecipanti, gli interventi hanno avuto anche l'obiettivo tacito di supportare e consolidare la coesione e il senso di appartenenza a una stessa organizzazione da parte di persone appartenenti a famiglie professionali diverse. Anche in relazione a quest'altro obiettivo, i seminari realizzati hanno prodotto effetti positivi: vi è, infatti, a giudizio dei referenti aziendali intervistati, un maggior senso di appartenenza che contribuisce al mantenimento di un buon clima interno all'azienda.

Conclusioni

Il progetto Fondimpresa ha rappresentato per Ecolab un'importante opportunità per supportare le proprie esigenze di sviluppo e per integrare mediante la leva della formazione finanziata le attività previste dal proprio piano formativo.

La realizzazione degli interventi ha avuto tra i suoi principali punti di forza l'ottimo clima di collaborazione che si è instaurato tra i referenti dell'azienda e i referenti dell'ISTUD che hanno contribuito all'analisi dei bisogni, alla progettazione e all'erogazione dei seminari.

In particolare, dei professionisti dell'ISTUD sono stati apprezzati:

- la flessibilità nel supportare le esigenze di personalizzazione degli interventi;
- la competenza dimostrata;
- il modo di porsi nel presentare all'azienda il catalogo formativo del progetto.

Di queste tre variabili, soprattutto la prima ha rappresentato un elemento di grande soddisfazione:

“Trattandosi di un progetto finanziato, all'inizio non credevamo che fosse possibile ottenere quel livello di personalizzazione di cui avevamo bisogno. I docenti sono stati disponibilissimi nell'ascoltare le nostre esigenze: basti pensare che abbiamo svolto una riunione di progettazione del seminario 'Communication skills' al telefono dalle 21.00 alle 23.00 perché era l'unica fascia oraria in cui c'era la disponibilità congiunta di tutte le persone coinvolte”.

Se il clima di collaborazione tra ISTUD e Ecolab ha rappresentato il principale punto di forza dell'iniziativa, la maggiore criticità è stata rappresentata dallo scarso tempo a disposizione:

“Dal momento in cui si è deciso di realizzare gli interventi al momento della loro erogazione è trascorso pochissimo tempo in quanto le attività dovevano essere concluse entro il 31 luglio. [n.d.r. non vi era ancora la certezza della proroga del termine al 30 novembre] Se avessimo avuto più tempo a disposizione avremmo potuto curare la progettazione con maggiore calma”.

La necessaria fretta, comunque, non ha inciso negativamente sugli esiti dell'iniziativa.

Nel complesso, l'esperienza analizzata ha costituito un caso di successo molto apprezzato sia dai partecipanti, sia dai referenti aziendali. Il successo dell'iniziativa, inoltre, ha alimentato il desiderio di proseguire l'esperienza realizzando ulteriori iniziative formative nell'ambito della seconda edizione del progetto Fondimpresa.

In relazione alle future attività formative da realizzare nell'ambito di Fondimpresa, va segnalato come vi sarà "uno scollamento" tra i tempi previsti dal progetto e il processo aziendale di performance review. Quest'ultimo, infatti, si svolgerà a fine anno: troppo tardi rispetto alle tempistiche di Fondimpresa che partirà a breve. L'individuazione delle aree di intervento, quindi, dovrà basarsi sui bisogni emersi dal processo di performance review realizzato dall'azienda lo scorso anno.

9.2 Il caso Grove-Cooper Cameron Valves - Fondimpresa come opportunità per "formare alla formazione"

L'azienda

L'azienda Grove di Voghera, in provincia di Pavia, è un'impresa manifatturiera appartenente alla Cooper Cameron Valves divisione della Cooper Cameron Corporation, casa madre americana. Cooper Cameron Corporation è uno dei principali produttori, a livello internazionale, di apparecchiature e servizi per giacimenti petroliferi. Il volume di ordinativi e vendite annuali della compagnia ammonta a circa 2 miliardi di dollari. La compagnia di industrie, marchi e stabilimenti garantisce una notevole copertura sul mercato, a partire dall'esplorazione, fino a arrivare alla raffinazione del petrolio.

In particolare, Cooper Cameron realizza apparecchiature per il controllo della pressione nelle industrie di petrolio e di gas, come a esempio: valvole a sfera per pozzi petroliferi, azionatori, valvole dell'aria, sistemi di sicurezza e sistemi assemblati per la trivellazione, produzione e trasmissione di petrolio e gas, in applicazioni terrestri, marine e sottomarine. Inoltre, Cooper Cameron fornisce apparecchiature per la separazione di petrolio e gas e è leader di mercato nella produzione di compressori centrifughi per aria, compressori integrali e separabili per gas e turbocompressori.

Cooper Cameron Corporation ha quattro divisioni: Cameron, Cooper Compression, Cooper Cameron Valves e Petreco International. Cooper Cameron Valves realizza prodotti a valvola e di misurazione, fornisce servizi aftermarket per le operazioni che si svolgono presso i giacimenti di petrolio in ambito internazionale. La divisione occupa circa 3.500 dipendenti in tutto il mondo e gestisce una ventina di stabilimenti di produzione situati in America del Nord e in Europa, oltre a avere partecipazioni in Cina e India. I ricavi previsti per il 2005 sono circa di 600 milioni di dollari. L'obiettivo di divisione è diventare il fabbricante più importante di prodotti a valvola e di servizi sul mercato del controllo della pressione. Le direttrici di sviluppo indicate da Cooper Cameron Corporation per Cooper Cameron Valve sono:

Visualizzare

- Pensare globalmente, agire localmente;
- Aspettarsi cambiamenti e prevedere le tendenze;
- Mantenere una prospettiva a lungo termine e prendere le decisioni relative sulla base dei fatti.

Ottimizzare

- Instillare entusiasmo per il processo; migliorare costantemente le operazioni e la qualità dei prodotti e dei servizi;
- Fare leva sulla tecnologia e integrare le operazioni, in base alle necessità del cliente;
- Perfezionare la capacità di risposta rapida – integrità e abilità nella consegna sono essenziali.

Capitalizzare

- Investire in nuovi prodotti, servizi e mercati;
- Garantire costantemente valore per i clienti, gli azionisti e il personale;
- Sostenere crescita e redditività a lungo termine.

Lo stabilimento Grove di Voghera nasce il 3 gennaio del 1972. Oggi occupa circa 460 persone con un fatturato 2004 di 146 milioni di euro. Recentemente è stato acquisito dalla Cooper Cameron Corporation e è divenuto parte integrante della Cooper Cameron Valves. Nel sito produttivo pavese vengono realizzate prevalentemente valvole a sfera di varie dimensioni e caratteristiche tecniche per il mercato del petrolio e del gas. La maggior parte della produzione viene esportata all'estero.

Il contesto: cambiamento organizzativo

Da alcuni mesi Grove ha intrapreso un vasto processo di cambiamento organizzativo, passando da una struttura gerarchico-funzionale a una struttura "a matrice".

Un'importante modificazione ha interessato la produzione, che, nel corso degli anni, aveva reso stabile un assetto tradizionale "per reparti" e è stata trasformata in produzione per "celle di prodotto". Il progetto di cambiamento era nato dalla necessità di migliorare la performance dello stabilimento riducendo il 'Lead Time' di produzione e migliorando la qualità del prodotto. L'intervento sulla produzione, realizzato in brevissimo tempo, ha permesso ottimi miglioramenti della performance, ma ha richiesto anche un forte impegno da parte di tutta la popolazione aziendale, che ha dovuto rapidamente cambiare il modo di lavorare, i ruoli, i flussi comunicativi di informazioni e di materiali.

Un ulteriore e importante intervento ha interessato la funzione di Customer Service. Lo scopo era favorire un miglior fluire delle informazioni, dalla richiesta del cliente fino alla spedizione del prodotto e all'aftermarket. Il processo ha determinato il passaggio da una logica funzionale a una per aree geografiche con l'unificazione dei processi di gestione del cliente in un unico flusso omogeneo ottenendo una semplificazione e velo-

cizzazione dell'intero processo di Customer Service. Il personale, pertanto, si è trovato a affrontare, in breve successione, tre grandi sfide: il passaggio da una compagnia a un'altra, la trasformazione dell'organizzazione della produzione e la riorganizzazione del Customer Service. Tutto ciò rappresentava un considerevole cambiamento culturale da gestire con delicatezza e gradualità.

Martina Prantl, responsabile della formazione, è una signora energica, dinamica, dotata di uno spiccato spirito umoristico. Ha studiato economia aziendale, ma si presenta come una che è "venuta su" dalla gavetta. Da poco si occupa di formazione. È entusiasta del suo lavoro. Descrive brevemente se stessa, il proprio ruolo, poi racconta il contesto organizzativo e si domanda come gestire questi cambiamenti, che non possono essere letti solo sotto il profilo logistico - materiali, macchine, procedure - ma anche, e soprattutto, in una prospettiva culturale. L'azienda, pur appartenendo a una compagnia multinazionale, per anni non ha sentito l'esigenza di una figura di Responsabile delle Risorse Umane. Il vertice aziendale gestiva direttamente il personale e l'ufficio del personale si occupava esclusivamente dell'aspetto amministrativo. Dal 2000 è stata inserita la nuova figura del Direttore delle Risorse Umane, che ha iniziato a diffondere una cultura della gestione delle Risorse Umane e a creare il proprio staff, prevedendo di dedicare risorse specifiche alla formazione. Con il 2004 è stato possibile individuare una persona responsabile della formazione. Fino a quella data la formazione aveva avuto un carattere piuttosto episodico e, per i neo assunti, era prevalentemente "in affiancamento".

Gli obiettivi formativi: far crescere l'azienda vuol dire far crescere le persone

L'ingresso di Grove nella compagnia americana ha rappresentato un importante vantaggio per la Cooper Cameron Corporation. Il valore principale è rappresentato dalle persone. Lo stabilimento italiano ha consolidato, nel corso degli anni, notevoli esperienze e conoscenze nella realizzazione delle valvole, divenendo un marchio ampiamente riconosciuto nell'ambito delle applicazioni di controllo del flusso sul mercato internazionale del petrolio e del gas.

Giorgio Barbero, HR Director di Grove e Ledeen, i due siti che Cooper Cameron Valves ha nell'area di Voghera, è distinto, al primo sguardo sembra quasi austero, ma appena inizia a parlare sorride e crea un clima caldo, accogliente. Sa trovare la giusta misura tra rispetto del ruolo e attenzione agli altri. Parla con l'autorevolezza e la consapevolezza del manager di "lungo corso":

"Il presupposto di partenza, molto importante, è quello in base al quale cerco di operare è che l'azienda è fatta dalle persone. L'azienda ha asset, macchinari, materiali e processi, ma l'azienda è fatta soprattutto da chi lavora all'interno dell'organizzazione. Quindi è chiaro che, per me, far crescere le persone significa far crescere l'azienda e i successi aziendali sono il risultato di questo processo. La formazione, in questa prospettiva, è uno degli aspetti fondamentali"

Il compito per Martina Prantl è chiaro: la formazione rappresenta una delle risposte possibili ai mutamenti in atto e ai problemi emergenti, ma la situazione non può essere affron-

tata in modo semplicistico con l'erogazione saltuaria di corsi di formazione. Deve essere studiata una strategia formativa in un'azienda che non è abituata a "fare formazione".

I principali temi da affrontare sono l'integrazione del personale dello stabilimento con la nuova compagnia di appartenenza. Ciò significa principalmente integrazione linguistica. L'azienda deve poter parlare in inglese con la casa madre. Altrettanto importante è costruire una struttura organizzativa che punti sul principale processo di realizzazione del prodotto e, contemporaneamente, permetta alle varie funzioni aziendali di leggere il proprio ruolo come supporto al processo di produzione. È fondamentale presidiare le fasi del processo produttivo in prospettiva di project management, per tenere conto dei vincoli di risorse e rispettando i tempi di consegna nella realizzazione di ogni commessa. Questo va di pari passo con il miglioramento della capacità di gestione del tempo da parte del management. Infine è necessario creare il giusto spirito di gruppo per facilitare il passaggio delle informazioni lungo la catena di produzione della valvola, dal ricevimento dell'ordine all'installazione, e migliorare il rapporto con il cliente in ottica di customer satisfaction.

Per fare ciò si pensa di puntare sull'integrazione tra le nuove leve e i responsabili che hanno un'anzianità e un'esperienza importanti nella costruzione delle valvole. Le nuove leve portano il loro bagaglio di entusiasmo e novità, sensibilità alla formazione come strumento di sviluppo. I responsabili più anziani portano il loro contributo di esperienza che ha rappresentato il punto di forza della Grove negli anni. Osserva Giorgio Barbero:

"L'ingresso di giovani che ha caratterizzato gli anni 2002 e 2003, è stato abbastanza significativo, sia per quanto riguarda il personale operaio che il personale impiegatizio. Oggi noi ci troviamo in una situazione che presenta un mix, secondo me, ideale. Perché abbiamo personale senior con competenze e esperienze che opera fianco a fianco a giovani con nuovi approcci nella gestione dell'informatica e dei nuovi modelli organizzativi. Il mix tra queste persone si sta rivelando vincente, perché si unisce la novità con le conoscenze di persone che costruiscono valvole da quaranta anni, facendo grande il marchio Grove."

Il percorso Fondimpresa: imparare dal processo formativo

Grove oltre a appartenere al mercato internazionale è inserita nel vivo del tessuto produttivo locale. Come ogni azienda, attraverso l'esperienza dei propri collaboratori, diventa punto di snodo tra la cultura locale e la cultura globale. L'azienda e l'Unione degli Industriali della provincia di Pavia collaborano attivamente anche nella gestione degli aspetti formativi. È proprio l'Unione che propone servizi formativi e che suggerisce all'azienda un possibile percorso finanziato nell'ambito del programma P.I.S.T.E. La responsabile della formazione, su suggerimento dell'Unione Industriali, viene in contatto con il Consorzio Sistemi Formativi UCIMU.

Il primo passo è rappresentato dalla raccolta dei bisogni formativi. La responsabile della formazione intende sviluppare un piano che interesserà tutti i dipendenti. La prima fase, affrontata attraverso il programma P.I.S.T.E., riguarda 75 persone. Dice Martina Pranti: "la formazione riguarda soprattutto lo sviluppo della persona". L'esigenza più urgente è l'inglese. Il training non si configura come un semplice corso di lingua, ma serve alle per-

sone, oltre che a comunicare con la cultura della Cooper Cameron Corporation, a usare sempre meglio la lingua inglese, che rappresenta, già oggi, un abituale strumento di lavoro, un abito comunicativo in un mercato di riferimento prevalentemente anglofono. Commenta Giorgio Barbero:

“L’inglese è un prerequisito fondamentale in questa azienda. Ho appena terminato una riunione di un’ora in inglese a cui partecipavano 35 persone e tutte quante parlavano molto bene. È raro trovare stabilimenti italiani in cui si parli così tanto e così bene l’inglese. L’investimento in formazione, quindi, è necessario per dare continuità a questo stile di comunicazione. Perché i vincoli di una nostra carenza nel conoscere la lingua della casa madre sono evidenti: mancanza di dialogo, limiti delle capacità negoziali, difficoltà di comprensione delle strategie ecc.”

Le altre esigenze espresse riguardano la formazione manageriale per supportare il personale nel processo di cambiamento dell’assetto organizzativo. Le tematiche, coerentemente con la strategia aziendale, sono: il team building, il public speaking, la customer satisfaction, il time management, il project management, il basic finance. La metodologia formativa prevede attività d’aula in cui vengono lasciati spazi per le esercitazioni e le applicazioni concrete (con lavori di gruppo).

Il corso d’inglese si rivela molto innovativo. L’ideatore del modello d’intervento formativo è brillante, ha tanta esperienza e è uno “che ci crede”. I suoi corsi non sono rigidi. Hanno una flessibilità che permette interscambi funzionali che arricchiscono anche il passaggio di informazioni tra ruolo e ruolo, tra funzione e funzione. I docenti sono madrelingua, hanno ampie esperienze e affrontano un problema tipico dell’insegnamento della lingua estera nei contesti organizzativi italiani. Le persone devono superare l’atavica paura di commettere errori. I partecipanti ricordano la “famosa giornata di otto ore per il ‘lavaggio del cervello’”. Lo dicono ridendo. Sanno a cosa serve una giornata intera trascorsa in una stanza in cui è possibile parlare solo inglese. Dopo tante ore le barriere psicologiche cadono. Non si prova più la vergogna o la paura di sbagliare. Si supera una delle maggiori difficoltà nell’apprendimento di una lingua straniera. Una partecipante testimonia:

“Io ho frequentato il corso d’inglese. In precedenza avevo frequentato corsi interni tenuti da persone che sapevano l’inglese. Erano docenti che avevano fatto inglese all’università, ma non erano così qualificati dal punto di vista didattico. Questo corso, invece, era con insegnanti madrelingua inglese, era ‘il loro mestiere’ e abbiamo imparato [...]”

Il corso di team building è quello che più si presta alle metodologie “di confine” in cui il coinvolgimento della persona in ogni suo aspetto, compresa la corporeità, è più forte. Dice Martina Pranti:

“In effetti si dovevano portare i tappetini, dovevano vestirsi casual. Anche se queste metodologie non sono state rifiutate dai partecipanti, ci vorrà ancora del tempo per abituarsi a modalità formative meno convenzionali della lezione frontale.”

La formazione inizia e subito le persone sono coinvolte in molti corsi. La partecipazione è attiva e interessata. Ci sono i primi successi e le prime difficoltà. Il cambiamento organizzativo rappresenta un'energia molto forte, ma genera preoccupazioni e richiede una profusione di energie molto più intensa rispetto a un periodo di normale attività. Le persone tuttavia "tengono duro" e continuano a svolgere le proprie normali funzioni pur partecipando con impegno alle attività corsuali. Il comportamento dei partecipanti cambia. Da un primo atteggiamento "passivo" nei confronti della formazione i corsisti iniziano a assumere un orientamento proattivo, progettando di applicare le conoscenze al contesto organizzativo.

Alla fine, il progetto viene portato a conclusione nei limiti di tempo previsti e rispettando i vincoli di programma. Così si possono raccogliere i primi frutti.

I dati: il commitment nei numeri ³

Grove ha impostato un'attività di valutazione interna dei risultati dei corsi. Il primo esito, molto evidente, è la frequenza al corso riportata nella tabella sottostante.

Tab. 4 Durata dei corsi, numero dei partecipanti e percentuale di presenze suddivisi per tematiche

Tematica	Durata del corso (in ore)	Numero dei (partecipanti)	Percentuale di presenze
Customer Satisfaction*	16	10	100,00%
Project Management*	24	13	100,00%
Team Building	16	10	100,00%
Time Management*	16	10	100,00%
Public Speaking*	16	10	100,00%
English edizione 1	60	10	96,67%
English edizione 2	60	11	92,12%
English edizione 3	60	10	96,67%
English edizione 4	60	10	94,67%
English edizione 5*	60	10	100,00%
English edizione 6*	60	10	100,00%
Basic Finance*	24	10	100,00%
Totale	472	124	97,44%

Il numero di ore formazione allievo erogate parla da solo: è notevole, considerando sia il numero di ore dedicate dai dipendenti, sia il contributo privato che l'azienda ha garantito. La bilancia sembra pendere in modo sproporzionato verso la lingua inglese. Tuttavia, come già accennato, il corso di inglese può essere considerato la formazione di base più urgente, che deve necessariamente riguardare la maggior parte dei dipendenti. Le altre tematiche formative sono state proposte a una popolazione aziendale selezionata secondo il ruolo occupato e la funzione svolta.

³ I dati indicati con l'asterisco (*) in Tab. 4 e Tab. 5 sono da intendere come indicativi. I corsi indicati, al momento della scrittura del caso, non erano ancora chiusi e le ore effettive di partecipazione non erano state ancora contabilizzate completamente.

Tab. 5 Ore Formazione Allievo totali e per tematica

Tematica	Ore di Formazione Allievo
Customer Satisfaction *	160
Project Management *	312
Team Building	160
Time Management *	160
Public Speaking *	160
English edizione 1	600
English edizione 2	660
English edizione 3	600
English edizione 4	600
English edizione 5 *	600
English edizione 6 *	600
Basic Finance *	240
Totale	4852

Fig. 19 Percentuale di partecipanti sul totale dei partecipanti, suddivisi per tematica

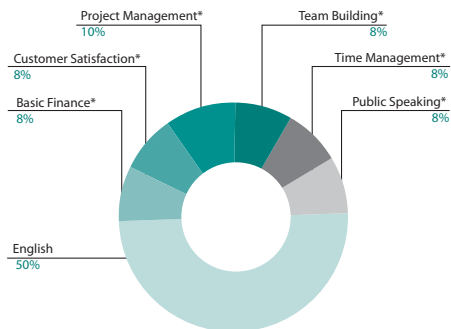


Fig. 20 Ore di docenza effettiva suddivise per tematica

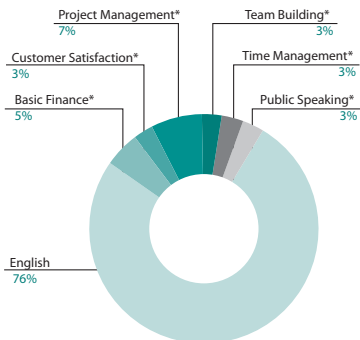
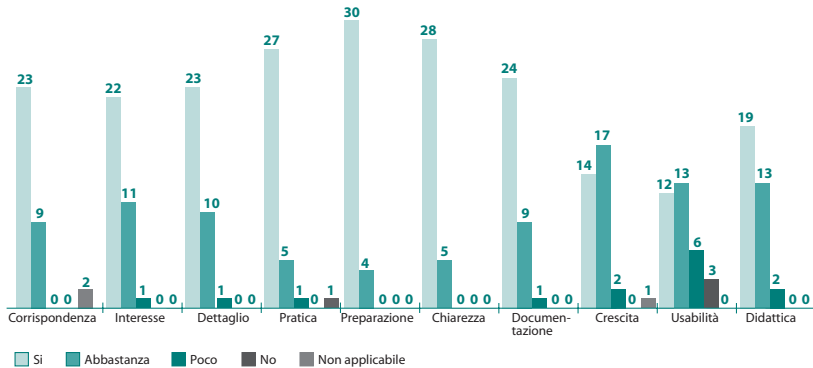
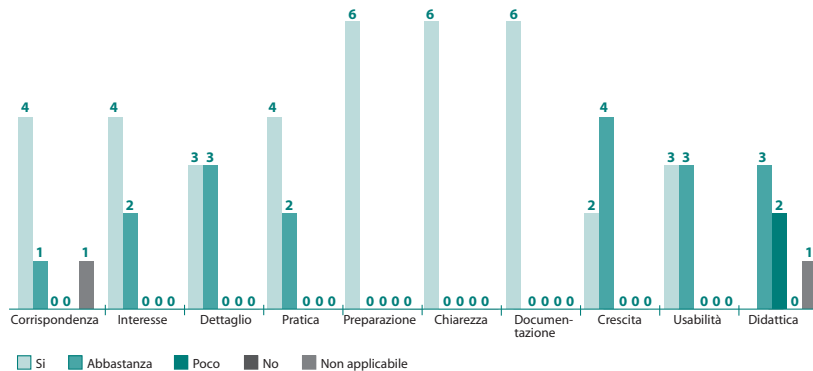


Fig. 21 Esempio di valutazione di una edizione del corso di inglese

Valutazione Corso lingua inglese - Maptraining (Marzo-Giugno 2005)

**Fig. 22 Esempio di valutazione di una edizione del corso di team building**

Valutazione Corso Teambuilding - Opera (Maggio 2005)



I risultati: il commitment nei fatti

A seguito dell'ultima rilevazione del grado di soddisfazione si può sicuramente affermare che i dipendenti vedono il progetto formativo come un'iniziativa estremamente positiva. La formazione innesca un circolo virtuoso. Non viene vissuta in modo passivo. Molte persone, autonomamente, si interessano al progetto e chiedono di partecipare ai corsi e coloro che vi hanno partecipato chiedono l'acquisto di libri per mantenersi aggiornati sugli argomenti dei corsi.

Il progetto genera anche attese per il futuro. A causa del periodo impegnativo attraversato dall'azienda e dei vincoli imposti dalla logica progettuale, la formazione non può essere estesa a tutti i ruoli professionali. Alcune fasce non sono state toccate. Però il programma aziendale prevede che la formazione venga estesa a tutti, "fino a farla diventare un'attività continua, come deve essere", sottolinea Martina Prantl.

È sicuramente prematuro cercare di individuare, a oggi, sostanziali cambiamenti nei comportamenti organizzativi. Ciò nonostante alcune osservazioni di carattere qualitativo possono essere fatte già dopo questi primi mesi di formazione:

- anche una breve visita in azienda può bastare per capire che ci si trova in un'azienda bilingue. Nel sito produttivo di Grove si parla italiano e inglese;
- i corsi hanno favorito gli scambi di informazioni interfunzionali, supportando la crescita di una mentalità al servizio del cliente e quindi centrata sul valore aggiunto lungo le varie fasi del processo;
- i giovani manager stanno migliorando la capacità di gestire i gruppi, favorendo lo sviluppo di una struttura organizzativa a matrice in sostituzione della classica struttura gerarchico-funzionale;
- sta nascendo una migliore disponibilità alla formazione, che viene letta come leva di sviluppo organizzativo. La responsabile della formazione mette in risalto la strategia aziendale: "si cerca di far fare un'esperienza positiva a chi è alla guida di gruppi, i cui componenti, a loro volta, saranno formati, per creare sensibilità alla formazione". La formazione non viene vissuta come tempo sottratto al lavoro o peggio come una perdita di tempo, ma come un'occasione per dedicarsi alle "cose importanti" oltre che alle "cose urgenti";
- l'azienda ha raccolto dati molto significativi sul grado di apprezzamento della formazione durante i colloqui programmati. Giorgio Barbero racconta: "In Grove organizziamo dei check point. Sono interviste che facciamo a tutti i dipendenti a sei mesi dall'assunzione e poi a intervalli di due anni. Intervistiamo i dipendenti su 14 indicatori, come per esempio: lo sviluppo dell'azienda, il clima con i colleghi, con il proprio responsabile e con il cliente, la comunicazione, la formazione ecc. La formazione è l'aspetto più critico, quello che viene vissuto da tutti come un fattore critico - critico nel senso che si ritiene che in azienda non sia sufficiente la formazione fatta - e è comunque quello che, da quando abbiamo intrapreso il percorso formativo, ha avuto l'inversione di tendenza più significativa".
- per un'azienda che non ha un processo formativo consolidato l'attività di formazione nella logica del finanziato ha generato come risultato aggiuntivo l'impostazione e la documentazione del processo formativo stesso. Testimonia Martina Prantl: "[...] Anzi, devo dire che la formazione finanziata, per un'azienda che non ha mai fatto formazione, è ottima, ma non perché è pagata, lo posso testimoniare perché è un'esperienza che ho fatto. L'azienda, avendo poca esperienza nel fare formazione e scegliendo di fare formazione finanziata - che costringe a fare i conti con il controllo strutturato delle informazioni (pianifica questo, prepara quell'altro, tieni i registri di

qua, il calendario di là, ecc.) – viene condotta necessariamente a organizzare bene la formazione. Posso dire che, in una certa maniera, ho imparato a fare il mio mestiere anche attraverso questo tipo di progetto [...]. Il tutto ti porta a avere una visione molto strutturata dell'insieme delle attività formative”.

- l'aver intrapreso un percorso formativo in un periodo così turbolento, di passaggio da una compagnia all'altra, ha dato un segnale forte rispetto alle intenzioni della nuova proprietà. L'indirizzo era comunque investire sulle persone. Questo ha tranquillizzato i dipendenti, mostrando l'intenzione di valorizzare le competenze di Grove e indicando che tali competenze rappresentano realmente un patrimonio per Cooper Cameron Corporate.

Le prospettive per il futuro

Al termine delle attività formative, il bilancio incoraggia l'azienda a proseguire nel progetto, estendendo il programma anche alle persone che non hanno partecipato alla prima fase. Questa prospettiva è favorita dal vissuto positivo dei partecipanti che ha generato consenso all'interno dell'azienda. Dice Giorgio Barbero:

“È stato estremamente apprezzato il fatto di dare l'opportunità alle persone di sviluppare quelle competenze e conoscenze che possono utilizzare nei processi produttivi. Ma c'è un secondo aspetto altrettanto importante che è il messaggio dato alle persone ogniqualvolta offriamo loro un'opportunità di questo tipo. La formazione è il bisogno più sentito dai nostri colleghi. Il bisogno maggiormente percepito non è lo stipendio, non è la carriera, ma è la formazione”

Lo spazio offerto da Fondimpresa P.I.S.T.E. è stato l'occasione per segnare un punto di svolta nella gestione della formazione presso l'azienda Grove. Tale spazio ha anche permesso di creare un contesto favorevole per l'incontro tra i più attori della formazione, al fine di fornire una concreta risposta alle esigenze della formazione continua in azienda: da un lato, l'impresa con le proprie persone che sentono l'esigenza di essere formate per crescere dal punto di vista personale e professionale, con i propri manager che vogliono promuovere la formazione per valorizzare le risorse interne; dall'altro, le associazioni imprenditoriali, le organizzazioni sindacali e gli enti di formazione, che sono chiamati a fornire una risposta in modo differente, ma sinergico, alle esigenze delle persone e dell'azienda.

Infine, lo strumento Fondimpresa ha favorito, presso Grove, la nascita di una prima gestione condivisa del finanziamento per la formazione. La convinzione prevalente oggi è: il team che ha gestito la formazione aziendale ha lavorato bene! Questo team, costituito sia dalle risorse interne che dalle risorse esterne, ha accorciato notevolmente la distanza tra bisogno e offerta formativa, ponendosi come esempio concreto di una prassi capitalizzabile e estendibile.

9.3 Il caso Alcatel Italia S.p.A.

Situazione attuale dell'impresa

Con un fatturato di 12,3 miliardi di euro nel 2004, una presenza in 130 paesi e uno tra i più rilevanti budget di R&D dell'intero settore high tech, Alcatel è tra i maggiori fornitori mondiali di soluzioni di telecomunicazione. In particolare, Alcatel è leader mondiale nei sistemi di trasmissione ottica, nelle tecnologie per l'accesso a banda larga, il maggior fornitore in Europa di sistemi di comunicazione aziendale, uno dei maggiori fornitori di soluzioni per networking aziendale e contact center, nonché uno dei marchi più conosciuti per terminali di comunicazione e telefoni cellulari. Nell'ambito delle infrastrutture per comunicazioni mobili, Alcatel ha costruito una solida posizione, grazie anche a Evolium, la joint venture con Fujitsu, all'avanguardia anche nelle tecnologie di rete UMTS e nelle applicazioni mobili. Nel 2005, Alcatel e Finmeccanica hanno stretto un'alleanza nel settore aerospaziale che ha dato vita al primo operatore europeo nei sistemi e servizi satellitari. Grazie alla sua offerta articolata end-to-end, insuperata per estensione di catalogo e copertura geografica, Alcatel è in grado di coprire le esigenze di operatori, service provider, aziende utenti e privati consumatori per applicazioni fisse e mobili, voce, dati e multimediali.

Per quanto concerne più specificamente la situazione italiana, Alcatel è presente in Italia con centri di ricerca e produzione, che sono un sicuro punto di riferimento delle eccellenze nel campo delle telecomunicazioni, e con un fatturato pari a 966,5 milioni di euro nel 2004. Proprio in Italia hanno sede le attività mondiali di Alcatel nei campi strategici della trasmissione di linea, su reti ottiche (SDH, DWDM, metro) e su ponte radio.

Le attività di ricerca e sviluppo nel campo delle reti ottiche e nei sistemi di gestione di nuova generazione delle reti occupano un migliaio di ricercatori italiani su un totale di circa 3.000 addetti e contribuiscono a portare il meglio del 'made in Italy' tecnologico nel mondo. Negli ultimi anni, infatti, circa la metà del fatturato di Alcatel Italia è rappresentato dalle esportazioni.

Inoltre, in Italia Alcatel ha uno dei principali centri per lo sviluppo dei sistemi di gestione di rete e di telecomunicazioni per operatori carrier, imprese private e pubbliche e enti locali.

Situazione al momento di aderire all'iniziativa e descrizione dell'intervento

L'iniziativa impostata con MIP nell'ambito del progetto Fondimpresa si inserisce in un quadro più ampio. Alcatel ha infatti da anni impostato un percorso di sviluppo delle competenze dei propri alti potenziali, percorso denominato "Stretch".

Questo percorso complessivo, della durata compresa tra i 18 e i 34 mesi, è caratterizzato da varie fasi, sinteticamente rappresentate in Figura 23:



L'intervento di MIP si inserisce all'interno della fase "Knowledge track", e in particolare dei "Business Basics". Sono stati infatti progettati e erogati 3 moduli sui seguenti temi: Marketing, Finance e Supply Chain.

I destinatari dei tre moduli sono ovviamente gli stessi, ovvero le persone identificate come alti potenziali Alcatel e quindi inserite in questo articolato percorso di sviluppo.

Obiettivi specifici dei moduli formativi inerenti ai Business Basics sono di formare i potenziali manager di domani sulle principali tematiche di business, fornendo loro chiavi di lettura e elementi interpretativi che li mettano in grado di ricoprire al meglio il loro ruolo. Non è invece un obiettivo di questi percorsi quello di formare specialisti nelle diverse aree funzionali.

In maggior dettaglio, i contenuti trattati nei tre moduli sono stati:

1. Marketing- 24 ore su 3 giornate

Introduzione al marketing	<ul style="list-style-type: none"> - L'evoluzione del contesto attuale - Il marketing nei processi di creazione del valore - Il processo di marketing - Marketing strategico: l'analisi "macro" del mercato
Il marketing strategico	<ul style="list-style-type: none"> - Il comportamento di acquisto del cliente - L'analisi del sistema competitivo - Segmentazione - Posizionamento - Targeting
Il marketing operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Il marketing mix - Lo sviluppo di strategie sostenibili orientate al cliente - Il ruolo delle ICT nel processo di marketing - Il marketing in Alcatel

2. Finance- 32 ore su 4 giornate

Bilancio	<ul style="list-style-type: none"> - La lettura del bilancio e la sua interpretazione - L'analisi delle dinamiche reddituali e patrimoniali - Gli indicatori di valutazione dei risultati aziendali - La comunicazione finanziaria esterna
Controllo	<ul style="list-style-type: none"> - Il processo di controllo in aziende complesse - La pianificazione e la programmazione: l'assegnazione degli obiettivi e il controllo dei risultati - I centri di responsabilità e di costo - Il capital budgeting - I criteri di valutazione degli investimenti - La previsione finanziaria - Il costo del capitale
Valutazione di impresa	<ul style="list-style-type: none"> - Dalla valutazione dei progetti al valore di impresa - Metodi di valutazione aziendale - Relazioni tra il valore economico e il valore di mercato

3. Supply Chain- 24 ore su 3 giornate

Supply Chain Management: i concetti chiave	<ul style="list-style-type: none"> - Le idee-forza e i processi SC - Le performance e i trade-off - Le principali strategie per la Supply Chain: lean, agile, responsive... - Le aree decisionali tipiche: source, make, deliver - Configurazione della rete logistica - Gestione degli ordini e dei materiali in una rete distribuita
L'assessment dei progetti di IT nell'ambito del SCM	<ul style="list-style-type: none"> - I problemi legati alla valutazione di un sistema APS - Metodologie di value assessment dei sistemi APS - Dai fabbisogni informativi alle prestazioni rilevanti
La gestione della domanda	<ul style="list-style-type: none"> - Il processo di gestione della domanda - Classificazione dei metodi di previsione (quantitativi e qualitativi) - Nuove tendenze nella gestione della domanda - Raccolta e analisi delle informazioni per la previsione della domanda
Dinamiche all'interno della supply chain: il gearbox game	<ul style="list-style-type: none"> - Simulazione di una filiera produttiva nel settore automotive - Le modalità di interazione: tradizionale vs. collaborativa - Analisi e discussione dei risultati - L'effetto Forrester: cause, effetti e soluzioni - Il valore dell'informazione nel SCM

Al fine di progettare al meglio questi moduli, si sono svolte riunioni in presenza e a distanza tra i referenti Alcatel e MIP. In queste riunioni sono state coinvolte sia le persone che per entrambi gli enti presidiano il percorso complessivo (Dott.ssa Calvi Parisetti di Alcatel e Dott.ssa Ghezzi di MIP) sia gli esperti dei vari argomenti, ovvero i docenti referenti d'area per MIP e responsabili delle relative funzioni per Alcatel.

In queste riunioni sono stati definiti e concordati contenuti di dettaglio e modalità didattiche; sono stati inoltre concordati gli interventi dei testimoni Alcatel che sono stati coinvolti in ciascun modulo, erogato per il resto da docenti della faculty MIP.

Risultati di fine intervento

Il livello di soddisfazione, sia da parte dei partecipanti che del superiore diretto intervistato che della referente aziendale, è stato molto buono. È stato infatti centrato l'obiettivo principale, che era quello di fornire ai partecipanti strumenti e chiavi interpretative per meglio comprendere alcuni fenomeni d'azienda, i processi interfunzionali, gli impatti dell'operato di ciascuno sul funzionamento e risultati complessivi d'azienda.

Sia i partecipanti sia il referente aziendale hanno espresso un elevato grado di soddisfazione per quanto concerne i contenuti dei vari moduli, il livello della docenza e le metodologie formative adottate, che hanno integrato la didattica frontale di tipo più tradizionale con esercitazioni applicative, casi e testimonianze di manager Alcatel.

Le esercitazioni sono state particolarmente apprezzate perché hanno permesso di mettere in pratica quanto appreso, agevolando l'apprendimento di tematiche relativamente nuove e complesse da parte di "non addetti ai lavori". Anche le testimonianze di manager aziendali sono state ritenute utili a contestualizzare maggiormente i contenuti trasmessi dai docenti alla realtà Alcatel, anche se per alcune di esse sarebbe stato utile avere un po' più di tempo a disposizione. È stato infine apprezzato il fatto che siano state fornite indicazioni bibliografiche, cui i partecipanti hanno potuto rifarsi per approfondire alcuni aspetti.

Per quanto riguarda le tempistiche di erogazione, i feedback sono differenti. Viene apprezzato dalla referente aziendale e dai partecipanti il fatto di aver mantenuto giornate consecutive su uno stesso modulo, cosa che ha permesso maggiore focalizzazione sui temi. Per quanto riguarda invece la cadenza dei vari moduli e il tempo intercorrente tra l'uno e l'altro, la referente e uno dei partecipanti hanno evidenziato come, se fosse stato possibile, sarebbe stato meglio avere maggiore distanza tra un modulo e l'altro, sia per poter metabolizzare meglio i concetti sia per diluire l'impegno in aula su più mesi. (Nota dell'intervistatore, questa cadenza è stata determinata dai tempi del programma, che ha imposto un termine massimo a fine Novembre 2005).

La referente ha inoltre espresso gradimento per il livello di personalizzazione, flessibilità e qualità della docenza, che sono assolutamente in linea con quanto si sarebbero aspettati anche su un percorso formativo a pagamento e non finanziato. Anche gli adempimenti amministrativi richiesti (es. documentazione sui costi orari dei partecipanti...) sono stati relativamente ridotti per l'azienda e non troppo onerosi. La referente è comunque a conoscenza del fatto che gli adempimenti più onerosi tipo rendicontazione sono quelli che in questa fase di start-up sono stati gestiti dagli enti attuatori ma che a regime saranno a carico dell'azienda.

Come spunti di miglioramento per eventuali riedizioni di questi percorsi, i partecipanti hanno segnalato:

- utilità di avere il materiale didattico o altro pre-reading prima dell'aula;

- avere delle dispense didattiche più discorsive rispetto alle slide presentate in aula;
- ampliare il numero di giornate dedicate ai vari argomenti, in particolare almeno 1 giorno in più sui temi di Finance (soprattutto per ampliare i temi di valutazione d'impresa), molto interessante ma anche abbastanza complesso.

Il superiore diretto di uno dei partecipanti ha trasmesso particolare interesse e soddisfazione sull'approfondimento delle tematiche di Finance, particolarmente importante visto il background tecnico-ingegneristico della maggior parte dei partecipanti e la necessità invece di rafforzare le competenze anche in campo finanziario per la loro crescita manageriale. Egli ha invece reputato meno soddisfacente il modulo di Marketing, che secondo quanto trasmesso dal partecipante in aula è stato un po' troppo generico.

Per quanto concerne infine l'efficacia dei moduli, referente aziendale e partecipanti sono concordi nel dire che, vista la tipologia di formazione e i suoi obiettivi, non vi può essere un riscontro immediato nelle attività quotidiane dal giorno dopo, ma l'efficacia vera si metabolizza nel tempo, creando una solida base di competenze manageriali da sfruttare e approfondire al momento giusto. Già il fatto che uno dei partecipanti abbia sottolineato come, grazie per esempio al corso di Supply Chain, sia riuscito a comprendere meglio alcuni fenomeni aziendali e le motivazioni di alcune richieste di altre aree dell'azienda con un impatto sulla sua, denota comunque una buona efficacia del percorso.

Da questo punto di vista, anche il superiore diretto di uno dei partecipanti ha evidenziato, durante l'intervista, come in seguito alla partecipazione ai percorsi formativi il suo collaboratore abbia mostrato maggiore proattività nell'attività di sviluppo del business, proponendosi anche come promotore di alcune iniziative, dichiaratamente anche perché sensibilizzato sull'importanza dello sviluppo di nuove idee o prodotti durante i corsi di formazione.

9.4 Il caso Lindt & Sprüngli S.p.A.

Situazione attuale dell'impresa

Lindt & Sprüngli A.G. è un'azienda leader nel mercato del cioccolato premium, riconosciuta per la qualità e la tradizione della sua produzione.

È nel 1845 che il pasticcere zurighese David Sprüngli decide insieme al figlio Rudolf di allargare il giro d'affari della propria azienda, installando una "fabbrica di cioccolato": un piccolo edificio nella città vecchia di Zurigo, dove trovano spazio appena una tostatrice e un miscelatore manuale. Nel 1859 Rudolf Sprüngli apre un nuovo negozio di pasticceria in Paradeplatz un elegante locale di ritrovo dove inizia a vendere la cioccolata da lui prodotta. È una novità per il pubblico che si affretta a riempire il negozio di Sprüngli, attirata dalla deliziosa specialità. Il successo è tale che nel 1870 inizia la produzione industriale in una fabbrica situata vicino alla stazione ferroviaria.

Nel 1879, Rodolphe Lindt, figlio di un farmacista di Berna, inizia la produzione del suo pri-

mo cioccolato. Le macchine che usa si dimostrano inadeguate allo scopo e il prodotto risulta una massa poco appetibile. Grazie all'intervento del fratello farmacista riesce a scoprire il segreto per rendere il cioccolato più morbido e vellutato. È il sistema di *con-caggio*, messo a punto dopo molti esperimenti, che rende la miscela di cioccolato così fluida da sciogliersi in bocca, sprigionando un'aroma completamente nuovo. Lindt chiama la sua nuova creazione "Chocolat fondant": la pietra di paragone nella storia del cioccolato di qualità.

Nel 1892 Rudolf Sprüngli si ritira dall'attività, dividendo la proprietà tra i due figli. David Robert si occupa dei negozi, mentre Johan Rudolf diventa responsabile della produzione. Rudolf è un imprenditore intraprendente, quindi prima amplia la vecchia sede poi, nel 1899 inaugura una nuova fabbrica a Kilchberg, sul lago di Zurigo. Quello stesso anno decide anche di acquistare l'industria di Rodolphe Lindt a Berna e con essa i segreti di fabbricazione che avevano reso così famoso il suo cioccolato. Il dottor Rudolph R. Sprüngli, erede di una grande tradizione e rappresentante della quinta generazione della sua famiglia, continua il percorso tracciato dai suoi antenati con mezzi moderni. I principi stabiliti dai padri fondatori non sono mai stati accantonati e le nuove tecnologie sono sempre state oggetto di interesse e di ricerca al fine di migliorare la qualità e rendere più efficiente la produzione.

Tra il 1947 e il 1954 la Lindt & Sprüngli si espande con successo a livello internazionale attraverso accordi di licenza con Italia (1947), Germania (1950) e Francia (1954), fino a arrivare alla quotazione sulla Borsa Svizzera nel recente 1986. La Lindt & Sprüngli è oggi un'azienda multinazionale, leader nel settore del cioccolato di qualità: la crescita e l'espansione dell'azienda è continuata tra il 1993 e il 1998 con l'acquisizione di Hofbauer in Austria nel 1994, di Caffarel in Italia nel 1997 e di Ghirardelli negli USA nel 1998. Le sue oltre 100 specialità, prodotte secondo le ricette tradizionali, vengono distribuite in tutto il mondo. La produzione viene realizzata in Svizzera presso la casa madre di Kilchberg (Zurigo) e nelle sedi europee in Germania, in Francia, in Austria e in Italia. Uova di Pasqua, tavolette, pralines, boules, eleganti scatole e una ghiotta collezione di cioccolatini sfusi: il marchio Lindt offre ai suoi consumatori una serie di prodotti in grado di soddisfare i gusti più raffinati e esigenti, rinnovando ogni anno le sue collezioni con nuove proposte sia a livello di ricette che di colorati e preziosi incarti.

La storia del cioccolato Lindt in Italia inizia con la Bulgheroni S.p.A. Nata nel 1909 come fabbrica di caramelle, nel 1947 affianca la produzione di cioccolato grazie a un accordo di licenza con la Lindt & Sprüngli di Zurigo. La proficua attività della Bulgheroni, che ha sempre fatto dell'alta qualità il proprio vanto, determina una continua crescita del marchio Lindt in Italia, che porta alla costruzione della moderna unità produttiva di Induno Olona, avvenuta nel 1984. Nel 1992 iniziano i lavori per la realizzazione di un nuovo magazzino realizzato nel comune di Cassano Magnago lungo l'autostrada Milano - Varese, attualmente centro logistico dell'azienda. In Italia i dipendenti dell'azienda nel 2005 ammontano a 674 unità, per un fatturato interno pari a 143,4 milioni di euro. Nel 1993 la

Bulgheroni S.p.A. viene acquisita dalla casa madre svizzera e diventa Lindt & Sprüngli S.p.A.

Diventare leader mondiale nel mercato del cioccolato di qualità premium e dei prodotti derivati dal cioccolato. Questa la visione che ha sempre riconosciuto chi lavora nella Lindt & Sprüngli S.p.A.. Un alto livello di know-how, di competenze, l'attenzione alla qualità (nel 1992 la Lindt & Sprüngli è stata la prima impresa alimentare a ricevere la Certificazione di Qualità ISO 9001, a cui nel 1997 è seguita la certificazione in Italia), elementi che si possono chiamare 'passione', sono state le leve dell'eccellenza dell'impresa e del suo successo, che è stato di garanzia all'indipendenza dell'azienda.

La Lindt & Sprüngli ha raccolto nel 'Credo' i valori che hanno garantito la sua competitività: l'impegno individuale, l'iniziativa e le capacità di gestione a tutti i livelli dell'organizzazione, assieme all'attenzione al rapporto con i consumatori, i clienti, i fornitori e lo stretto legame con le comunità in cui è inserita.

Dal 1997, la quota di Lindt & Sprüngli A.G. nel mercato mondiale del cioccolato (cresciuto da 82bln SFR a 101bln SFR, dati 2003), è salita dal 1,9% al 3,2%, mostrando anche in Italia un continuo trend di crescita.

Situazione al momento della decisione di aderire all'iniziativa

Lindt & Sprüngli è leader nel settore del cioccolato di qualità premium, con una forte tradizione di qualità e professionalità. Il management, facendo tesoro della storia centenaria dell'impresa, intende assicurarsi il successo operando le migliori scelte sul piano delle strategie commerciali e produttive e ponendo un'attenzione costante al sistema dei valori culturali d'impresa, al coinvolgimento e alla crescita del personale. La recente indagine che ha coinvolto i dipendenti ha evidenziato un clima e condizioni di lavoro fondamentalmente positive e un buon senso di appartenenza aziendale, mostrando l'esigenza di favorire la comunicazione delle informazioni all'interno dell'azienda e di investire sullo sviluppo professionale dei dipendenti.

Il desiderio di rispondere a queste necessità, la possibilità di accedere a finanziamenti per la formazione, la possibilità di dare continuità a attività formative svolte nel 2004 e rivolte al personale dei reparti produttivi, hanno portato alla progettazione degli interventi formativi sotto indicati.

Corso	Destinatari	Durata	Edizioni	Partecipanti
Gestione e motivazione dei collaboratori	Capi reparto	28 ore	1	11
Gestione e motivazione dei collaboratori (I)*	Capi macchina	16 ore	2	26
La gestione efficace dei collaboratori	Capi macchina	20 ore	5	68
Corso di public speaking	Ufficio marketing	16 ore	1	14

* in fase di progettazione, ai capi macchina si era deciso di proporre una versione ridotta del corso progettato per i loro capi (capi reparto). Successivamente si è preferito aggiungere 4 ore dedicate alla sicurezza, il corso è stato intitolato: "La gestione efficace dei collaboratori".

Infine, con lo scopo di rispondere a bisogni formativi individuali, la direzione del personale ha iscritto 19 persone ai seguenti corsi interaziendali:

Corsi	Partecipanti	Ore
Il budget	1	16
Formazione pratica per addetti al front office	2	24
Informatica di base	1	32
Autocad base	2	48
Excel	1	16/20
Inglese base	6	40
Inglese avanzato	6	40
Dal management alla leadership	1	24
Public speaking	1	16
Inglese avanzato	1	40

La formazione erogata e fruita nell'ambito del P.I.S.T.E. può essere così sintetizzata:

	Corsi aziendali	Corsi a catalogo	Totali
Numero corsi	9	10	19
Numero ore	176	296	472
Numero partecipanti	119	22	141

Gestione e motivazione dei collaboratori

Destinatari	Capi reparto
Finalità e obiettivi dell'intervento di formazione	<ul style="list-style-type: none"> - Favorire il processo culturale di crescita e sviluppo delle risorse interne - Fornire concetti di fondo che permettano ai partecipanti di comprendere con chiarezza l'evoluzione del ruolo di capo, dei comportamenti organizzativi richiesti, delle responsabilità collegate - Sensibilizzare i capi reparto sul loro ruolo di preposti alla sicurezza - Fornire strumenti per sostenere le competenze gestionali e organizzative necessarie per la copertura efficace del ruolo, in particolare per: esercitare la "comunicazione" come strumento di gestione del ruolo; gestire e motivare efficacemente i collaboratori; esercitare la leadership nel gruppo di lavoro; attivare comportamenti e relazioni organizzative efficaci a vari livelli
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> - L'organizzazione come sistema complesso: la dinamica del cambiamento - Il ruolo e le responsabilità del capo: l'evoluzione del ruolo e le capacità richieste oggi - La comunicazione come strumento di gestione del ruolo: le relazioni interpersonali e organizzative - Il rapporto capo/collaboratore - L'esercizio della leadership e la motivazione dei collaboratori - La gestione efficace del team di lavoro - Lavorare per obiettivi e valutare le prestazioni - Il ruolo del capo reparto come preposto alla sicurezza: - compiti e responsabilità dei datori di lavoro in materia di sicurezza del lavoro - delega dei compiti prevenzionistici (artt. 1 - 2 - 4 D. Lgs. n. 626/94) - compiti e responsabilità dei dirigenti - compiti e responsabilità dei preposti - responsabilità civili e penali dei dirigenti e preposti - responsabilità e obblighi di prevenzione dei rischi a carico dei lavoratori - discussioni e quesiti
Durata	L'intervento prevede la realizzazione di tre incontri di 8 ore dedicate alla gestione e motivazione dei collaboratori e uno di 4 ore destinato ai temi della sicurezza per un totale di 28 ore di formazione

La gestione efficace dei collaboratori

Destinatari	Capi macchina con una forte competenza di tipo tecnico - specialistico, con forte tratto operativo e che operano in azienda da molti anni
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> - Favorire nei partecipanti una comprensione del ruolo del capo, dei comportamenti organizzativi richiesti e delle responsabilità collegate - Sviluppare le competenze gestionali e organizzative necessarie per un'efficace gestione del ruolo di capo
Programma	<ul style="list-style-type: none"> - L'evoluzione del ruolo del capo e delle sue responsabilità nell'organizzazione che cambia - La comunicazione come strumento di gestione del ruolo: le relazioni interpersonali e organizzative - La gestione efficace del rapporto capo/collaboratore - L'esercizio della leadership e la motivazione dei collaboratori - La gestione efficace del team di lavoro - Compiti, responsabilità e obblighi di prevenzione in materia di sicurezza sul luogo di lavoro
Durata	20 ore

Public speaking

Destinatari	I partecipanti sono figure professionali che operano prevalentemente nell'area Marketing e che per ruolo sono chiamati frequentemente a sostenere presentazioni di fronte a pubblici diversi, interni e esterni all'organizzazione
Finalità e obiettivi dell'intervento di formazione	Gli obiettivi progettuali sono finalizzati a sviluppare alcune competenze comportamentali specifiche relative a "momenti topici" del lavoro attuale e futuro delle figure professionali di cui sopra e, più in particolare, si intende: <ul style="list-style-type: none"> - sviluppare abilità relative alla "comunicazione" come strumento di gestione del ruolo - far acquisire capacità per impostare, con metodo uniforme e schema condiviso, una comunicazione orale e scritta - accrescere abilità per "presentare" in modo efficace il proprio lavoro, e dunque, saper comunicare davanti a un gruppo di interlocutori
Contenuti	L'intervento formativo è stato realizzato in due distinte giornate, secondo il programma di massima qui rappresentato: <p><i>1ª giornata</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Apertura del percorso, obiettivi, contenuti, risorse - Parlare in pubblico: aspetti metodologici e comportamentali - Gli elementi che compongono il metodo: il contenuto e gli interlocutori - Il processo del public speaking: il prima – il durante – il dopo - La definizione degli obiettivi della presentazione - La preparazione dell'introduzione - La preparazione del corpo espositivo: schemi e key points - La cura della conclusione del discorso - Aspetti tecnici della presentazione <p><i>2ª giornata</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il coinvolgimento degli ascoltatori - I quesiti impliciti dell'audience - Aspetti relazionali e comunicativi: linguaggio, approccio e gestione del paraverbale, gestione del non verbale, prossemica, etc. - Utilizzo della gamma delle domande
Durata	16 ore

Risultati di fine intervento

L'esperienza nel complesso è stata giudicata positiva. L'azienda ha potuto fruire di ore di formazione gratuita formando un numero considerevole di persone dei reparti produttivi con esiti soddisfacenti per la maggioranza dei partecipanti. Il buon risultato delle attività formative aziendali proposte ai capi reparto e capi macchina è da ricondursi principalmente alla competenza e professionalità dei docenti coinvolti.

Più critico è stato l'intervento di public speaking, così come emerso nell'intervista con il Group Product Manager, rivolto a personale del gruppo marketing; infatti, l'improvvisa sostituzione per problemi personali del docente che ha progettato l'iniziativa, ne ha probabilmente condizionato l'andamento.

Per quanto riguarda i corsi interaziendali, come spesso accade, l'eterogeneità dell'aula per tipologia e dimensione di impresa e i diversi livelli di preparazione dei partecipanti non sempre hanno contribuito all'efficacia degli interventi formativi.

Infine, l'organizzazione delle attività formative è stata abbastanza gravosa per la direzione del personale soprattutto sul fronte della quantità di documentazione formale da compilare per l'attivazione dei corsi e per l'iscrizione delle persone alle diverse iniziative. Un suggerimento dunque per il futuro è stato quello di snellire l'aggravio di documentazione e garantire una maggiore presenza in aula dell'ente formativo, per esempio con dei tutor.

L'attuale responsabile dei capi reparto, che prima di acquisire il ruolo ha partecipato al percorso "Gestione e motivazione dei collaboratori", ha espresso un giudizio abbastanza positivo:

"Ritengo positiva la decisione aziendale di investire in formazione. I corsi sull'area produzione così come sono stati condotti sono stati un'importante occasione per favorire lo scambio e l'integrazione. Ho apprezzato maggiormente le esercitazioni pratiche, gruppi di lavoro e role playing, perché hanno fornito spunti di riflessione tra i partecipanti e dato occasioni al docente di dare contributi significativi."

Da un punto di vista organizzativo sono state comunque rilevate alcune difficoltà relative alla necessità di 'staccare' diverse persone dalla produzione. Tuttavia, l'elevata partecipazione in aula, sia in termini di presenze che di utilità percepita, ha permesso comunque di raggiungere buoni risultati.

"Ho notato che durante il corso ci sono state molte domande, c'è stata molta partecipazione e confronto. Il corso ha portato le persone più sensibili a essere più riflessive prima di prendere delle decisioni e a porre maggiore attenzione nelle modalità di relazione con gli altri. Personalmente ho compreso l'importanza di informare sui cambiamenti per favorire la condivisione degli obiettivi. Ho notato una maggiore consapevolezza e conoscenza degli strumenti gestionali, in un'ottica di 'lavorare per obiettivi' - maggiore riflessione sul processo che parte dall'identificazione delle criticità, passa dalla definizione delle soluzioni e azioni di intervento e si conclude con l'individuazione degli obiettivi futuri."

I casi aziendali che sono stati illustrati dal docente in aula hanno favorito il processo di traduzione in pratica delle nozioni teoriche trasferite, anche se sarebbe stato opportuno utilizzare un maggior numero di "auto-casi" per le simulazioni d'aula. Ciò avrebbe consentito di verificare gli effetti della formazione sia a livello strategico, sia sul piano relazionale.

Al fine di favorire un sempre più efficace trasferimento nell'attività lavorativa delle competenze acquisite in aula sarebbe opportuno:

- organizzare iniziative rivolte al personale di diverse funzioni, al fine di creare maggiori sinergie tra le funzioni, rispetto a obiettivi che possono essere diversi se pur allineati;
- prevedere interventi formativi frequenti, monotematici e di breve durata che non hanno un forte impatto sull'organizzazione del lavoro quotidiano.

I partecipanti hanno riscontrato, nella loro esperienza, una volontà dell'azienda di allargare le competenze dei dipendenti con interventi formativi in grado di offrire strumenti utili per gestire il lavoro quotidiano, migliorare i rapporti con i colleghi e fornire nuovi stimoli di riflessione sulle singole responsabilità.

A livello organizzativo è stata evidenziata una cultura manageriale ancor più tesa alla valorizzazione e all'integrazione dei dipendenti rispetto alla mission aziendale, attraverso un interesse verso la progettazione di azioni formative coerenti con le esigenze dei lavoratori.

Per il corso di public speaking è emerso un livello di soddisfazione discreto. Il docente ha fornito indicazioni metodologiche utili per impostare efficaci presentazioni in pubblico, ma ha dato poco spazio agli aspetti legati alla gestione dello stress e dell'emozione e alla comprensione del linguaggio paraverbale.

Il responsabile dell'area marketing Group Product Manager ha sottolineato il ruolo della formazione in aula rispetto alle competenze professionali già acquisite:

“Facciamo tutti molte presentazioni in pubblico e abbiamo 'accumulato' una buona esperienza. Ripassare gli aspetti metodologici è stato utile, ma avremmo voluto ricevere maggiori indicazioni su come gestire l'emotività e comprendere il linguaggio paraverbale. Alcune collaboratrici hanno rivisto l'impostazione delle loro presentazioni (per esempio introducendo l'agenda)”.

L'intervistata ha, inoltre, specificato che per migliorare l'applicabilità del percorso formativo si sarebbe potuto far partecipare il docente alle presentazioni aziendali/ convention, per poi ricevere un feed-back sulle possibili aree di miglioramento, attraverso un'attività di coaching.

10. Conclusioni e raccomandazioni per la programmazione futura

Senza dubbio la prima considerazione è che l'esperienza "P.I.S.T.E. Lombardia Occidentale" è stata nel complesso un'esperienza di successo. Lo dicono il numero di partecipanti e di aziende che sono stati coinvolti nei percorsi formativi (decisamente più alti rispetto alle ipotesi già ambiziose fatte a preventivo), il grado di soddisfazione elevatissimo per la formazione erogata e la qualità del servizio offerto dagli enti alle aziende.

Dal punto di vista dei partecipanti e delle aziende emergono, invece, alcuni elementi di criticità soprattutto in prospettiva futura: in primo luogo, come riuscire a dare continuità alla formazione - che con P.I.S.T.E. ha raggiunto volumi e incidenze sugli organici assolutamente considerevoli - rispetto alla quale sempre più i lavoratori hanno forti aspettative (la formazione è chiaramente percepita come un mix tra "premio", supporto operativo al proprio lavoro attuale e investimento a difesa della propria "employability"); in secondo luogo, come allargare l'opportunità della formazione alle imprese, soprattutto le PMI, che per carenza di strutture interne dedicate e di "numeri sufficienti" fanno tipicamente più fatica a accedervi; in terzo luogo, come essere supportate nel momento in cui Fondimpresa passerà a regime e verrà meno l'assistenza sistematica degli enti di formazione nel gestire la complessità burocratica dello strumento, che le aziende in questa fase sperimentale non hanno vissuto, ma che gli enti attuatori hanno abbondantemente sottolineato.

Da questo punto di vista le questioni da affrontare sono chiare e la crescente consapevolezza da parte delle imprese nel loro rapporto con la Formazione - tendenza che emerge anche in comparazione con i precedenti rapporti di valutazione elaborati su iniziative diverse ma simili nella percezione e nei comportamenti delle imprese (cfr. Il caso Informato: valutare una rete di formazione in Lombardia n°1 e 2) - conferma che la strada avviata è corretta.

Altrettanto bene hanno funzionato le interazioni e i processi di lavoro all'interno delle quattro ATS operanti sul territorio interessato, pur dopo qualche iniziale lentezza legata alla necessità di condividere un metodo comune nell'affrontare e risolvere i problemi. Da questo punto di vista, è molto probabile che l'esistenza di relazioni in parte già consolidate tra alcuni degli enti coinvolti abbia non solo reso l'interazione più semplice, ma abbia anche facilitato l'aggregazione di "nuovi partner". Una sorta di effetto "palla di neve" in cui gli sforzi passati per costruire una rete di formazione a livello di Lombardia Occidentale sembrano essere premiati dall'esistenza di una massa critica capace di crescere ulteriormente.

Da questo punto di vista, l'attività di "innovazione sociale" avviata in questi anni soprattutto nell'area di Milano e estesa poi a tutta la Lombardia Occidentale conferma la "bontà" della scelta di operare in un contesto di networking selettivo, dove ogni partner mette a disposizione della rete i propri fattori distintivi al fine di offrire il servizio migliore al cliente "impresa". La fluidità della relazione è confermata dall'esistenza contemporanea di fenomeni di cooperazione e competizione, segnali chiari di un raggiunto alto livello di maturità e trasparenza del sistema di relazioni fra i partner.

Sul versante dell'interazione tra le Parti Sociali e di queste con gli enti attuatori - vera novità dell'esperienza P.I.S.T.E. - il quadro è decisamente meno consolidato: sono stati fatti i primi passi per la costruzione di una rete di relazioni, ma ancora molto resta da fare. Va certamente sottolineato il fatto che soprattutto nella relazione tra le Parti Sociali l'esperienza P.I.S.T.E. si è caratterizzata per la capacità degli attori di andare oltre i tradizionali pregiudizi reciproci e mettere in campo la volontà di confrontarsi con un buon grado di apertura su una questione percepita come di comune interesse: sostenere i processi di formazione continua a supporto dell'occupazione dei lavoratori e della competitività delle imprese. Resta tuttavia da capire come le parti riusciranno a trovare tra di loro e nell'interlocuzione con gli enti di formazione una capacità maggiore sia di indirizzo sostanziale dei programmi e percorsi di formazione in coerenza con i bisogni delle imprese e dei lavoratori del territorio, sia di approfondimento e innovazione metodologici di alcune questioni spiccatamente formative (metodologie didattiche, intreccio tra formazione e attività lavorativa, ecc.).

Se da una parte, quindi, la formazione ha costituito una speciale occasione per modificare l'assetto delle relazioni istituzionali fra gli attori coinvolti, siano essi partecipanti, promotori o realizzatori, è anche vero che vi sono ancora relazioni asimmetriche e retaggi ideologici che rendono poco fluido il processo. In questo senso la formazione può agire da volano, favorendo la costituzione di "luoghi neutri" in cui si sperimentino nuovi ruoli e pattern di relazione tra i diversi attori. Da questo punto di vista, valorizzando la propria natura paritetica, Fondimpresa potrebbe divenire luogo di innovazione nell'ambito del sistema delle relazioni sociali nel campo della formazione, i cui risultati potrebbero estendersi eventualmente anche in altre aree.

Alla luce di queste considerazioni e guardando ai possibili sviluppi futuri, possono essere sinteticamente tracciate alcune raccomandazioni:

- non disperdere il patrimonio di competenze progettuali e di erogazione della formazione che si è oramai consolidato sul territorio;
- valorizzare ulteriormente le sinergie e il sistema di relazioni attraverso lo sviluppo di un maggior livello di integrazione non solo all'interno delle ATS, ma anche tra le diverse ATS stesse, nella direzione di una rete più ampia e integrata;
- proseguire con l'organizzazione di momenti sia di carattere strategico volti al confronto e alla condivisione delle problematiche della formazione continua, sia di carattere operativo finalizzati allo scambio di know-how e esperienze (giornate di studio, seminari, tavoli di lavoro);
- dare continuità alla relazione e al confronto avviati tra le Parti Sociali, favorendo un consolidamento di competenze specifiche sui temi della formazione (in chiave innovativa) al fine di muovere da una posizione di monitoraggio e controllo a una più proattiva di indirizzo e sviluppo concreto di iniziative.

Allegati

Check list per opinion leader

Prima parte: Fondimpresa

- Come e quando è venuto a conoscenza di Fondimpresa?
- A chi si è rivolto per avere informazioni su Fondimpresa?
- Come valuta complessivamente l'attività di promozione dell'iniziativa (da parte di Fondimpresa, delle Parti Sociali e degli enti di formazione)?
- Quali sono, a suo avviso, le principali peculiarità di Fondimpresa?
- Quali sono i suoi principali punti di forza?
- Quali punti di debolezza?
- Come valuta l'iniziativa Fondimpresa rispetto alla capacità di supportare i cambiamenti aziendali stimolati dalle dinamiche competitive in atto?
- Ci sono stati degli impatti per quanto riguarda le logiche e il processo di selezione e di lavoro con il fornitore? (chiedere confronto con altre iniziative finanziate)
- Quali modifiche apporterebbe al programma Fondimpresa per renderlo maggiormente rispondente alle esigenze delle aziende?
- Una delle principali caratteristiche di Fondimpresa è la bilateralità. Quali sono le sue esperienze e il suo punto di vista in proposito?

Seconda parte: Fondimpresa e altre attività formative

- Come valuta Fondimpresa rispetto alle altre forme di finanziamento (FSE, 236 ...) in base a:
 - Facilità di accesso
 - Semplicità nella gestione
 - Capacità di rispondere in modo veloce e puntuale alle esigenze formative
 - Altro
- Come valuta complessivamente la partecipazione a Fondimpresa alla luce delle altre esperienze formative sperimentate negli ultimi anni (sia finanziate sia sul mercato)

Terza Parte: tendenze future della formazione aziendale

- Quali sono oggi i principali bisogni delle imprese a cui la formazione è chiamata a rispondere?
- Quali sono le tendenze attuali più interessanti della formazione aziendale?
- In che modo la formazione finanziata ha impattato sul ruolo della Funzione Formazione/Direzione del Personale all'interno delle aziende? Come cambiano i processi di negoziazione interna?
- Che tipo di utilizzo fate della formazione finanziata in azienda? Ci sono diversità rispetto al passato?
- In che modo la formazione finanziata è in grado di supportare i piani di sviluppo aziendali? Con quali limiti?
- Cosa suggerisce per favorire l'integrazione della formazione finanziata all'interno dei piani formativi aziendali?
- Secondo lei è cambiata o sta cambiando la percezione delle aziende rispetto alla formazione finanziata? E in che modo?
- Come vi state attrezzando di fronte ai cambiamenti, in termini di logiche e meccanismi di funzionamento, che Fondimpresa avrà nel prossimo futuro? Quale è la vostra opinione rispetto alle nuove modalità?
- In prospettiva futura che tipo di supporto si aspetta dagli enti di formazione, dagli organismi di rappresentanza e dal soggetto gestore per migliorare il funzionamento del Fondo?

Check list per i Comitati di Pilotaggio

- Quale valutazione date dell'esperienza maturata durante il Programma P.I.S.T.E.?
- Come ha funzionato l'interazione nei Comitati di Pilotaggio (elementi positivi e criticità)? E perché? Come potrebbe essere migliorata in futuro?
- Come ha funzionato l'interazione e il confronto con le ATS (elementi positivi e criticità)? E perché? Come potrebbe essere migliorata in futuro?
- L'iniziativa ha rappresentato un'occasione per attivare nuovi e migliori meccanismi di integrazione e comunicazione tra le parti?
- Fondimpresa ha contribuito a accelerare il processo di formazione continua nel territorio?
- Nella prospettiva delle nuove attività di Fondimpresa (es. programmi a domanda aggregata) quali suggerimenti daresti?
- Qual è secondo voi il valore aggiunto della bilateralità nella definizione di programmi formativi territoriali/settoriali?
- Quali invece i principali limiti e difficoltà?

Check list per gli studi di caso

1) La situazione attuale dell'impresa

- Anagrafica (ragione sociale, organico, fatturato, nazionale\multinazionale ...)
- Evoluzione storica
- Posizionamento dell'azienda sul mercato – dinamiche competitive attuali
- Prodotti/mercati
- Organizzazione
- Caratteristiche culturali (mentalità, stile manageriale ...)

2) La situazione al momento della decisione di realizzare\aderire all'iniziativa referente – superiore diretto di un partecipante

- Perché l'azienda ha deciso di realizzare (o aderire a) questa iniziativa?
- A quali specifiche esigenze individuali-organizzative si intendeva rispondere con questa iniziativa?
- Quali erano le aspettative e quali gli obiettivi iniziali?

3) L'intervento

Partecipante

Ricostruire la memoria, le percezioni e il vissuto del partecipante rispetto all'esperienza formativa (spazio per racconto libero)

Referente aziendale

Ricostruire il corso in termini di:

- Obiettivi
- Intervento occasionale o inserito in un più ampio disegno di sviluppo organizzativo
- Aree tematiche trattate
- Articolazione e durata
- Caratteristiche dei destinatari
- Metodologie formative utilizzate

4) Risultati di fine intervento

referente – capo superiore diretto di un partecipante – partecipante

- Qual è stato il grado di soddisfazione relativamente all'esperienza fatta?

- Cosa è stato apprezzato di più? E perché?
- Cosa è stato apprezzato di meno? E perché?
- Quali sono stati gli apprendimenti?
- Quali sono i risultati in termini di cambiamenti nella attività lavorativa quotidiana? (in termini di traduzione in pratica di quanto appreso)
- Che cosa ha favorito e che cosa ha ostacolato il processo di traduzione in pratica di quanto appreso? E perché?
- Sono riscontrabili degli effetti a livello organizzativo?
- Che cosa si sarebbe potuto fare, all'inizio/durante del percorso formativo, per migliorarne l'applicabilità?
- Che cosa si dovrà ancora fare a seguito del percorso formativo per favorire il trasferimento all'attività lavorativa?

Check list per le ATS

Parte prima: il funzionamento dell'ATS

- Informazioni generali sull'ente (storia, attività, struttura, prospettive, ecc.)
- Vi erano già conoscenze pregresse tra i partner (ovvero precedenti esperienze di collaborazione tra gli enti della ATS)?
- Bilancio generale dell'esperienza di lavoro su Fondimpresa
- Quali modalità di suddivisione dei ruoli e di organizzazione delle attività sono state adottate tra i partner dell'ATS?
- Quali sono stati i meccanismi di lavoro e coordinamento (es. gruppi di lavoro, calendari degli incontri, piattaforme condivise)? Punti di forza e punti di debolezza
- Nel corso del progetto sono state apportate modifiche ai meccanismi di lavoro e di coordinamento all'interno dell'ATS? Quali e perché?
- Quali difficoltà hanno generato le differenze (di stile, di aree di contenuto, di modalità operative ...) con gli altri enti di formazione? In che modo tali differenze sono state valorizzate?
- Nel complesso, quali sono i punti di forza, i punti di debolezza e le aree di miglioramento dell'ATS?
- Quale relazione si è sviluppata con i Comitati di Pilotaggio?

Parte seconda: il rapporto con le aziende

- Quale è il vostro giudizio complessivo su Fondimpresa, come strumento di supporto alle aziende? Perché?
- Come valuta Fondimpresa rispetto a altre forme di finanziamento (FSE, 236...)?
- Quali sono le principali criticità riscontrate nel presentare/comunicare Fondimpresa alle aziende clienti?
- La progettazione degli interventi formativi è stata generalmente concordata con i responsabili formazione delle aziende o con altri referenti (es. i superiori diretti dei partecipanti)? In questo secondo caso, con chi?
- Quali sono stati i principali punti di forza e i principali punti di debolezza nella gestione del progetto verso i clienti?
- Una delle principali caratteristiche di Fondimpresa è la bilateralità. Quali sono le sue esperienze e il suo punto di vista in proposito?
- Secondo lei è cambiata o sta cambiando la percezione delle aziende rispetto alla formazione finanziata? E in che modo?
- In che modo Fondimpresa si integra con le strategie di sviluppo del business (con le attività) degli enti di formazione?

Questionario di customer satisfaction per i partecipanti

Gentile Partecipante,

il questionario ha lo scopo di raccogliere informazioni in merito alle Sue valutazioni sul corso concluso. La compilazione contribuirà al miglioramento dei nostri servizi.

La ringraziamo per la collaborazione.

Azione N° _____ **(Compilazione a cura dell'ente erogatore)**

Titolo _____

Data di compilazione _____ **Ente erogatore** _____

Docente/i _____ **Tutor** _____

Attività formativa**1 = poco/scarso - 5 = molto elevato**

1	Corrispondenza agli obiettivi dichiarati	1	2	3	4	5
2	Rilevanza dei contenuti rispetto alle proprie necessità di apprendimento	1	2	3	4	5
3	Equilibrio tra contenuti teorici e riferimenti operativi	1	2	3	4	5
4	Utilità rispetto all'attività lavorativa svolta	1	2	3	4	5
5	Rilevanza rispetto allo sviluppo professionale futuro	1	2	3	4	5
6	Organizzazione del corso (sede, aule, attrezzature)	1	2	3	4	5
7	Validità del materiale didattico adottato (se previsto)	1	2	3	4	5
8	Calendario del corso (frequenza e orario delle lezioni)	1	2	3	4	5
9	Metodologie didattiche adottate	1	2	3	4	5
10	Grado di soddisfazione complessivo	1	2	3	4	5

Attività di docenza e tutoraggio

11	Padronanza dei contenuti da parte del docente/i	1	2	3	4	5
12	Capacità espositiva del docente/i	1	2	3	4	5
13	Capacità di coinvolgimento del docente/i	1	2	3	4	5
14	Gestione del tempo del docente/i	1	2	3	4	5
15	Attività di tutoraggio (se prevista)	1	2	3	4	5

Suggerimenti e proposte

Questionario di customer satisfaction per i referenti aziendali

Gentile Referente,

il questionario ha lo scopo di raccogliere informazioni in merito alle Sue valutazioni sul corso concluso. La compilazione contribuirà al miglioramento dei nostri servizi.

La ringraziamo per la collaborazione.

Azione N° _____	<small>(Compilazione a cura dell'ente erogatore)</small>
Titolo _____	
Data di compilazione _____	Ente erogatore _____
Docente/i _____	Tutor _____

Customer satisfaction

1 = poco/scarso - 5 = molto elevato

1 Puntualità e completezza delle informazioni da parte dall'ente attuatore	1	2	3	4	5
2 Disponibilità del coordinatore didattico	1	2	3	4	5
3 Coinvolgimento nella fase di analisi dei fabbisogni formativi	1	2	3	4	5
4 Coinvolgimento nella fase di progettazione didattica di dettaglio	1	2	3	4	5
5 Coinvolgimento nella fase di riprogrammazione delle attività (se svolta)	1	2	3	4	5
6 Coinvolgimento nella fase di valutazione degli apprendimenti	1	2	3	4	5
7 Grado di soddisfazione complessiva	1	2	3	4	5

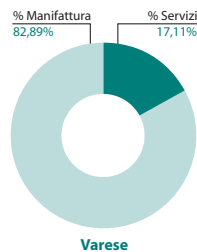
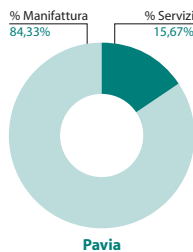
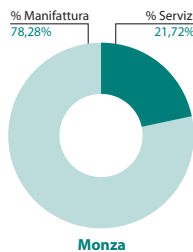
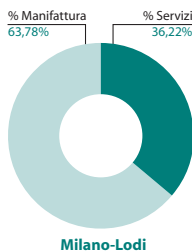
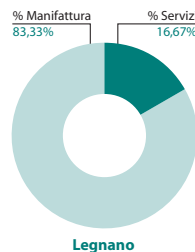
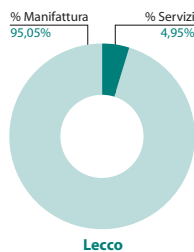
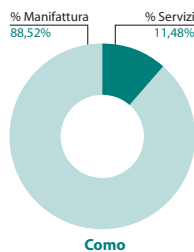
Suggerimenti e proposte

Statistiche dei territori - dati di sintesi

Caratteristiche delle Aziende

Settore

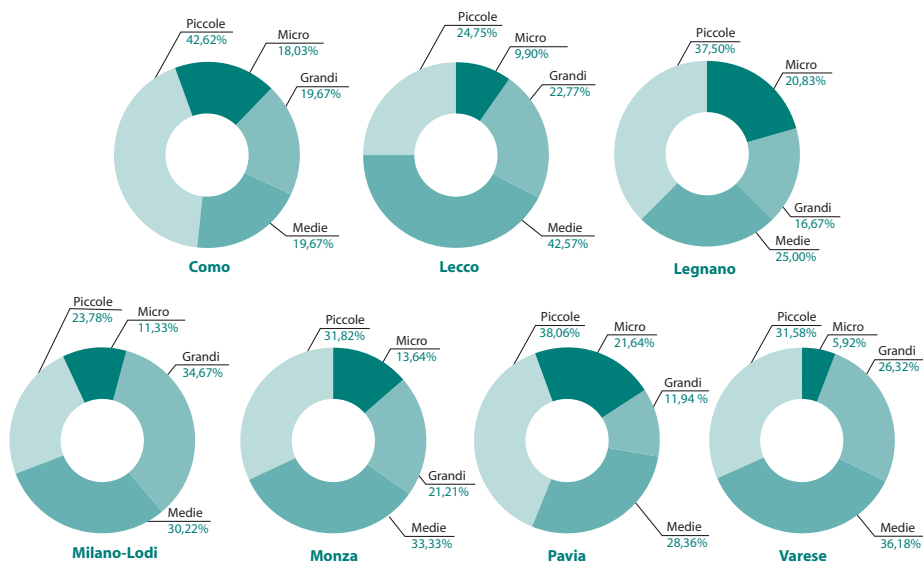
	Como	Lecco	Milano-Lodi	Pavia	Varese	Legnano	Monza
Totale	61	101	450	134	152	48	198
Manifattura	54	96	287	113	126	40	155
Servizi	7	5	163	21	26	8	43
% Manifattura	88,52%	95,05%	63,78%	84,33%	82,89%	83,33%	78,28%
% Servizi	11,48%	4,95%	36,22%	15,67%	17,11%	16,67%	21,72%



Numero di aziende

	Como	Lecco	Milano-Lodi	Pavia	Varese	Legnano	Monza
Totale	61	101	450	134	152	48	198
Grandi	12	23	156	16	40	8	42
Medie	12	43	136	38	55	12	66
Piccole	26	25	107	51	48	18	63
Micro	11	10	51	29	9	10	27

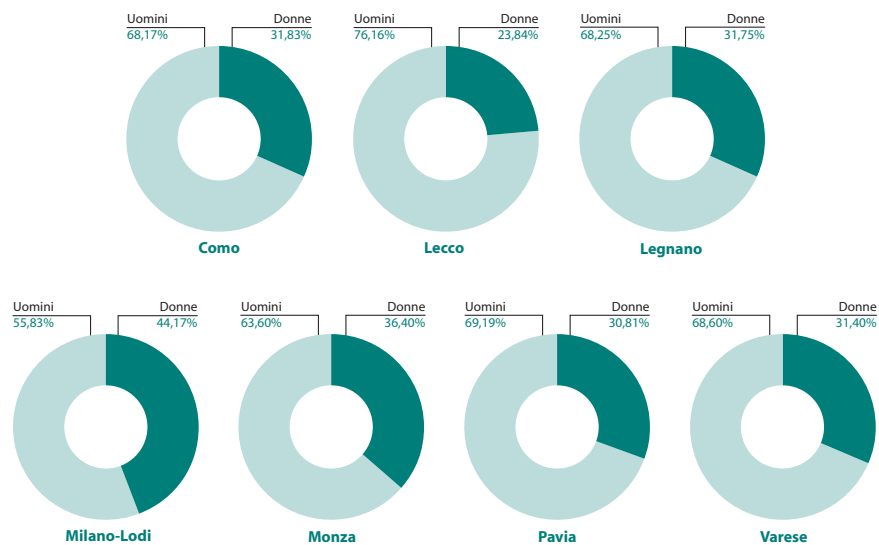
% Grandi	19,67%	22,77%	34,67%	11,94%	26,32%	16,67%	21,21%
% Medie	19,67%	42,57%	30,22%	28,36%	36,18%	25,00%	33,33%
% Piccole	42,62%	24,75%	23,78%	38,06%	31,58%	37,50%	31,82%
% Micro	18,03%	9,90%	11,33%	21,64%	5,92%	20,83%	13,64%



Caratteristiche dei Partecipanti

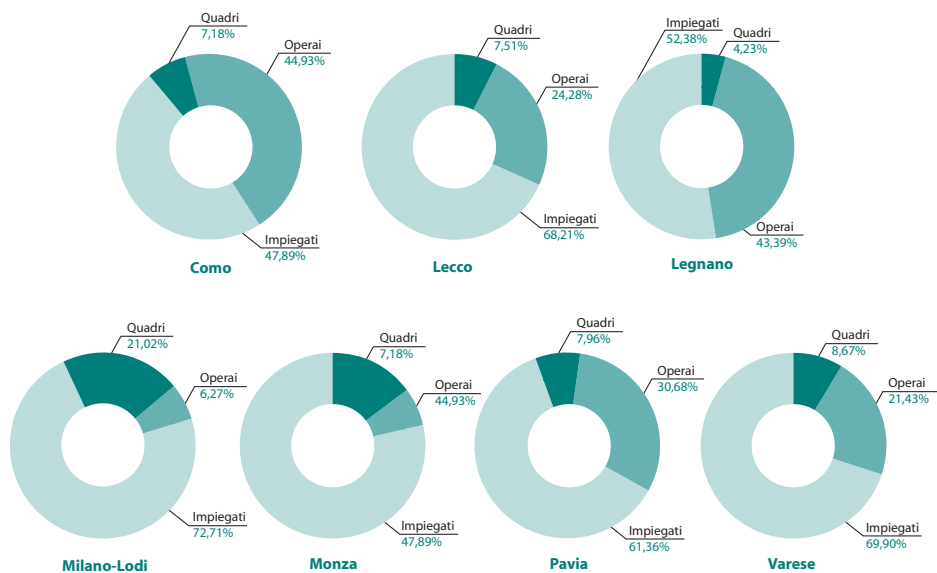
Confronto per genere

	Como	Lecco	Milano-Lodi	Pavia	Varese	Legnano	Monza
N. totale partecipanti	641	453	5.947	766	2.156	189	1.500
Uomini	437	345	3.320	530	1.479	129	954
Donne	204	108	2.627	236	677	60	546
% uomini	68,17%	76,16%	55,83%	69,19%	68,60%	68,25%	63,60%
% donne	31,83%	23,84%	44,17%	30,81%	31,40%	31,75%	36,40%



Livello di inquadramento

	Como	Lecco	Milano-Lodi	Pavia	Varese	Legnano	Monza
Totale	641	453	5947	766	2156	189	1500
Operai	288	110	373	235	462	82	99
Impiegati	307	309	4324	470	1507	99	1178
Quadri	46	34	1250	61	187	8	223
% Operai	44,93%	24,28%	6,27%	30,68%	21,43%	43,39%	6,60%
% Impiegati	47,89%	68,21%	72,71%	61,36%	69,90%	52,38%	78,53%
% Quadri	7,18%	7,51%	21,02%	7,96%	8,67%	4,23%	14,87%



Fasce d'età

	Como	Lecco	Milano-Lodi	Pavia	Varese	Legnano	Monza
meno di 21 anni	4	2	5	2	2	0	6
21-25 anni	25	22	118	23	56	8	70
26-30 anni	96	67	702	100	265	29	233
31-40 anni	255	212	2884	290	919	68	704
41-50 anni	200	103	1702	256	687	67	375
51-60 anni	58	47	522	92	221	17	108
oltre 60 anni	3	0	14	3	6	0	4
Totale	641	453	5947	766	2156	189	1500
meno di 21 anni	0,62%	0,44%	0,08%	0,26%	0,09%	0,00%	0,40%
21-25 anni	3,90%	4,86%	1,98%	3,00%	2,60%	4,23%	4,67%
26-30 anni	14,98%	14,79%	11,80%	13,05%	12,29%	15,34%	15,53%
31-40 anni	39,78%	46,80%	48,50%	37,86%	42,63%	35,98%	46,93%
41-50 anni	31,20%	22,74%	28,62%	33,42%	31,86%	35,45%	25,00%
51-60 anni	9,05%	10,38%	8,78%	12,01%	10,25%	8,99%	7,20%
oltre 60 anni	0,47%	0,00%	0,24%	0,39%	0,28%	0,00%	0,27%

Titolo di studio

	Como	Lecco	Milano Lodi	Pavia	Varese	Legnano	Monza
Diploma di media superiore	260	214	2340	330	1104	88	821
Laurea 4/5 anni	42	69	1866	124	298	8	419
Licenza media	208	114	513	189	398	52	126
Qualifica professionale (tramite Istituto professionale)	65	32	531	38	209	12	58
Diploma universitario	11	13	291	13	21	2	27
Specializzazione tecnica superiore (IFTS)	7	3	237	39	25	2	7
Nessun titolo o licenza elementare	39	3	51	23	56	23	14
Laurea triennale	4	1	41	8	15		20
Qualifica professionale regionale	3	4	21	2	24	2	3
Dottorato di ricerca, master o specializzazione post-laurea 4/5 anni			49		3		4
Master post-laurea triennale	2		7		1		1
Qualifica tramite apprendistato					2		
Totale	614	453	5947	766	2156	189	1500
Diploma di media superiore	40,56%	47,24%	39,35%	43,08%	51,21%	46,56%	54,73%
Laurea 4/5 anni	6,55%	15,23%	31,38%	16,19%	13,82%	4,23%	27,93%
Licenza media	32,45%	25,17%	8,63%	24,67%	18,46%	27,51%	8,40%
Qualifica professionale (tramite Istituto professionale)	10,14%	7,06%	8,93%	4,96%	9,69%	6,35%	3,87%
Diploma universitario	1,72%	2,87%	4,89%	1,70%	0,97%	1,06%	1,80%
Specializzazione tecnica superiore (IFTS)	1,09%	0,66%	3,99%	5,09%	1,16%	1,06%	0,47%
Nessun titolo o licenza elementare	6,08%	0,66%	0,86%	3,00%	2,60%	12,17%	0,93%
Laurea triennale	0,62%	0,22%	0,69%	1,04%	0,70%	0,00%	1,33%
Qualifica professionale regionale	0,47%	0,88%	0,35%	0,26%	1,11%	1,06%	0,20%
Dottorato di ricerca, master o specializzazione post-laurea 4/5 anni	0,00%	0,00%	0,82%	0,00%	0,14%	0,00%	0,27%
Master post-laurea triennale	0,31%	0,00%	0,12%	0,00%	0,05%	0,00%	0,07%
Qualifica tramite apprendistato	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,09%	0,00%	0,00%