FondArtigianato

IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE D'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

Evoluzione e prospettive dell'azione di Fondartigianato in Emilia-Romagna (2022-2023)

a cura di
Massimo Marcuccio
Davide Antonioli

Alma Mater Studiorum
Università di Bologna
Dipartimento di Scienze dell'Educazione
"Giovanni Maria Bertin"

Università degli Studi Di Ferrara
Dipartimento di Economia e Management

CNA - CONFARTIGIANATO - CASARTIGIANI - CLAAI - CGIL - CISL - UIL

FrancoAngeli

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (http://bit.ly/francoangeli-oa).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: Pubblica con noi

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE D'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

Evoluzione e prospettive dell'azione di Fondartigianato in Emilia-Romagna (2022-2023)

a cura di
Massimo Marcuccio
Davide Antonioli

FrancoAngeli

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Isbn e-book Open Access: 9788835195894

La versione digitale del volume è pubblicata in Open Access sul sito
www.francoangeli.it

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale
(CC-BY 4.0).
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.it

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore.
L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli. L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume, non ha utilizzato strumenti di IA generativa.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Indice

Prefazione, di *Antonella Pinzauti* pag. 9

Introduzione » 11

Sintesi a supporto dei decisori » 17

Sezione I - Cornice istituzionale

1. I Fondi paritetici interprofessionali: origine, evoluzione e ruolo nell'attuale sistema della formazione continua » 39
1.1. Le origini e la prima fase evolutiva » 39
1.2. Le funzioni attuali » 42
1.3. I Fondi Interprofessionali: rilevanza numerica e adesioni » 48
1.4. Fondartigianato: missione, governance, consistenza numerica » 50
Riferimenti bibliografici » 62

Sezione II - Cornice socio-economica

2. Quadro congiunturale ed effetti economici dell'aumento dell'inflazione su Europa, Italia ed Emilia-Romagna: il contesto di riferimento » 67
2.1. Il quadro europeo » 68
2.2. Il quadro italiano » 75
2.3. L'Emilia-Romagna » 80
Riferimenti bibliografici » 96

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

3. Il PNRR tra rimodulazioni e nuove opportunità per le imprese italiane pag. 98
3.1. La prima versione del PNRR » 99
3.2. La rimodulazione del PNRR » 101
3.3. La quarta relazione sull'attuazione del PNRR » 102
3.4. L'impatto del PNRR sulle imprese italiane » 103
Riferimenti bibliografici » 106

Sezione III - La ricerca empirica

4. Il modello di Monitoraggio e valutazione d'impatto » 111
4.1. La genesi del modello » 111
4.2. Contenuto e attività del modello » 113
4.3. Fondamenti teorici e valoriali del modello Fondartigianato: persona, formazione e valutazione nel sistema della formazione continua in Emilia-Romagna » 120
Riferimenti bibliografici » 128

5. Analisi congiunturale delle attività formative di Fondartigianato in Emilia-Romagna » 131
5.1. Lo schema di analisi » 132
5.2. Le dimensioni della formazione » 133
5.3. Gli attori della formazione » 142
5.4. Caratteristiche dei percorsi formativi » 161
5.5. Efficacia, efficienza e continuità della progettazione formativa » 173
5.6. Focus: l'invito Covid-19, la formazione per i Piani Aziendali di Sviluppo, certificazione delle competenze » 180
Riferimenti bibliografici » 186

6. L'indagine sulle imprese aderenti a Fondartigianato » 187
6.1. Metodologia d'Indagine » 187
6.2. Le caratteristiche dei rispondenti e delle imprese » 190
6.3. Imprese e formazione » 199
6.4. PNRR e imprese artigiane in Emilia-Romagna » 224
6.5. Un approfondimento statistico » 230
Riferimenti bibliografici » 233

7. La ricerca sull'impatto delle attività formative: il percorso e gli esiti per la valutazione » 234
7.1. Introduzione » 234

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

7.2. Le percezioni di impatto dei referenti aziendali pag. 239
7.3. L'analisi dei fabbisogni formativi » 260
7.4. Gli studi di caso » 282
7.5. Le visite in azienda » 304
7.6. Possibili prospettive di sviluppo » 323
Riferimenti bibliografici » 325

8. Approfondimenti tematici » 326
8.1. La formazione a distanza (FAD) » 327
8.2. La certificazione delle competenze » 334
Riferimenti bibliografici » 353

9. Spunti per la riflessione: verso una governance formativa territoriale » 354
9.1. La definizione del concetto di governance formativa territoriale come chiave interpretativa » 354
9.2. Funzioni della formazione e governance formativa territoriale » 356
9.3. La formazione come funzione sistemica nei contesti produttivi regionali » 358
9.4. La formazione come funzione strategica nei processi di transizione » 360
9.5. La formazione come funzione culturale nei contesti organizzativi » 362
9.6. La formazione come funzione macrosociale e regolativa » 365
9.7. La governance formativa territoriale come chiave interpretativa e prospettiva strategica » 366
Riferimenti bibliografici » 367

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Prefazione

La pubblicazione che presentiamo rappresenta un passaggio significativo nel percorso che Fondartigianato ha intrapreso ormai da anni per rendere la formazione continua non soltanto un insieme di interventi finanziati, ma una vera infrastruttura strategica di sviluppo, capace di sostenere la competitività di tutte le imprese e la qualità del lavoro nel nostro Paese.

Il lavoro qui raccolto restituisce gli esiti dell'attività triennale di monitoraggio e valutazione dell'impatto realizzata dall'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna tra il 2021 e il 2023, una delle esperienze più avanzate, strutturate e continuative all'interno del sistema dei Fondi interprofessionali. Grazie alla collaborazione scientifica con l'Università di Ferrara e l'Università di Bologna e al ruolo attivo delle Parti Sociali regionali, questo modello ha consolidato un approccio rigoroso, multidimensionale e progressivamente più maturo, capace di integrare osservazione statistica, analisi qualitativa e letture di contesto socio-economico.

Questa pubblicazione non è solo una restituzione di dati. È uno strumento per comprendere il cambiamento che attraversa il nostro sistema produttivo, un cambiamento accelerato dalle transizioni digitale ed ecologica, dalle tensioni geopolitiche, dagli effetti dell'inflazione e dalle rimodulazioni delle politiche pubbliche – dal PNRR alle nuove funzioni affidate ai Fondi interprofessionali. In questo quadro, Fondartigianato si trova sempre più spesso a svolgere un ruolo che va oltre il finanziamento della formazione: un ruolo di attore istituzionale, chiamato a leggere i fabbisogni, orientare le scelte progettuali, garantire equità nell'accesso, sostenere l'innovazione e contribuire alle politiche attive del lavoro.

L'Emilia-Romagna offre un osservatorio privilegiato per comprendere come le nostre imprese reagiscano alle trasformazioni in corso. La regione presenta un tessuto produttivo dinamico, ad alta vocazione manifatturiera e con una presenza significativa di micro e piccole imprese artigiane. In questo contesto, la formazione finanziata da Fondartigianato si conferma un fattore abilitante dell'innovazione: non solo quella tecnologica, ma anche quella orga-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

nizzativa, ambientale e professionale. Le evidenze raccolte mostrano con chiarezza come le imprese che investono in competenze siano anche quelle che innovano di più, sperimentano nuove soluzioni e rafforzano la propria resilienza.

Emergono, allo stesso tempo, alcune sfide strutturali: la difficoltà delle microimprese nell'accedere in modo stabile alla formazione; la sottorappresentazione dei lavoratori meno qualificati e di chi è più lontano dai processi di innovazione; la necessità di un maggiore presidio dell'analisi dei fabbisogni e dei processi di trasferimento degli apprendimenti nei contesti reali di lavoro. Sono temi che interrogano direttamente il nostro ruolo di Fondo e che chiamano a un rafforzamento delle politiche di accompagnamento, delle capacità progettuali, dei dispositivi valutativi e delle sinergie territoriali.

Tra gli aspetti di maggiore valore di questo lavoro vi è proprio la capacità di andare oltre la logica della misurazione ex post e proporre un modello di valutazione trasformativa, che non si limita a certificare ciò che è stato fatto, ma produce conoscenza utile a decidere, a programmare, a migliorare. La scelta di integrare survey, casi di studio, visite aziendali e analisi longitudinali ha permesso di far emergere non solo gli esiti della formazione, ma anche le condizioni che li rendono possibili: il ruolo dei contesti organizzativi, l'importanza della qualità progettuale, il contributo delle relazioni professionali, il peso delle aspirazioni individuali.

In questo senso, la pubblicazione rappresenta anche un invito a riconoscere la formazione come funzione strategica del sistema produttivo, non come un adempimento, né come un costo, ma come la leva attraverso cui le imprese possono assumere un ruolo attivo nei processi di transizione. È la formazione che permette di non lasciare indietro nessuno; è la formazione che sostiene l'ingresso dei giovani; è la formazione che rende tutte le imprese protagoniste delle catene del valore; è la formazione che garantisce dignità, competenza e sicurezza al lavoro.

Desidero ringraziare le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna, i referenti dell'Articolazione Regionale, i ricercatori dei due Dipartimenti universitari coinvolti e tutte le imprese e i lavoratori che hanno contribuito, con disponibilità e trasparenza, alla costruzione di questo patrimonio di conoscenza. È grazie a loro se oggi Fondartigianato continua a distinguersi nel panorama nazionale come Fondo radicato, credibile e capace di innovare.

Mi auguro che questo volume possa essere letto come ciò che è: uno strumento di lavoro, una base di riflessione e un punto di partenza. Per disegnare politiche più inclusive, per migliorare la qualità della progettazione, per rafforzare le reti territoriali e, soprattutto, per rendere la formazione continua una leva concreta di sviluppo sostenibile, competitivo e umano.

Antonella Pinzauti
Direttore Fondartigianato

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Introduzione[1]

In continuità con il precedente volume – *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. L'attività di Fondartigianato in Emilia-Romagna 2021* – che raccoglieva gli esiti del Progetto Monitoraggio 2021, la presente pubblicazione mette a sistema i risultati dell'attività, realizzata dal 2021 al 2023, di monitoraggio e di valutazione dell'impatto della formazione finanziata da Fondartigianato in Emilia-Romagna. L'opera, quindi, intende offrire dapprima una restituzione integrata dei dati raccolti, proponendo una lettura longitudinale dell'evoluzione delle pratiche formative e delle dinamiche di sistema rilevate nell'arco di un triennio (2021-2023), al fine di generare evidenze empiriche utili alla riflessione valutativa, al miglioramento delle *policy* e alla progettazione e consolidamento delle pratiche. In tal senso, il volume può considerarsi un contributo alla costruzione di una base conoscitiva condivisa e orientata al dialogo tra ricerca, pratica professionale e programmazione istituzionale.

A differenza del precedente volume, che si configurava prevalentemente come un rapporto di ricerca in senso tradizionale, l'opera attuale assume una prospettiva diversa: supera la dimensione documentale e analitica, utilizzando i dati raccolti come base conoscitiva per proporre una *rilettura critica* e *teoricamente fondata* sia del fenomeno della formazione continua, sia del contesto territoriale, istituzionale e produttivo in cui essa si sviluppa. La ricerca, in tal senso, non si esaurisce nella restituzione dei risultati, ma costituisce un quadro di riferimento per promuovere processi di riflessione, mettere in evidenza configurazioni e tensioni, e delineare prospettive di sviluppo trasformativo.

[1] Introduzione a cura di Davide Antonioli (Università degli Studi di Ferrara) e Massimo Marcuccio (Alma Mater Studiorum - Università di Bologna).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il volume si apre con una *Sintesi a supporto dei decisori*, che anticipa e riorganizza i principali esiti delle ricerche presentate nelle sezioni successive, offrendo una visione d'insieme orientata all'azione. Tale sintesi rappresenta anche una guida alla lettura dei capitoli successivi nei quali i risultati vengono articolati e approfonditi in modo sistematico. La struttura della restante parte dell'opera riprende e organizza i risultati raccolti in tre sezioni secondo una scansione tematica coerente con il disegno della ricerca.

La *prima sezione* ricostruisce la cornice istituzionale e regolativa di riferimento per l'azione dei Fondi paritetici interprofessionali, con particolare attenzione al ruolo e all'organizzazione di Fondartigianato. Essa mostra come, nel tempo, i Fondi abbiano progressivamente ampliato la propria missione, passando dal mero sostegno alla formazione continua verso un coinvolgimento più ampio nelle politiche attive del lavoro, nelle strategie di innovazione e nella costruzione di infrastrutture valutative. Fondartigianato emerge come caso emblematico di questa evoluzione, in particolare nel contesto dell'Emilia-Romagna, regione dove si concentra la ricerca empirica.

La *seconda sezione* propone un'analisi del contesto socio-economico, mettendo in evidenza i principali fattori macro-strutturali (inflazione, rimodulazione del PNRR) che incidono sulle dinamiche imprenditoriali e formative e che influenzano le traiettorie evolutive dei Fondi Interprofessionali precedentemente descritte. Le dinamiche di inflazione, transizione ecologica, crisi energetica e PNRR impattano sul tessuto produttivo regionale e pongono vincoli e opportunità per la formazione continua e le politiche di sviluppo. Le trasformazioni istituzionali dei Fondi, descritte nella prima sezione, sono considerate, in parte risposta adattiva e in parte fattore proattivo di questi mutamenti socio-economici.

La *terza sezione* costituisce il momento di approfondimento empirico delle dinamiche delineate nelle due sezioni precedenti nell'ambito della specifica realtà di Fondartigianato. I tre filoni di ricerca – analisi congiunturale, *survey* tematica e valutazione d'impatto – sono stati progettati e realizzati, all'interno di un modello di valutazione unitario, per interagire criticamente con le trasformazioni organizzative e funzionali dei Fondi (es. ampliamento delle funzioni, innovazione metodologica, attenzione alla formazione dei neoassunti, logiche di equità) e con le sfide strutturali individuate nella cornice socio-economica (es. difficoltà delle microimprese nell'accesso ai fondi, impatti del PNRR, transizione digitale). Questa sezione mette a sistema dati longitudinali e multi-prospettici per documentare se e in che misura le attività formative sono state in grado di perseguire alcuni criteri di qualità fondamentali per Fondartigianato (equità, giustizia, efficacia, efficienza); le relazioni tra formazione, innovazione e adozione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

di strategie di sostenibilità; i limiti e le potenzialità del trasferimento degli apprendimenti nei contesti aziendali reali.

Le sezioni del volume non si limitano a delineare una successione descrittiva ma sono strutturate secondo una *progressione coerente* che articola tre livelli analitici interconnessi. La prima sezione ricostruisce la cornice istituzionale e normativa che definisce il campo d'azione dei Fondi Interprofessionali, con particolare riferimento a Fondartigianato. La seconda sezione approfondisce il contesto socio-economico regionale, entro cui i Fondi agiscono, evidenziando i vincoli strutturali e le opportunità derivanti dalle politiche pubbliche, in particolare il PNRR. La sezione terza mette a sistema i dati empirici raccolti nel territorio, offrendo una lettura integrata delle pratiche formative, delle strategie imprenditoriali e delle ricadute osservabili. Tale struttura rafforza la coerenza scientifica del volume, consentendo di interpretare criticamente le traiettorie di cambiamento in atto e di offrire indicazioni orientative per le strategie di *policy.*

In linea con l'impianto analitico proposto e con le evidenze raccolte, il *volume si chiude* con una riflessione sul concetto di *governance territoriale della formazione*, prospettiva attraverso cui si guarda alla formazione come possibile motore di innovazione inclusiva se accompagnata da pratiche valutative partecipate, strumenti redistributivi efficaci e un forte radicamento territoriale.

Questa prospettiva non è aggiuntiva o estrinseca rispetto alle sezioni precedenti, ma ne costituisce una delle possibili chiavi interpretative. In primo luogo, infatti, la nozione di governance territoriale trova fondamento nel radicamento settoriale e locale che caratterizza l'azione di Fondartigianato, in particolare nel contesto dell'Emilia-Romagna. Le prime due sezioni del volume documentano come questo radicamento non sia solo un dato storico o geografico, ma una leva strutturale per l'efficacia della formazione continua. La progettazione formativa risulta tanto più efficace quanto più si dimostra capace di adattarsi ai bisogni specifici delle micro e piccole imprese del territorio, valorizzando la prossimità relazionale tra attori, la conoscenza contestuale e la capacità di attivare reti cooperative. In questa prospettiva, la governance territoriale appare come un orizzonte di coordinamento multilivello che connette la dimensione istituzionale (Sezione I), quella economico-strutturale (Sezione II) e quella operativa ed empirica (Sezione III), generando sinergie e forme di apprendimento collettivo.

In secondo luogo, il legame tra funzione valutativa e dimensione politica della formazione emerge con chiarezza nella Sezione III, dove viene documentato come la valutazione non possa essere considerata una pratica neutra o meramente tecnica. Al contrario, essa si configura come un dispositivo trasformativo, in grado di mettere in evidenza disuguaglianze

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

latenti (come l'accesso selettivo alla formazione), criticità organizzative (es. la difficoltà di trasferimento degli apprendimenti), e differenti modelli di gestione aziendale. In questo senso, la valutazione può fungere da leva per rafforzare l'equità, orientare le scelte progettuali e incidere sulle strategie di sviluppo, assumendo una valenza eminentemente politica. L'attenzione alle "pratiche valutative partecipate" si colloca precisamente in questa linea: il volume mostra come la valutazione diventi efficace solo quando è co-costruita e inserita nei contesti reali di impresa e di territorio. Non si tratta dunque di applicare approcci e procedure astratte, ma di promuovere processi riflessivi condivisi che valorizzino il sapere situato dei diversi attori coinvolti. Tale approccio consente non solo una maggiore accuratezza nella rilevazione degli effetti formativi, ma anche una maggiore legittimazione dei risultati e una più ampia capacità di orientamento per le politiche future.

Infine, l'intera architettura del volume è costruita in modo da valorizzare una lettura longitudinale e multilivello delle evidenze raccolte tra il 2021 e il 2023. La raccolta sistematica di dati nel tempo – attraverso analisi congiunturali, *survey* tematiche e valutazioni d'impatto – consente non solo di monitorare l'andamento delle attività formative, ma soprattutto di generare evidenze potenzialmente in grado di favorire processi trasformativi. Le "evidenze", infatti, non si limitano a fotografare lo stato dell'arte, ma pongono le basi per una riflessione orientata al miglioramento continuo, all'innovazione degli interventi formativi e al rafforzamento delle capacità progettuali dei Fondi.

In questo quadro, la formazione emerge come *possibile motore di innovazione inclusiva*, a condizione che sia accompagnata da pratiche valutative partecipate, strumenti redistributivi efficaci e un forte radicamento nei contesti locali. La *governance territoriale della formazione*, in quanto dispositivo di coordinamento tra conoscenza empirica, capacità progettuale e responsabilità istituzionale, si configura così come la chiave interpretativa attraverso cui leggere il potenziale trasformativo delle politiche formative nel prossimo futuro.

Il lavoro qui presentato è il frutto delle attività del *Progetto Monitoraggio 2023* condotte dall'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna con il coordinamento scientifico del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara e del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna. I due Dipartimenti, nelle figure del prof. Davide Antonioli (Economia politica) e del prof. Massimo Marcuccio (Pedagogia sperimentale), svolgono anche il ruolo di curatori di questo volume.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Per le sue caratteristiche, l'opera si rivolge non solo agli attori direttamente coinvolti nella progettazione e gestione della formazione continua, ma anche a studiosi, decisori pubblici e studenti dei corsi di dottorato e di laurea magistrale interessati ad approfondire il funzionamento dei Fondi paritetici interprofessionali nel contesto delle politiche formative e per il lavoro.

Infine, desideriamo esprimere un sentito ringraziamento alle Parti Sociali costituenti Fondartigianato, alle lavoratrici e ai lavoratori, alle imprese e agli enti di formazione che hanno preso parte al percorso valutativo e di ricerca, offrendo con disponibilità e competenza un contributo fondamentale alla realizzazione efficace delle attività previste.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Sintesi a supporto dei decisori[1]

Questa sintesi a supporto dei decisori presenta in forma articolata e sistematica i principali risultati delle attività di ricerca documentate nel volume, offrendo un accesso facilitato ai contenuti analitici e alle evidenze emerse. Il testo è concepito per essere leggibile anche in autonomia, senza il supporto della documentazione integrale, e si rivolge in particolare a decisori pubblici, stakeholder e referenti istituzionali interessati a comprendere in modo sintetico ma rigoroso le tendenze osservate, i nodi critici individuati e le possibili linee di sviluppo.

La sintesi è strutturata in tre sezioni, corrispondenti agli assi fondamentali della ricerca: 1) la *cornice istituzionale*, in cui viene delineata l'evoluzione normativa e funzionale dei Fondi Interprofessionali per la formazione continua, con un focus sul caso di Fondartigianato e sulle specificità del modello mutualistico adottato; 2) la *cornice socio-economica*, che restituisce un quadro aggiornato del contesto macroeconomico europeo, nazionale e regionale, con attenzione agli effetti delle crisi recenti e alle trasformazioni del tessuto imprenditoriale emiliano-romagnolo; 3) la *ricerca empirica*, che integra l'analisi congiunturale delle attività formative, una *survey* tematica annuale e una valutazione d'impatto articolata su più livelli, arricchita da studi di caso e visite aziendali condotte con approccio qualitativo. A ciò si aggiungono due *approfondimenti tematici*, dedicati a due dimensioni centrali e trasversali: il ruolo della *formazione a distanza* (FAD) nei processi di aggiornamento post-pandemico e la percezione della *certificazione delle competenze* come dispositivo di riconoscimento professionale e motivazionale.

[1] Capitolo a cura di Carlo Fontani (CGIL Emilia Romagna) e Giulio Tamburini (CISL Emilia Romagna).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tale articolazione consente di interpretare la formazione continua finanziata da Fondartigianato non solo come insieme di pratiche, ma come leva strategica per l'innovazione delle imprese artigiane, per il rafforzamento dei lavoratori e per la definizione di politiche pubbliche orientate allo sviluppo sostenibile. Le evidenze presentate permettono di interrogarsi criticamente su aspetti centrali quali l'equità nell'accesso alla formazione, il trasferimento degli apprendimenti nei contesti di lavoro, la tenuta del modello mutualistico e l'impatto delle strategie formative sui processi di innovazione.

Dal punto di vista metodologico, si precisa che le analisi presentate fanno riferimento al quadro informativo disponibile al momento della conclusione delle attività di ricerca (2024). Fanno eccezione i contenuti del Capitolo 1, che sono stati successivamente aggiornati alla luce di dati ed evidenze più recenti.

Per una lettura più approfondita e contestualizzata delle evidenze presentate, si rinvia ai capitoli specifici del volume, dove ciascun asse tematico è sviluppato secondo un'impostazione analitica coerente con le finalità di monitoraggio e valutazione che caratterizzano il progetto di ricerca.

Sezione I - La cornice istituzionale

I Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, istituiti dall'art. 118 della legge 388/2000 e promossi dalle Parti Sociali, rappresentano soggetti privati con funzione di interesse generale (*organismi di diritto pubblico*) (Cap. 1). Essi operano su base volontaria e secondo una governance bilaterale, gestendo risorse pubbliche – in particolare, lo 0,30% del contributo obbligatorio versato dalle imprese all'INPS – nel rispetto delle disposizioni del Codice dei contratti pubblici. La Circolare ANPAL 1/2018 ha consolidato tale configurazione ibrida, vincolando l'azione dei Fondi ai principi di trasparenza, responsabilità e legalità.

Negli ultimi anni, il ruolo dei Fondi ha conosciuto un progressivo ampliamento rispetto alla missione originaria, che era circoscritta al sostegno della formazione continua dei lavoratori occupati nelle imprese aderenti. Le traiettorie evolutive si sono estese verso ambiti sempre più articolati: (1) interventi di politica attiva per disoccupati e cassintegrati; (2) partecipazione al Fondo Nuove Competenze (FNC); (3) attività di certificazione delle competenze; (4) progetti a supporto della migrazione legale. Tale ampliamento funzionale è stato formalizzato da normative recenti – tra cui la legge 234/2021, il decreto-legge del 2023 e il Decreto Ministeriale 115/2024 – che hanno riconosciuto queste nuove linee d'intervento, pur generando tensioni con l'impianto originario centrato sulle imprese e sui lavoratori in attività.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Parallelamente, le politiche pubbliche hanno progressivamente orientato la programmazione dei Fondi verso priorità strategiche nazionali ed europee, quali la transizione digitale ed ecologica, il rafforzamento del welfare aziendale e la promozione della sostenibilità. In questo contesto, la pandemia ha rappresentato un momento di accelerazione nel processo di innovazione metodologica, con l'adozione estesa della formazione a distanza in modalità sia sincrona sia asincrona. Tale evoluzione ha comportato un ripensamento delle procedure di controllo e monitoraggio, richiedendo nuove capacità progettuali e valutative per coniugare efficacia formativa e accountability.

In questo scenario in trasformazione si colloca l'esperienza di Fondartigianato, il primo Fondo autorizzato in Italia e punto di riferimento per il comparto artigiano. Con oltre 92.000 imprese aderenti – al netto di cessate definitive, cessate in via provvisoria e sospese – Fondartigianato adotta un modello mutualistico articolato in due strumenti operativi – gli Inviti e il Conto Aziendale – sostenuti da una governance partecipativa. Il Fondo si colloca stabilmente tra i primi cinque in termini di adesioni e destinatari, con una significativa concentrazione di microimprese e aziende appartenenti ai settori manifatturiero e delle costruzioni. L'azione del Fondo combina l'obiettivo di rafforzare la competitività delle imprese con la promozione del "saper fare" artigiano e con l'innovazione dei processi produttivi e organizzativi.

Un caso particolarmente significativo per analizzare l'operatività e il radicamento territoriale di Fondartigianato è rappresentato dall'Emilia-Romagna, che conta oltre 34.000 imprese aderenti al Fondo. In questa regione, le imprese artigiane aderenti a Fondartigianato rappresentano il 66,1% delle imprese artigiane con dipendenti presenti in regione e impiegano il 58,8% dei relativi lavoratori. L'Articolazione Regionale, attiva dal 2004, svolge un ruolo cruciale nel promuovere, monitorare e supportare l'offerta formativa, operando in stretta sinergia con le Parti Sociali locali. Le analisi qualitative condotte nel territorio confermano la centralità del legame tra formazione e innovazione per l'orientamento strategico delle imprese e per la definizione di politiche pubbliche coerenti con le esigenze produttive.

Tuttavia, l'estensione delle funzioni e la crescente rilevanza istituzionale dei Fondi pongono nuove sfide. La trasformazione dei Fondi in veri e propri attori pubblici nel campo della formazione e dell'occupazione avviene, infatti, in assenza di un corrispondente adeguamento normativo, finanziario e regolativo. Ne deriva una *tensione funzionale* crescente: ai Fondi è chiesto di contribuire alla regolazione del sistema formativo e del mercato del lavoro, senza che vengano fornite le condizioni strutturali per svolgere pienamente tale compito.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

In questo contesto, Fondartigianato si configura come un esempio emblematico di transizione da mero gestore di risorse pubbliche a soggetto strategico per lo sviluppo integrato dei lavoratori e delle lavoratrici. Tale evoluzione è resa possibile dalla costruzione di un'infrastruttura informativa e valutativa avanzata e dal consolidamento di un forte radicamento sia settoriale sia territoriale.

Sezione II - La cornice socio-economica

Nella *seconda sezione* è riportata la descrizione del *contesto economico e produttivo* dell'Emilia-Romagna con particolare attenzione agli effetti dell'inflazione, ai trend occupazionali e imprenditoriali, nonché all'impatto delle politiche di finanziamento pubblico, tra cui il Next Generation EU. Il Capitolo 2 adotta una prospettiva che, partendo dal livello europeo, passa per quello italiano per arrivare infine a quello regionale: obiettivo della disamina è valutare come i principali fenomeni macroeconomici abbiano influenzato la crescita e la stabilità delle imprese e il mercato del lavoro ad esse connesse.

Il biennio 2022-2023 è stato caratterizzato da forte inflazione, con livelli dei prezzi elevati nei settori energetico e alimentare, penalizzando consumatori e imprese. Le economie europee, più esposte alle restrizioni creditizie a causa della loro dipendenza dal finanziamento bancario, hanno subìto un rallentamento della crescita, con un impatto significativo su consumi e investimenti. La contrazione del potere d'acquisto e il ritardo nell'adeguamento salariale hanno ridotto la domanda interna, mentre le esportazioni hanno subito una flessione a causa delle politiche protezionistiche globali. Tuttavia, gli investimenti pubblici e i fondi Next Generation EU hanno contribuito a mitigare gli effetti negativi, sostenendo una ripresa parziale prevista anche per il 2024-2025.

In Italia, la crescita del PIL ha subito un rallentamento nel 2022, passando dall'8,9% al 4,1%, riflettendo le difficoltà connesse all'inflazione e all'instabilità geopolitica. Il commercio estero ha risentito della contrazione della domanda globale, con un calo delle esportazioni e un indebolimento della produzione industriale. Nonostante ciò, il settore dei servizi ha mantenuto un andamento positivo, sostenuto dalla ripresa del turismo. L'Emilia-Romagna si conferma una delle regioni italiane con i livelli più alti di PIL pro capite, seconda solo alla Lombardia. La regione ha beneficiato della ripresa post-pandemia nel 2021, ma nel 2022 ha subito l'impatto dell'aumento dei costi energetici e delle materie prime. Nonostante ciò, il sistema produttivo ha dimostrato una certa resilienza, mantenendo un tasso di crescita superiore alla media nazionale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il tessuto imprenditoriale ha registrato una flessione nel numero di imprese attive, con una contrazione soprattutto nel settore manifatturiero e agricolo, mentre il settore edilizio ha continuato a beneficiare delle politiche di incentivazione governative. Le micro e piccole imprese, prevalenti nella regione, hanno riscontrato difficoltà nell'accesso alle misure di sostegno, come evidenziato nel focus sulle opportunità offerte dal PNRR.

L'occupazione in Emilia-Romagna è cresciuta nel 2022, ma con un andamento asimmetrico: il lavoro dipendente è aumentato (+2,2%), mentre quello autonomo ha subito un calo del 6%. La crescita occupazionale è stata trainata dai settori manifatturiero e delle costruzioni, con una maggiore creazione di posti di lavoro nei comparti della meccanica e dei metalli. Tuttavia, il tasso di attività femminile è rimasto inferiore rispetto agli uomini, pur registrando segnali di miglioramento. L'indagine evidenzia una maggiore correlazione tra formazione e innovazione: le imprese che investono in formazione risultano più inclini a adottare innovazioni di prodotto e processo, oltre a destinare risorse alla Ricerca & Sviluppo. Nonostante la crescita delle attività formative, persistono disparità nell'accesso alla formazione, con una sottorappresentazione dei lavoratori meno qualificati.

Terminata la disamina dell'andamento economico, nel Capitolo 3 vengono analizzate l'evoluzione e le rimodulazioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con particolare attenzione all'impatto sulle micro e piccole imprese italiane. Il PNRR, parte del programma Next Generation EU, prevede un investimento di 194,4 miliardi di euro, con fondi destinati a transizione ecologica, digitale, innovazione e infrastrutture. Tuttavia, permangono difficoltà nella gestione e nell'assorbimento delle risorse, soprattutto per le realtà produttive più piccole e i Comuni con scarsa capacità progettuale.

Nel novembre 2023, il governo ha negoziato una rimodulazione del piano, aumentando i fondi per le imprese e introducendo il capitolo REPowerEU, con 21,4 miliardi per energia rinnovabile e digitalizzazione. Le difficoltà nell'attuazione emergono chiaramente: al 31 dicembre 2023, era stato speso solo il 23% delle risorse disponibili, con ritardi significativi nei bandi infrastrutturali, mentre i crediti d'imposta hanno facilitato l'accesso ai fondi per le imprese private. Le micro e piccole imprese, che rappresentano il 99,4% del tessuto produttivo italiano, faticano a sfruttare le opportunità offerte dal PNRR a causa della scarsa informazione e della complessità burocratica. Il nuovo PNRR ha destinato loro 12,4 miliardi di euro, con risorse specifiche per Transizione 5.0, filiere green, settore agroalimentare e innovazione tecnologica. Il successo del PNRR dipenderà dalla capacità di accelerare la spesa e semplificare l'accesso ai fondi, soprattutto per le PMI e i territori più fragili. Migliorare la comunicazione, rafforzare il supporto alla progettazione e garantire una pianificazione sostenibile nel

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

lungo periodo saranno elementi chiave per massimizzare l'impatto del piano e garantire benefici duraturi all'economia italiana.

Sezione III - La ricerca empirica

La *sezione terza*, dedicata alle ricerche empiriche realizzate, mette a sistema i risultati derivanti dall'attività complessiva di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione di cui l'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna ha deciso di dotarsi, su iniziativa delle Parti Sociali Regionali (cfr. Cap. 4). Si tratta di tre attività di ricerca distinte ma strettamente interconnesse tra loro.

La prima ricerca (cfr. Cap. 5) riguarda l'*analisi congiunturale* delle attività formative promosse da Fondartigianato in Emilia-Romagna. Tale analisi consente di ricostruire, su base periodica, l'andamento e le caratteristiche dei piani formativi realizzati nel territorio regionale. La seconda attività è costituita dalla *survey tematica annuale* rivolta a un campione di imprese aderenti a Fondartigianato (cfr. Cap. 6). L'indagine è arricchita da un approfondimento dedicato alle opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La terza attività di ricerca consiste nella *valutazione d'impatto* della formazione finanziata, svolta anch'essa con cadenza annuale (cfr. Cap. 7).

A questa si affiancano due contributi di approfondimento (cfr. Cap. 8): il primo è incentrato sui rischi e le potenzialità della formazione a distanza (FAD), anche nel periodo successivo all'emergenza sanitaria da Covid-19; il secondo è focalizzato sul tema della *certificazione delle competenze*.

L'analisi congiunturale

L'*analisi congiunturale* delle attività formative, svolte dalle aziende operanti in Emilia-Romagna nel periodo 2012-2022, fa riferimento a 16 Inviti formativi articolati in specifiche Linee di finanziamento. Nel periodo osservato sono state finanziate 2,8 milioni di ore formative: il 59% delle quali nell'ambito delle Linee "classiche" (le uniche che possono prevedere un'articolazione in Progetti/Percorsi/Edizioni); il restante relativo alle "Altre Linee".

Le presenze in aula (le cosiddette partecipazioni) hanno superato ormai le 74.900 unità con una platea delle aziende coinvolte che è aumentata del 22,1% rispetto a quella oggetto di analisi della pubblicazione precedente[2].

[2] Marcuccio, M., & Antonioli, D. (Eds.) (2023). *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. L'attività di Fondartigianato in Emilia-Romagna 2021.* Milano: FrancoAngeli.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Negli ultimi anni in particolare, si è registrato un crescente ricorso a corsi rivolti alle microimprese: questo ha prodotto una riduzione della dimensione media delle imprese beneficiarie, una maggior facilità di copertura formativa dei dipendenti presenti nella singola impresa e, di conseguenza, un ampliamento della platea di beneficiarie: meno lavoratori da mettere in formazione per singola azienda per una platea più ampia di imprese coinvolte.

A livello territoriale le aziende più coinvolte sono state quelle situate nelle province di Bologna e Modena, in linea quindi con il radicamento territoriale delle imprese del comparto artigiano.

Nel più ampio panorama dei Fondi Interprofessionali, Fondartigianato continua a distinguersi per la struttura dei corsi finanziati; si tratta di corsi mediamente più lunghi rispetto agli altri Fondi che in genere presentano corsi più brevi: la durata media dei corsi si attesta attorno alle 37,4 ore. L'analisi delle presenze in aula evidenzia una concentrazione su lavoratori uomini, in gran parte di età matura, 35-44 anni, prevalentemente in possesso di diploma di scuola superiore e con contratti di lavoro stabili a tempo indeterminato. Invece, sono sottorappresentati, rispetto ai bacini occupazionali di riferimento, i lavoratori precari e le lavoratrici e i lavoratori nati fuori dal territorio italiano. La sovra rappresentazione in aula degli uomini riflette in sostanza la caratterizzazione di genere della forza lavoro di questo comparto, tipicamente concentrata sulle imprese della manifattura e delle costruzioni.

Molto importante, invece, il ruolo ricoperto dalla qualifica professionale: come ormai noto nel mondo della formazione interprofessionale è marcata la tendenza a coinvolgere in formazione le figure più "abituate" a partecipare a processi formativi. Al netto quindi della connotazione anagrafica è evidente il divario che, in termini di accesso alla formazione, è originato dalla qualifica professionale. Le figure impiegatizie sono sovrarappresentate in termini di accesso ai corsi e concentrate su corsi mediamente più lunghi. È sottorappresentata, invece, la componente operaia. Queste tendenze sono riscontrabili anche a livello nazionale, come evidenziato nel Piano Nazionale Nuove Competenze e dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche nel suo rapporto annuale (INAPP, 2024).

Come già sottolineato, l'analisi ha evidenziato che le aule sono composte prevalentemente da lavoratrici e lavoratori 35-44enni e ciò nonostante il progressivo invecchiamento della popolazione in età lavorativa a cui si sta assistendo. A conferma di ciò, l'indice di struttura della popolazione attiva, che offre un quadro sintetico del grado di invecchiamento della popolazione attiva, è aumentato di circa venti punti nell'ultimo decennio come riflesso della diminuzione di 119mila residenti di età compresa tra i 15 e i 39 anni e l'aumento di circa 80mila residenti nella fascia 40-64 anni. Que-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

ste dinamiche stanno sempre più mettendo a rischio la capacità di rinnovo demografico sia in termini di natalità, sia in termini di alimentazione del bacino di riferimento della potenziale forza lavoro.

Lo spazio dedicato dalla progettazione formativa ai lavoratori più giovani, spesso neoassunti, è più evidente tra gli apprendisti, che vedono crescere la loro incidenza tra i formati. Fondartigianato in questo senso, ha tra le sue priorità proprio quello di incrementare costantemente la programmazione di attività finalizzate all'implementazione delle competenze dei neoassunti e/o delle lavoratrici e dei lavoratori ancora in condizione di precarietà. Il rafforzamento delle competenze nelle fasi d'ingresso del mercato del lavoro risulta ancora più strategico in un contesto imprenditoriale medio/piccolo come quello artigiano, soprattutto se inserito nella dinamica di progressiva "miniaturizzazione" (evidente nei dati osservati) che stanno vivendo le imprese emiliano-romagnole.

Dall'analisi è emerso inoltre che la maggior parte dell'offerta formativa sia stata erogata in aziende piccole o piccolissime, evidenza questa che non sorprende particolarmente dato il target di radicamento di Fondartigianato; le imprese di media grandezza incidono infatti nella platea delle beneficiarie per solo il 3,6% coprendo l'8% delle partecipazioni. La dimensione aziendale delle beneficiarie sembra condizionare anche la durata dei corsi e il numero di Progetti in cui è coinvolta ogni impresa: al crescere della dimensione aziendale diminuisce la durata dei corsi e cresce invece la gamma di corsi svolti e la rotazione delle persone messe in formazione. D'altro canto, come era facile attendersi, si rileva un profilo meno strutturato per le imprese artigiane, sia dal punto di vista dimensionale che da quello della "complessità organizzativa".

Le imprese artigiane, che rappresentano più della metà della platea delle beneficiarie, proprio in virtù della ridotta dimensione aziendale, partecipano a un numero più basso di corsi, corsi che risultano poi tendenzialmente più lunghi e con aule meno affollate. Sono evidenti, inoltre, alcuni tratti distintivi della forza lavoro coinvolta nei processi formativi di questo comparto: scarsa incidenza di laureati, schiacciante presenza di figure operaie, a scapito di quelle impiegatizie, con ruoli tecnici ed amministrativi.

Se consideriamo gli argomenti affrontati in aula, le cosiddette aree tematiche, si osserva come oltre il 71% delle ore di formazione svolte afferisce all'area tecnico produttiva: la ricerca ha evidenziato una partecipazione più elevata a formazione incentrata su questi contenuti per gli operai (sia generici che specializzati) e per i neoassunti. I più coinvolti nelle attività relative agli altri contenuti (quelli più trasversali e meno diffusi) sono, invece, gli impiegati, che sono anche quelli generalmente più scolarizzati. L'approfondimento delle cosiddette "tecniche di produzione"

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

appare più diffuso nelle aziende artigiane: è del tutto evidente infatti, come, a fronte della rivoluzione tecnologica in corso, la sfida primaria per le imprese meno strutturate resti quella di preservare la propria capacità tecnico/produttiva. Si osserva, infine, una gamma di contenuti più ampia nei corsi finalizzati allo sviluppo territoriale e settoriale e nelle imprese più strutturate, generalmente non artigiane. Sempre relativamente ai contenuti della formazione finanziata, quasi il 74% dell'attività è costituita da corsi di livello specialistico, il 19% da quelli di livello avanzato. Indirizzo professionalizzante e forte orientamento ai contenuti specialistici e/o di livello avanzato sono i due cardini della progettazione messa in campo dal Fondo in Emilia-Romagna. La forte enfasi sui contenuti tecnico produttivi legati alla cultura del "saper fare" ha avuto anche ripercussioni sulla personalizzazione e specializzazione dell'offerta formativa finanziata.

Le modalità di erogazione dell'offerta formativa si concentrano sostanzialmente in quattro voci: la più consistente è costituita da "lezioni frontali, conferenze e seminari", seguita da "esercitazioni e dimostrazioni", dal *project work* e dagli studi di caso. Questo modello è piuttosto stabile a prescindere dalle caratteristiche di chi frequenta il corso; unica eccezione i lavoratori in fase di inserimento (i più giovani, e/o coloro che sono in impresa da meno di un anno e gli apprendisti) che svolgono prevalentemente formazione in "accompagnamento" a discapito della tradizionale lezione frontale. Ancora molto contenuto il numero di ore formative svolte in modalità "a distanza".

Nello studio della formazione continua un tema cruciale riguarda, infine, il calcolo della dispersione che può originarsi tra la fase di progettazione e quella di realizzazione dei corsi. Partendo dal presupposto che i Progetti qui analizzati hanno già tutti superato la fase di approvazione, l'efficacia/efficienza nell'azione di progettazione del Fondo viene quantificata in primis dalla differenza tra i parametri minimi obbligatori per la approvazione e la piena frequenza (100% delle ore). L'analisi dell'efficacia/efficienza è arricchita poi dalla misura dello scostamento tra il volume dell'attività prevista in fase di progettazione e quello dell'attività svolta in termini di numero di lavoratori/trici coinvolti/e.

Nel periodo analizzato, lo scostamento assoluto tra ore di corso svolte e ore previste risulta pari al –5,2% del totale preventivato, emerge un differenziale negativo tra partecipanti effettivi e previsti. Si tratta di un dato anomalo probabilmente dovuto all'entrata nel campo di analisi dei dati relativi alle attività formative prorogate durante il periodo pandemico. Il prolungarsi della sospensione delle attività e le difficoltà vissute dal comparto artigiano, anche in termini di tenuta occupazionale, probabilmente hanno reso più complicata la sostituzione dei partecipanti. La lettura degli indici

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

di dispersione evidenzia per i neoassunti scostamenti superiori. L'indicatore (calcolato sulle ore) mostra maggiori criticità per gli inquadramenti elevati e per le figure operaie meno qualificate nelle quali si concentra la stragrande maggioranza dei lavoratori stranieri. La difficoltà di completare l'attività formativa per i lavoratori più schiacciati sulle fasi operative non sorprende e trova riscontro in molti studi relativi alla formazione continua. Si osserva, infine, che lo scostamento, sia in termini di ore che di lavoratori, tende ad aumentare di pari passo con la dimensione aziendale e quindi all'aumentare della complessità organizzativa aziendale.

Un ulteriore elemento rilevante nello studio dei processi formativi riguarda la continuità dell'azione formativa: se da un lato è importante monitorare il livello di continuità con cui viene effettuata la formazione dall'altro la programmazione deve garantire adeguati livelli di ricambio. Va quindi capito, da un lato, come la programmazione del Fondo produca un utilizzo delle risorse diffuso al maggior numero di aziende; dall'altro, se le aziende preferiscono coinvolgere sempre gli stessi lavoratori o utilizzano, invece, una strategia di rotazione. Nel periodo analizzato emerge che oltre il 51% delle beneficiarie ha partecipato a più di un progetto e pertanto è stata interessata da una traiettoria di continuità formativa: di queste aziende che hanno preso parte a più di un progetto, oltre il 39% ha partecipato a più di 5 progetti, prevalentemente su Linee ed Inviti diversi. Dall'altra parte il fatto che il 48,6% del totale ha preso parte ad un solo progetto garantisce un buon livello di ricambio sulla platea delle beneficiarie. Fondartigianato sembra pertanto aver raggiunto un buon livello di equilibrio nel tempo, consentendo congiuntamente di contenere al massimo i livelli di dispersione dell'offerta formativa e di raggiungere un buon equilibrio tra esigenze di continuità dell'azione e di ricambio della platea dei soggetti coinvolti.

La survey tematica

Nel Capitolo 6 sono riportate le dinamiche delle strategie imprenditoriali delle imprese aderenti a Fondartigianato in Emilia-Romagna sulla base di dati relativi al triennio 2020-2022, raccolti mediante le *surveys* tematiche che annualmente vengono somministrate alle aziende. Le indagini hanno coinvolto complessivamente circa 7.000 imprese aderenti e sono state realizzate su tre ondate successive (2021, 2022 e 2023), permettendo di realizzare un'analisi approfondita che rende possibile leggere, in una prospettiva evolutiva, le trasformazioni del tessuto imprenditoriale e gli effetti delle politiche formative.

Il questionario somministrato alle imprese nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2023 è stato strutturato in continuità con quello degli anni

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

precedenti. Tuttavia, anche per tale annualità di svolgimento del progetto si è deciso di dedicare una parte delle domande ad una *tematica di interesse*: il *PNRR* e la conoscenza del medesimo che le imprese rispondenti hanno. Tale approfondimento ha consentito di comprendere quale sia in media la consapevolezza delle imprese rispondenti in merito ai fondi del PNRR e di ricavare informazioni sulle intenzioni delle medesime di sfruttare le opportunità del PNRR.

Il disegno della *survey* ha previsto una rilevazione a carattere censuario per la popolazione delle imprese aderenti Fondartigianato e localizzate nella regione Emilia-Romagna, con domande strutturate per raccogliere dati su formazione, innovazione, performance economiche, ostacoli e fabbisogni. Le informazioni raccolte sono state poi elaborate in forma aggregata per settore, dimensione, forma giuridica e territorio.

Il quadro di analisi macroeconomica riguardante il contesto europeo, il contesto nazionale e, infine, quello regionale (cfr. Cap. 3) fa da corollario alla presentazione dei risultati dell'analisi condotta su un campione di micro e piccole imprese. Tali risultati costituiscono il *terzo insieme informativo* collezionato sulla popolazione di aderenti al Fondo e soddisfano l'obiettivo di accrescere una già consolidata base informativa per l'analisi delle strategie di innovazione e di formazione delle piccole e microimprese, di utilità, a propria volta, per il disegno di politiche e strategie formative in Emilia-Romagna.

I dati evidenziano differenze significative tra le imprese per: a) forma giuridica: le imprese consortili e cooperative mostrano maggiore capacità di intercettare bandi e opportunità rispetto alle ditte individuali; b) dimensione: le imprese con oltre 10 addetti hanno maggiore propensione alla formazione e all'innovazione rispetto a quelle con meno di 5 addetti; c) settore: i comparti con maggiore dinamismo sono quelli della metalmeccanica, dell'alimentare e dei servizi alla persona; d) territorio: le province di Bologna, Modena e Reggio Emilia esprimono le performance più positive su formazione e innovazione, mentre risultano più fragili le altre province.

Il quadro che emerge dall'analisi relativa al focus annuale specifico è di non trascurabile difficoltà in termini di capacità di accesso a finanziamenti e fondi del PNRR e di presenza di lacune informative in merito al PNRR stesso. A tal proposito risulta di fondamentale importanza colmare tali lacune e fornire supporto alle imprese, anche attraverso formazione e consulenza, per massimizzare i benefici del PNRR sull'economia e la società italiana.

Ulteriori significativi risultati derivanti dalla disamina dei dati di *survey* sono i seguenti. Emerge una relazione positiva tra innovazione di prodotto e processo ed attività di formazione, così come tra presenza di R&S e

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

propensione a formare i dipendenti. Tale relazione positiva tra formazione ed innovazione si riscontra anche nel caso specifico delle innovazioni volte a ridurre l'impatto ambientale dell'impresa. Una relazione positiva emerge anche in relazione alle caratteristiche organizzative d'impresa: la formazione rappresenta un processo di investimento interno sulle risorse umane a disposizione dell'impresa per incrementarne capacità, flessibilità, autonomia e produttività, con lo scopo di migliorare il generale andamento economico aziendale.

Il legame tra innovazione e formazione è stato anche l'oggetto di un approfondimento statistico econometrico, consentito anche dall'utilizzo delle tre *waves* di dati. I risultati evidenziano come le attività di formazione influenzino l'adozione di innovazione in modo non uniforme in base alle specifiche tipologie di innovazione. Nel dettaglio, le attività formative appaiono legate in termini statistici all'adozione di innovazioni di processo, organizzative, ambientali, innovazioni di tipo 'circolare', ovvero legate all'economia circolare e quelle che considerano la riduzione degli impatti sulle acque, l'impronta carbonica e l'intensità energetica. In particolare, le imprese localizzate in distretti o reti mostrano tassi più alti di innovazione ambientale, se accompagnate da attività formative.

In aggiunta a quanto sopra, riportiamo una nota sugli ostacoli alla formazione che le imprese riscontrano. Come per gli anni precedenti 2022 e 2021, la mancanza di tempo e la mancanza di programmi specifici risultano i principali ostacoli alla formazione. La mancanza di tempo viene mitigata dalla formazione a distanza che, sebbene appaia come meno rilevante come modalità di formazione rispetto agli anni precedenti, rimane uno strumento ormai consolidato, che porta specifici vantaggi secondo i rispondenti. Le imprese multilocalizzate o appartenenti a settori con alta stagionalità apprezzano in modo particolare questa modalità.

Il quadro che emerge dai risultati dell'indagine 2023, oltre ad essere arricchito dal consueto approfondimento (PNRR e consapevolezza delle imprese), offre un confronto diretto tra i risultati di *survey* delle ultime tre indagini. Ciò consente di raggiungere due obiettivi: il primo è quello di offrire immediatamente al lettore la possibilità di confrontare i risultati della *survey* su tre anni, prendendo coscienza della dinamica dei fenomeni indagati; il secondo è dato dalla possibilità, già qui esplorata, di condurre indagini statistico econometriche sofisticate ed in grado di fornire indicazioni rilevanti sulla relazione tra le variabili di formazione ed innovazione, a tutto vantaggio di Fondartigianato e delle politiche di formazione potenzialmente disegnabili.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

La valutazione di impatto

Il volume procede con la restituzione dei risultati dell'attività di ricerca sull'impatto delle attività formative. Il Capitolo 7 è stato articolato in cinque sottoparagrafi. Il *primo* presenta gli esiti del questionario online somministrato a un campione non rappresentativo di 101 referenti aziendali dei progetti formativi finanziati da Fondartigianato circa la percezione di impatto delle attività formative.

La struttura del questionario fa riferimento a otto fattori, suddivisi in due aree: "formazione" (soddisfazione, sviluppo degli apprendimenti, orientamento ai bisogni del lavoro) e "trasferimento" (ambiente favorevole, motivazione, supporto dei colleghi, responsabilità condivisa, percezione del trasferimento). Anche in questo caso, è stata realizzata una presentazione di dati longitudinali comparando i risultati dei Progetti Monitoraggio degli ultimi tre anni (2021, 2022 e 2023).

Per quanto riguarda l'area formazione, i dati evidenziano un trend stabile o in miglioramento: la percezione di sviluppo degli apprendimenti si mantiene elevata (90,1% nel 2023), così come la soddisfazione complessiva (91,1%). Più variabili risultano invece le valutazioni sul trasferimento: ad esempio, la percezione di un ambiente favorevole è scesa dall'87,2% nel 2021 al 72,5% nel 2022, risalendo all'81,2% nel 2023; la motivazione al trasferimento mostra un andamento analogo. Tuttavia, la percezione effettiva del trasferimento continua a calare (dal 74,4% nel 2021 al 72,3% nel 2023).

Particolarmente rilevanti sono i dati relativi ai fattori che ostacolano il trasferimento: tra le cause segnalate emergono l'insicurezza dei lavoratori, la mancanza di tempo, il disallineamento tra contenuti formativi e mansioni effettive, il supporto insufficiente dei colleghi e, in alcuni casi, l'assenza di opportunità concrete per mettere in pratica quanto appreso.

L'elaborazione dei dati ha consentito la costruzione di una tipologia di aziende, incrociando i fattori critici rilevati nelle due aree: si osserva una progressiva diminuzione delle aziende senza alcuna criticità (dal 47,4% nel 2021 al 35,6% nel 2023) e un aumento di quelle con criticità solo nel trasferimento (dal 33,4% al 44,6%). Rimangono invece stabili le percentuali di aziende con criticità in entrambi gli ambiti (comprese tra il 18,8% e il 21,7%). L'approfondimento su dimensione, settore e territorio delle aziende "senza criticità" evidenzia che sono maggiormente rappresentate le imprese piccole (5-15 dipendenti), quelle operanti nei settori manifatturiero (47,3%) e dei servizi (44,4%), e con una distribuzione territoriale che varia negli anni ma vede una presenza costante nelle province di Bologna, Forlì-Cesena e Reggio Emilia.

Nella *seconda parte* del capitolo è presentata la sezione di approfondimento annuale dell'indagine condotta attraverso questionario online relati-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

va, nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2023, alla percezione dei titolari e dei referenti aziendali sull'*analisi dei fabbisogni formativi*. Le domande hanno esplorato il significato attribuito al concetto di fabbisogno formativo, l'importanza dell'analisi dei bisogni prima di avviare attività di formazione e i fattori che ne influenzano l'emergere.

Le risposte fornite restituiscono una panoramica dettagliata su come i referenti aziendali percepiscono l'importanza e la necessità di tale analisi, nonché sul suo impatto in ambito aziendale e sulla rilevanza dell'aggiornamento delle competenze in relazione ai cambiamenti dello scenario aziendale e tecnologico. Emerge un consenso chiaro sul valore attribuito al rafforzamento e all'acquisizione continua di competenze, con particolare enfasi su quelle trasversali e tecniche, a sostegno della necessità di una formazione continua e orientata. L'analisi dei fabbisogni è ritenuta fondamentale per la definizione degli obiettivi formativi, per l'individuazione delle aree di crescita professionale e per l'adattamento delle strategie aziendali. La maggioranza dei rispondenti riconosce l'importanza di un approccio fondato su dati "oggettivi" e considera essenziale l'integrazione di prospettive e dati diversi nella costruzione di un piano formativo efficace.

I fattori esterni (cambiamenti nel settore economico, digitalizzazione, modifiche normative) e quelli interni (organizzazione del lavoro, sostenibilità ambientale) sono considerati altamente influenti nel determinare le necessità di aggiornamento delle competenze, a testimonianza della consapevolezza di un contesto in rapido mutamento e della necessità di adattamento. È condiviso, inoltre, il riconoscimento dell'importanza di un aggiornamento costante delle competenze trasversali, tecnico-professionali, informatiche e di marketing, considerate determinanti per il mantenimento della competitività aziendale. Le figure interne, in particolare il titolare e il responsabile del personale, sono ritenute le più adatte a gestire l'analisi dei fabbisogni, indicando una preferenza per una gestione interna che valorizzi la conoscenza del contesto aziendale. La disponibilità temporale risulta significativamente differenziata tra figure interne ed esterne, con una maggiore disponibilità attribuita ai ruoli aziendali centrali rispetto a clienti e fornitori, elemento che rafforza l'idea dell'importanza di un presidio interno delle attività di formazione e sviluppo.

Nella *terza parte* del capitolo vengono presentati gli esiti di *22 studi di caso* – un campione di giudizio – con due novità introdotte nel Progetto Monitoraggio 2023 rispetto alle precedenti edizioni: l'inclusione nel campione di un certo numero di aziende che non avevano espresso la disponibilità, in fase di compilazione del questionario online, allo svolgimento delle interviste; l'arricchimento degli studi di caso mediante visite azien-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

dali sperimentali per raccogliere direttamente evidenze dell'impatto della formazione.

L'analisi ha evidenziato tre gruppi principali di aziende: i "casi di successo", in cui vi è piena concordanza tra le dichiarazioni dei diversi attori e una descrizione dettagliata degli episodi di trasferimento; casi intermedi, in cui la coerenza delle dichiarazioni non si accompagna a un'analisi approfondita dell'impatto; e casi di criticità o dissonanza, caratterizzati da percezioni contrastanti o da una limitata evidenza del trasferimento degli apprendimenti.

Sono emerse alcune variabili che influenzano il processo di trasferimento: la partecipazione di più lavoratori alla formazione, la durata dei percorsi formativi e la storia formativa dell'azienda con Fondartigianato sembrano favorire il trasferimento. Al contrario, fattori come aspettative divergenti tra datori di lavoro e lavoratori, la mancata continuità in azienda dei partecipanti alla formazione e il carattere di aggiornamento dei corsi sembrano ostacolarlo.

L'analisi comparativa con studi degli anni precedenti ha evidenziato che la percezione dell'impatto varia in funzione delle aspettative iniziali e dei tempi di osservazione dei cambiamenti. Infatti, dall'analisi emerge che il miglioramento delle prestazioni lavorative non viene sempre percepito come un effetto diretto e immediato della formazione, ma piuttosto come un esito successivo, di secondo livello, che si realizza nel tempo. Questo dato suggerisce l'esistenza di una *concezione differenziata dell'impatto*: da un lato, vi è un'idea di impatto inteso come applicazione immediata delle conoscenze e competenze acquisite (ad esempio l'utilizzo di nuovi strumenti o procedure); dall'altro, una visione più ampia e profonda dell'impatto come modificazione delle prestazioni lavorative, cioè come trasformazione duratura dei comportamenti professionali e della qualità del lavoro. Tale concezione, meno immediata e più articolata, implica che alcuni effetti della formazione vengano riconosciuti e valutati solo nel medio-lungo periodo, ponendo l'accento sulla complessità dei processi di cambiamento attivati dalla formazione nei contesti aziendali.

Nella *quarta parte* del capitolo viene analizzata, nei suoi risvolti metodologici, la scelta delle *visite aziendali* come strategia per raccogliere evidenze utili a supportare il processo di valutazione dell'impatto delle attività formative e per superare i limiti delle indagini attraverso questionari e interviste nel rilevare il trasferimento delle competenze in contesti lavorativi reali.

Le visite sono state condotte secondo un approccio metodologico flessibile, attingendo alla ricerca etnografica e all'antropologia del lavoro. Le tecniche impiegate hanno incluso l'osservazione diretta con richiesta di

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

esplicitazione, interviste semi-strutturate, *shadowing* e raccolta di documenti aziendali. L'analisi delle evidenze si è focalizzata su due categorie: evidenze di esito (prodotti, documenti, output tangibili) ed evidenze di processo (testimonianze, registrazioni audio/video, osservazioni in situ).

Le tre visite effettuate hanno evidenziato punti di forza e criticità delle scelte metodologiche. Nel caso della prima azienda, l'*osservazione diretta* ha permesso di documentare il passaggio da processi manuali a meccanizzati, dimostrando il trasferimento delle competenze. Tuttavia, è emersa l'importanza della preparazione tecnica del ricercatore per comprendere i processi produttivi e interpretare correttamente le evidenze. Nella seconda azienda, la *dimostrazione pratica* dell'uso di un software CRM ha confermato il trasferimento parziale delle competenze, ma ha rivelato limiti nell'uso effettivo delle conoscenze apprese, dovuti a vincoli aziendali. La visita alla terza azienda ha invece evidenziato la *difficoltà di identificare inizialmente le evidenze*, risolta attraverso stimoli non direttivi che hanno portato all'emersione di documenti e modifiche organizzative post-formazione. Dalla riflessione metodologica sono emersi alcuni aspetti chiave. L'*osservazione diretta con richiesta di esplicitazione* si è dimostrata una procedura efficace per documentare l'apprendimento, sebbene la sua applicazione richieda strumenti adeguati e una preparazione tecnica specifica da parte del ricercatore.

La validità dei dati raccolti, inoltre, risulta influenzata sia dalla qualità delle registrazioni audio e video, sia dalla gestione delle tecniche di *probing*, le quali devono essere impiegate con attenzione per garantire una rilevazione accurata delle informazioni.

Nell'*ultima parte del capitolo*, sono state individuate cinque linee di sviluppo dell'impianto di valutazione dell'impatto della formazione: 1) rafforzare le visite in azienda come strumento stabile di rilevazione; 2) promuovere, insieme agli enti di formazione, un modello progettuale orientato al trasferimento degli apprendimenti; 3) ottimizzare i metodi di raccolta e analisi dei dati, bilanciando accuratezza e sostenibilità; 4) potenziare l'integrazione dei diversi dispositivi valutativi esistenti, in sinergia con l'Osservatorio OsSIP-ER; 5) valorizzare la diffusione sistematica dei risultati presso i diversi stakeholders. Tali sviluppi mirano a consolidare una cultura della formazione centrata sul trasferimento, capace di generare miglioramenti concreti nei contesti organizzativi.

Gli approfondimenti tematici

Nella parte finale della Sezione III (cfr. Cap. 8) troviamo due approfondimenti tematici, effettuati nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2022. Il primo è stato realizzato sulla base della survey rivolta alle imprese aderenti

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

a Fondartigianato. Il questionario somministrato alle imprese, lo ricordiamo, è composto da una parte strutturale che consente confronti temporali e da una sezione variabile che cambia annualmente in base al tema prescelto. Per il 2022 si è deciso di indagare il tema della formazione a distanza (FAD).

L'indagine ha evidenziato come la continua acquisizione di nuove competenze sia cruciale per la crescita economica e l'adattamento ai cambiamenti del mercato del lavoro. L'analisi della letteratura conferma che la pandemia ha accelerato la diffusione della FAD, la quale, pur offrendo vantaggi in termini di accessibilità, presenta anche criticità legate all'interazione sociale e alla trasposizione dell'apprendimento pratico.

Durante il periodo pandemico, la FAD è stata l'unica modalità attivabile per garantire continuità formativa. Tuttavia, questa iniziale scelta emergenziale ha progressivamente assunto una funzione strutturale, configurandosi come una modalità stabile di erogazione. I risultati dell'indagine confermano che la FAD è ormai ampiamente adottata, sebbene la sua efficacia dipenda da fattori organizzativi e tecnologici.

In alcuni contesti, la formazione a distanza contribuisce persino a superare alcune criticità tipiche della formazione in presenza, agendo non come alternativa esclusiva, ma come complemento alle modalità tradizionali. In particolare, per determinati ambiti formativi, essa si rivela più funzionale rispetto ad altre soluzioni.

Anche nel 2021, quindi in una fase di ritorno alla normalità, la FAD è risultata la modalità più utilizzata dalle imprese. Ciò suggerisce che essa sia ormai riconosciuta dalle aziende come uno strumento formativo efficace. Tale evidenza trova riscontro nelle risposte fornite alla survey, che indicano una valutazione molto positiva dell'utilizzo della FAD per favorire i processi di apprendimento interni.

Grazie alla flessibilità temporale che consente, la FAD permette una gestione più agevole degli impegni dei lavoratori e ne incentiva la partecipazione. Ciò contribuisce a ridurre la mancanza di tempo, una delle principali barriere all'accesso alla formazione. Le modalità formative basate su e-learning e piattaforme digitali si configurano, pertanto, come strumenti utili per incrementare l'efficienza e l'efficacia delle attività di sviluppo del capitale umano aziendale.

Sempre nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2022, l'attività di ricerca circa la *valutazione di impatto* della formazione è stata arricchita da un approfondimento sul tema della *certificazione delle competenze*. L'approfondimento si colloca all'interno di un più ampio contesto normativo e programmatico, che ha interessato Fondartigianato segnato da due processi convergenti: da un lato, l'istituzione del Sistema nazionale di certificazione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

(D.lgs. 13/2013 e successive intese Stato-Regioni), che ha portato alla definizione di repertori condivisi, criteri formali e strumenti digitali per l'attestazione delle competenze; dall'altro, l'avvio del Fondo Nuove Competenze (FNC).

L'indagine, condotta tramite questionario rivolto a titolari o referenti aziendali di imprese che hanno utilizzato risorse di Fondartigianato per la formazione, ha esplorato le rappresentazioni del concetto di *certificazione*, la percezione della sua importanza e le funzioni attribuite a questo processo.

Le risposte evidenziano una visione largamente favorevole alla certificazione: oltre l'85% del campione la considera importante, soprattutto in quanto dispositivo di riconoscimento dell'impegno e degli apprendimenti sviluppati. Il concetto di certificazione è frequentemente associato a parole-chiave come attestato, formazione, valutazione, sviluppo professionale e riconoscimento. Parallelamente, vengono valorizzate le sue ricadute pratiche: arricchimento del curriculum, utilità per la mobilità lavorativa e interna all'azienda, maggiore trasparenza dei percorsi.

Tuttavia, emergono anche elementi critici che problematizzano una concezione puramente formale o simbolica della certificazione. Alcuni rispondenti segnalano il rischio che essa si riduca a un adempimento burocratico, scollegato dalla reale verifica delle competenze. Viene messa in discussione l'autenticità di molte attestazioni, la loro effettiva utilità nei contesti produttivi più piccoli, e la mancanza di un riscontro tangibile degli apprendimenti sul lavoro.

Sul piano funzionale, la certificazione è ritenuta capace di rafforzare la soddisfazione e la motivazione dei lavoratori, e di incentivare la loro partecipazione alla formazione. Sono invece marginali le paure relative a effetti disfunzionali, come l'aumento di conflittualità interna o le dimissioni dei lavoratori. Questo ridimensiona un timore diffuso e apre spazi per una valorizzazione più serena della certificazione anche in chiave strategica.

Nel complesso, il quadro emerso sollecita una duplice attenzione: da un lato, alla qualità effettiva dei processi valutativi che sottendono la certificazione; dall'altro, al valore educativo e relazionale che essa può assumere se integrata in una visione autentica del riconoscimento delle competenze.

* * *

Come emerge chiaramente dalla sintesi dei contenuti presentati, il volume offre una panoramica approfondita sul monitoraggio e la valutazione dell'impatto della formazione finanziata da Fondartigianato in Emilia-Romagna, collocandola all'interno del più ampio contesto economico, norma-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

tivo e istituzionale. Attraverso l'analisi delle dinamiche macroeconomiche, del ruolo del PNRR, dell'andamento della formazione professionale finanziata da Fondartigianato e dell'impatto percepito dalle imprese, il volume fornisce elementi utili per comprendere le trasformazioni in atto nel tessuto produttivo regionale e il valore strategico della formazione continua.

A partire dalla lettura integrata delle evidenze presentate nella S*intesi* e sviluppate analiticamente nei tre assi di ricerca, emergono alcuni interrogativi che attraversano trasversalmente l'intero volume e che possono orientare la riflessione dei decisori pubblici, delle Parti Sociali e degli attori del sistema della formazione continua: Quale ruolo può svolgere la formazione finanziata da Fondartigianato per rafforzare la competitività, la resilienza e l'innovazione delle micro e piccole imprese? In che modo le attività formative possono favorire l'adozione di innovazioni tecnologiche, organizzative e ambientali, contribuendo alla transizione digitale ed ecologica? Quali sono i fattori che ostacolano o facilitano il trasferimento degli apprendimenti nei contesti aziendali reali? La formazione a distanza rappresenta una risorsa stabile e complementare o è destinata a una funzione transitoria? La certificazione delle competenze viene percepita dalle imprese come un autentico dispositivo di valorizzazione professionale o resta marginale nei processi di riconoscimento? Infine, quali approcci metodologici possono supportare una valutazione più accurata dell'impatto della formazione, combinando rigore analitico e sostenibilità operativa?

Questi interrogativi rappresentano un filo conduttore implicito del volume e invitano il lettore ad esplorarne criticamente i contenuti. Essi costituiscono una base di riflessione utile per la definizione di politiche formative orientate al miglioramento continuo, alla co-progettazione territoriale e al rafforzamento dell'efficacia trasformativa della formazione continua.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Sezione I - Cornice istituzionale

Nati all'inizio degli anni Duemila come strumenti di finanziamento della formazione continua destinata ai lavoratori occupati, i Fondi paritetici interprofessionali si sono progressivamente affermati come uno degli snodi centrali delle politiche formative in Italia. Promossi dalle Parti Sociali e istituiti dall'art. 118 della legge 388/2000, svolgono una funzione di interesse generale e sono caratterizzati da una governance bilaterale che riflette la pluralità del sistema di rappresentanza.

Nel tempo, le funzioni dei Fondi si sono ampliate, in risposta a mutamenti normativi, economici e occupazionali. Oltre al ruolo originario di finanziatori della formazione per i dipendenti delle imprese aderenti, i Fondi sono oggi coinvolti nelle politiche attive del lavoro, nella formazione di soggetti disoccupati o in cassa integrazione, nell'implementazione del Fondo Nuove Competenze, nonché nelle sfide legate alle transizioni digitale e ambientale. Queste evoluzioni sollevano interrogativi rilevanti rispetto al perimetro d'azione, alla coerenza normativa, alle modalità operative e alle responsabilità strategiche attribuite ai Fondi.

Il contenuto di questa sezione – articolato nel solo Capitolo 1 – è stato sviluppato assumendo un'accezione estensiva del concetto di *cornice istituzionale*, intesa come *quadro interpretativo* che delinea: l'origine giuridico-istituzionale dei Fondi paritetici interprofessionali; le trasformazioni normative e strategiche che nel tempo ne hanno ridefinito la funzione pubblica; il posizionamento attuale dei Fondi – con particolare attenzione al caso di Fondartigianato – nel sistema delle politiche per la formazione; e l'inquadramento sistemico di tale Fondo nei contesti nazionale e regionale.

In questa prospettiva, il testo va oltre una mera descrizione giuridico-istituzionale, integrando dati empirici, valutazioni strategiche e analisi di impatto. Tali componenti, anziché distorcere l'obiettivo della sezione, ne

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

rafforzano la portata interpretativa, contribuendo a una comprensione più profonda del ruolo sistemico dei Fondi nelle politiche per la formazione.

Nelle pagine seguenti si analizzano la struttura, il funzionamento e le trasformazioni più recenti dei Fondi paritetici interprofessionali, con un'attenzione specifica a Fondartigianato, Fondo di riferimento per il comparto artigiano, assunto qui come caso empirico rilevante per illustrare i meccanismi generali del sistema. L'obiettivo è duplice: offrire una lettura sistematica e documentata delle dinamiche in atto, utile a inquadrare il contributo dei Fondi all'interno delle politiche pubbliche per la formazione e l'occupabilità; e, parallelamente, applicare la cornice interpretativa delineata, per contestualizzare le attività e i dati presentati nelle sezioni successive.

L'analisi si sviluppa esaminando in modo puntuale la base normativa, dal già citato art. 118 della legge 388/2000 al D.M. 115/2024, passando per documenti rilevanti come la Circolare ANPAL del 2018. Le funzioni pubbliche attribuite ai Fondi sono analizzate in relazione alla loro natura giuridica ibrida, ai meccanismi di finanziamento e agli obblighi di trasparenza e responsabilità amministrativa. Ampio spazio è riservato all'interazione con le politiche pubbliche, in particolare con il Fondo Nuove Competenze (FNC), il Programma GOL, il ruolo dei Fondi nelle politiche attive del lavoro e nelle iniziative per l'integrazione dei cittadini migranti.

Infine, la sezione propone una lettura approfondita della dimensione strategica e operativa dei Fondi, assumendo Fondartigianato come caso emblematico. Ne vengono evidenziati governance, strumenti, articolazione territoriale, consistenza numerica e impatto sistemico. Un'attenzione particolare è riservata all'esperienza dell'Emilia-Romagna, con una ricostruzione precisa di ruoli, strumenti operativi e dinamiche di radicamento territoriale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

1.
I Fondi paritetici interprofessionali: origine, evoluzione e ruolo nell'attuale sistema della formazione continua[1]

1.1. Le origini e la prima fase evolutiva

I Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua sono organismi bilaterali di natura associativa, promossi dalle Parti Sociali (PPSS) più rappresentative sul piano nazionale, che hanno cominciato a svilupparsi a partire dai primi anni 2000 a seguito dell'approvazione della legge 388/2000.

Sono organismi che nascono con la finalità di finanziare interventi di formazione continua rivolti alle lavoratrici e ai lavoratori delle aziende che scelgono di aderirvi. Più nello specifico, in conformità con quanto stabilito dall'*articolo 118* di suddetta legge, i Fondi vengono istituiti attraverso l'approvazione di specifici Accordi Interconfederali fra le Parti Sociali, ovvero fra le organizzazioni di rappresentanza delle lavoratrici e dei lavoratori da un lato e fra le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro dall'altra.

Alla fine del 2024, i Fondi paritetici interprofessionali operativi erano complessivamente 19: 17 riservati esclusivamente agli interventi rivolti ai dipendenti, due completamente dedicati alla formazione dei dirigenti[2].

L'adesione ad un Fondo avviene su base volontaria e può essere effettuata solo dall'azienda[3] (mai dai dipendenti), ed è revocabile in qualsiasi

[1] Capitolo a cura di Massimo Marcuccio (Alma Mater Studiorum - Università di Bologna).

[2] Fonte: www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus/fondi-alle-imprese-la-formazione-continua/pagine. Va tenuto presente che esiste anche un Fondo Bilaterale (Forma.Temp). Inoltre, tre sono i fondi non più operativi (Fon.In.Coop, FondAgri, Fondazienda) mentre un quarto è in liquidazione (Fondo Dirigenti PMI).

[3] Operativamente, per aderire a un Fondo paritetico interprofessionale un'azienda deve accedere alla funzione di Denuncia Aziendale del flusso "UNIEMENS" dell'INPS, sele-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

momento. La mobilità tra Fondi è possibile, con alcune limitazioni (Circolare INPS n. 107 del 1° ottobre 2009). I datori di lavoro possono aderire anche ad un secondo Fondo, ma solo per la formazione dei propri dirigenti e scegliendo tra i Fondi costituiti a tale scopo.

Ogni Fondo, per poter divenire operativo, deve disporre di uno Statuto e di un Regolamento e deve conseguire, da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, una specifica autorizzazione il cui rilascio è subordinato alla verifica della professionalità dei gestori, alla conformità dei criteri di gestione del Fondo alle finalità di legge nonché, più in generale, all'adozione di criteri gestionali improntati al principio di trasparenza (legge 388/2000, art. 118, c. 2).

Il meccanismo di finanziamento dei Fondi prevede che, nel caso in cui un'azienda decida di aderire ad un Fondo paritetico interprofessionale, lo 0,30% del contributo integrativo versato dal datore di lavoro all'INPS per l'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria (legge 845/1978, art. 25), venga restituito al Fondo di adesione dell'azienda con l'obiettivo di finanziare attività di formazione.

Per molti anni dopo la loro istituzione si è assistito a un acceso dibattito su quale fosse la reale natura giuridica, privata o pubblica, dei Fondi Interprofessionali e delle risorse da loro gestite. Il lungo confronto con le Parti Sociali istitutive dei Fondi ha trovato infine risposta nella *Circolare n. 1* emanata dall'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL) il 10 aprile 2018 che fissava le *linee guida per la gestione finanziaria dei Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua*. La suddetta circolare ha segnato la conquista di un importantissimo punto di "equilibrio", sancendo che i Fondi paritetici interprofessionali sono "soggetti privati" che esercitano però una "funzione di interesse generale", tutelata pertanto dalla Costituzione. In termini giuridici sono stati equiparati a "organismi di diritto pubblico". La funzione di cui parliamo è rappresentata dalla formazione dei lavoratori e delle lavoratrici che i Fondi Interprofessionali finanziano utilizzando le risorse (0,30%) che la legge istitutiva ha previsto proprio per questo obiettivo e che devono obbligatoriamente essere versate dalle imprese all'INPS.

Facendo, inoltre, riferimento anche a quanto indicato dal Ministero del Lavoro, nella Circolare n. 10 del 18 febbraio 2016 contenente le *Indicazioni*

zionare l'anno, il mese di contribuzione e la Matricola INPS, e scegliere, all'interno dell'elemento relativo ai Fondi Interprofessionali, l'opzione "Adesione"; occorre poi selezionare il codice relativo allo specifico Fondo Interprofessionale e inserire il numero dei dipendenti interessati all'obbligo contributivo dello 0,30%, con esclusione dei dirigenti.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

in materia di acquisizioni di beni e servizi e contributi per la formazione continua, i Fondi agiscono come *organismi di diritto pubblico* e come tali sono tenuti al rispetto delle procedure di aggiudicazione imposte dal diritto europeo e nazionale in materia di appalti pubblici.

Le risorse attribuite ai Fondi sono qualificate come pubbliche e, di conseguenza, la loro gestione è soggetta all'applicazione del Codice dei contratti pubblici. Quanto all'erogazione del contributo destinato al finanziamento delle attività formative, essa richiede la preventiva definizione delle regole di utilizzo.

Al fine di rispondere ai principi di trasparenza e responsabilità amministrativa, i Fondi hanno dovuto ridefinire nel tempo i loro regolamenti generali, adeguandosi, ove non fosse già previsto, all'attuazione anche di altre normative, quali ad esempio quella che disciplina *la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica* (D.lgs. n. 231 del 8 giugno 2001); tale ridefinizione ha prodotto poi, in alcuni casi, anche delle modifiche Statutarie[4]. I Regolamenti devono riportare, a partire da questo momento, la descrizione del proprio modello organizzativo, di gestione, rendicontazione e controllo.

Parliamo quindi, di una lunga stagione di serrate discussioni che, in un alternarsi di diverse prese di posizione[5], ha portato alla modifica delle regole amministrative a cui i Fondi devono attenersi; modifiche che hanno concorso a creare molte incertezze gestionali di cui ancora oggi rimane traccia.

In un quadro come quello appena descritto, particolare rilievo assume la definizione dei criteri e degli strumenti attraverso cui vengono impiegate le risorse finanziarie disponibili, un aspetto centrale del funzionamento dei Fondi. Dal punto di vista operativo, i Fondi paritetici interprofessionali hanno la facoltà di finanziare interventi di formazione continua (rivolta a target territoriali, settoriali, aziendali o anche individuali) concordati dalle Parti Sociali a beneficio dei lavoratori e delle lavoratrici delle aziende che volontariamente scelgono di aderire ai Fondi medesimi.

Due sono le modalità principali di utilizzo dei finanziamenti resi disponibili: 1) *assegnazione del contributo di diretta restituzione alle aziende aderenti* (Conto Individuale). Questa opzione prevede l'apertura di un "conto individuale" al quale le imprese che hanno versato i contributi possono

[4] Il Decreto disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300.

[5] Tra queste la *famosa* sentenza in materia del Consiglio di Stato del 2015 e la Nota ANAC e il parere dell'AGCM del 2016.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

attingere senza mediazioni per finanziare le proprie attività di formazione; 2) *assegnazione del finanziamento sulla base di procedure selettive (bandi).* Questa modalità comporta invece una valutazione di merito delle proposte formative ed è sottoposta alla disciplina in materia di aiuti di stato.

In questo senso, va sottolineato che, anche dal punto di vista delle imprese, un aspetto particolarmente significativo e che costituisce un rilevante incentivo all'adesione ai Fondi consiste nella possibilità di avere accesso ad attività formative finanziate per i propri dipendenti senza dover sostenere oneri finanziari o contributivi aggiuntivi, oltre a quanto devono già versare all'INPS quale conseguenza di un obbligo di legge.

Compito dei Fondi, infine, è predisporre procedure di verifica e controllo, sia ex post (amministrativo-contabili attraverso la rendicontazione aziendale) che in itinere (attraverso visite ispettive presso il luogo di svolgimento delle attività formative).

1.2. Le funzioni attuali

Pur nella consapevolezza che la Circolare di ANPAL abbia rappresentato un punto di equilibrio, conquistato con fatica, è opportuno ricordare al lettore anche che negli ultimi anni si è assistito a una vera e propria "rivoluzione istituzionale" che con la soppressione dell'ANPAL[6], avvenuta nel marzo 2024, ha di fatto riportato a uno scenario pre 2015.

Sebbene l'art. 118 della legge 388/2000 resti la fonte normativa istitutiva dei Fondi, è oggi fondamentale comprendere le principali modifiche apportate a tale articolo e ai vari riferimenti istituzionali che, a partire dal 2019, hanno impattato sulle loro attività.

Stiamo assistendo, infatti, a un progressivo *ampliamento delle funzioni* dei Fondi, i quali, pur mantenendo il proprio ruolo originario di sostegno alla formazione continua attraverso la gestione del gettito dello 0,30%, sono progressivamente chiamati ad assumere *compiti ulteriori e strategici.* Il processo di trasformazione che sta investendo i Fondi Interprofessionali è guidato da una strategia istituzionale ben precisa: la loro crescente *integrazione operativa nell'ambito delle politiche pubbliche.* Nel corso degli anni ai Fondi Interprofessionali sono state assegnate, infatti, *nuove funzioni*, che

[6] Con il decreto-legge 75/2023, infatti, è stata prevista la soppressione dell'ANPAL. Tale soppressione si è concretizzata, con decorrenza dal 1° marzo 2024, a seguito della pubblicazione in Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 38 del 15 febbraio 2024 del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (DPCM) del 22 novembre 2023.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

li hanno portati ad assumere un ruolo che li vede operare ben oltre il terreno per cui erano nati 25 anni fa, cioè quello di finanziatori della formazione continua e quindi della formazione esclusivamente rivolta agli occupati. Queste evoluzioni sono state acuite da contesti di crisi globali, come gli effetti della pandemia e le turbolenze scaturite dal conflitto russo-ucraino, che hanno reso indispensabili interventi programmatori e approcci gestionali differenziati rispetto al passato.

Un'analisi recente dell'INAPP (2025) evidenzia chiaramente questa tendenza. Nel periodo tra il 1° novembre 2022 e il 31 dicembre 2023, ben 12 "*Avvisi*"[7] dei Fondi hanno fatto riferimento, in qualche misura, al Fondo Nuove Competenze (tramite Avvisi dedicati o specifiche linee di finanziamento in Avvisi più ampi). Ancora più significativa è la loro crescente incidenza nelle misure di politiche attive del lavoro, con almeno 16 Avvisi direttamente riferibili a tali interventi, di cui 12 specificamente rivolti a lavoratori beneficiari di misure di tutela del reddito ai sensi della legge 230/2021. Questo posiziona i Fondi in un ampio contesto di soggetti attuatori di politiche attive e di contrasto alla precarietà, richiedendo una programmazione strategica ancorata a linee di politica economico-produttiva di rilievo nazionale e internazionale.

In coerenza con tale evoluzione, si è progressivamente consolidata negli "Avvisi" una differente impostazione strategica. I Fondi stanno orientando sempre più la programmazione delle attività finanziate con il "Conto di Sistema"[8] verso tematiche cruciali quali la *transizione ecologica* e la *sostenibilità ambientale*, il *welfare sui luoghi di lavoro* e le *innovazioni* di processo e di prodotto. Accanto a queste, alcuni Fondi hanno autonomamente avviato linee di programmazione connesse all'*occupabilità*, emanando "Avvisi" che richiamano direttamente interventi di politica attiva del lavoro focalizzati sulla formazione per persone potenzialmente occupabili nelle aziende coinvolte.

[7] Nell'ambito dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, si rileva una variabilità terminologica nella denominazione degli atti con cui viene avviata la procedura di selezione dei progetti formativi. In particolare, alcuni Fondi utilizzano il termine *Avviso*, mentre altri, per esempio Fondartigianato, impiegano il termine *Invito* per indicare il *bando* che regola la chiamata alla presentazione dei progetti. Sebbene le due espressioni svolgano funzioni analoghe sul piano operativo, esse possono riflettere differenze di impostazione procedurale, regolamentare o organizzativa tra i diversi Fondi.

[8] Nel Rapporto INAPP (2025) viene adottata l'espressione "Conto di Sistema" – mutuata dalla terminologia propria di Fondimpresa – per designare, in senso estensivo, una modalità di gestione collettiva e solidaristica delle risorse, accessibile a tutte le imprese aderenti attraverso procedure ad evidenza pubblica, indipendentemente dall'ammontare dei contributi versati al Fondo di riferimento.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Parallelamente a queste dinamiche normative e istituzionali, la crisi pandemica ha accelerato un'altra importante trasformazione nel sistema della formazione professionale, incidendo sulle *metodologie di erogazione* supportate dai Fondi. La riflessione circa il ripensamento delle modalità formative è stata, infatti, in parte indotta da quanto accaduto durante la pandemia, che ha acceso i riflettori sulla formazione a distanza (FAD). Come evidenziato dall'INAPP (2025, p. 165): "*È molto cresciuta negli anni, anche a seguito delle esperienze forzatamente condotte nel periodo della crisi pandemica, l'erogazione dei corsi a distanza, soprattutto in modalità sincrona (il che ha anche comportato per i Fondi un adeguamento delle procedure di controllo e verifica), ma con un aumento anche di corsi FAD in modalità asincrona*". Questa evoluzione metodologica ha richiesto ai Fondi non solo un adattamento nell'erogazione dei corsi, ma anche un ripensamento delle proprie procedure di controllo e verifica, inserendosi nel più ampio contesto delle sfide gestionali e di adattamento che li riguardano.

Per comprendere meglio come i Fondi stiano rispondendo a queste sfide e ridefinendo il proprio ruolo, analizziamo alcune delle tappe fondamentali di questo processo di ampliamento.

Una *prima area di ampliamento funzionale* riguarda le *politiche attive del lavoro*. Oggi, infatti, i Fondi sono chiamati a promuovere percorsi formativi o di riqualificazione professionale per soggetti disoccupati o inoccupati con l'obiettivo di favorirne l'inserimento lavorativo. Nel 2021 la legge 234 ha introdotto la possibilità che i Fondi possano finanziare Piani formativi anche per *lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale*, purché in costanza di rapporto di lavoro. Inoltre, la *restituzione* delle risorse del cosiddetto "prelievo forzoso" operato sulle risorse dello 0,30% tra il 2023 e il 2024 è stato previsto purché vincolato al finanziamento proprio di percorsi di formazione per i *lavoratori in cassa integrazione*, elemento questo che ha creato non poche disparità tra i Fondi in relazione alle caratteristiche delle aziende aderenti e ai loro obblighi contributivi.

A ciò si aggiunge che, nel D.L. n. 48 del 4 maggio 2023 (*Decreto Lavoro*) che ha introdotto il "Supporto per la formazione e il lavoro" (SFL), i Fondi Interprofessionali sono citati tra gli "erogatori delle misure di politica attiva" contenute nello stesso decreto. Tuttavia, questa attribuzione, a differenza di quella introdotta dalla legge 234, solleva alcune questioni di coerenza rispetto alla missione originaria dei Fondi. Per statuto, infatti, i Fondi Interprofessionali sono orientati in via esclusiva al finanziamento della formazione continua dei lavoratori occupati nelle imprese aderenti, e non alla copertura di misure di *politica attiva del lavoro* nel senso tecnico-istituzionale del termine. In questi termini, il concetto di *costanza di rapporto di lavoro* consentiva di far rientrare nella categoria di lavoratori

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

occupati nelle imprese aderenti anche i lavoratori *destinatari di trattamenti di integrazione salariale*. Invece, la misura pubblica di politica attiva del lavoro denominata *Supporto per la formazione e il lavoro* prevede la partecipazione a progetti di formazione, di qualificazione e riqualificazione professionale, di orientamento, di accompagnamento al lavoro e di politiche attive del lavoro da parte di *singoli componenti dei nuclei familiari*, di età compresa tra 18 e 59 anni. Si tratta ovviamente di un'estensione del raggio d'azione dei Fondi oltre i confini normativi e contrattuali sino allora riconosciuti che ha sollevato interrogativi sulla tenuta giuridica e sull'allineamento strategico di tale estensione.

È opportuno ricordare, inoltre, il ruolo fondamentale a cui sono stati chiamati i Fondi nella gestione del *Fondo Nuove Competenze* (in particolare nella seconda e terza edizione).

Istituito nel 2020, il *Fondo Nuove Competenze* è stato introdotto per far fronte alle restrizioni imposte dalla pandemia da Covid-19[9], che hanno colpito l'intero sistema economico. Per regolare l'utilizzo delle risorse disponibili, l'ANPAL – prima della sua soppressione – ha pubblicato due Avvisi: il primo nello stesso anno di istituzione del Fondo (*prima edizione*) e il secondo nel 2022 (*seconda edizione*). Con il Decreto direttoriale del Ministero del Lavoro n. 439 del 5 dicembre 2024 infine è stato approvato l'*Avviso Fondo nuove competenze. Competenze per le innovazioni* (*terza edizione*)[10].

Questa dinamica si colloca all'interno del più ampio disegno riformatore delineato dal Piano Nazionale Nuove Competenze, adottato con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 14 dicembre 2021 (G.U. n. 307 del 28 dicembre 2021), in attuazione della Missione 5 del PNRR (Inclusione e coesione, Componente C1 Politiche del lavoro, Intervento 1.1 Politiche attive del lavoro e formazione). Il FNC costituisce uno degli strumenti cardine di questo percorso, insieme al *Programma GOL* e al *Sistema Duale* per i giovani tra i 15 e i 25 anni (Dordit, 2023; Ferri, Ricci & Tesauro, 2024). Nel testo del Programma GOL si afferma che "uno degli elementi essenziali del Programma [GOL] è l'integrazione tra le politiche attive del lavoro e la formazione professionale […] tutta l'offerta formativa territoriale deve essere coinvolta. Con opportuno intervento normativo, anche i *Fondi Interprofessionali* – oggi impegnati soprattutto

[9] È opportuno ricordare come i Fondi hanno continuato ad operare, nel rispetto delle regole previste, anche durante la pandemia.

[10] Ulteriori informazioni si possono trovare nella seguente pagina web: www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus/fondi-alle-imprese-la-formazione-continua/pagine-0.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

nella formazione continua – potranno essere coinvolti nella formazione dei disoccupati e dei lavoratori in transizione" (MLPS, 2021, p. 54; il corsivo è nostro).

Al di là di alcune novità introdotte dal *Fondo Nuove competenze*, il coinvolgimento dei Fondi Interprofessionali in esso non costituisce, *a rigore*, un ampliamento formale e strutturale del loro mandato istituzionale e delle loro funzioni, ma si configura come una nuova forma di *collaborazione operativa strumentale*: i Fondi co-progettano i piani formativi, coprono i costi della formazione (docenza, materiali) e fungono da interfaccia tra imprese e sistema pubblico (Ministero), mentre il FNC copre il costo del lavoro. Questa integrazione è temporanea e fondata su accordi interistituzionali, non prevista da una riforma del mandato dei Fondi, e dipende dalla volontà delle Parti Sociali, senza implicare modifiche statutarie. Tuttavia, va sottolineato che, pur non essendo un ampliamento formale, una tale integrazione ha una conseguenza rilevante circa le modalità di intervento dei Fondi: si tratta di una trasformazione sostanziale che pone i Fondi Interprofessionali in una posizione strategica all'interno delle politiche nazionali per la transizione equa. Ai Fondi Interprofessionali, infatti, viene progressivamente attribuito un *ruolo più strategico*, che va oltre la semplice erogazione di finanziamenti per la formazione continua, includendo il sostegno a *interventi formativi anticipatori*, orientati, in particolare, alla gestione delle transizioni produttive attualmente in corso, con specifico riferimento a quella digitale e a quella ecologica coerenti con le traiettorie di riconversione produttiva e innovazione sostenibile. Tali percorsi non si limitano alla riqualificazione tecnica dei lavoratori, ma mirano a promuovere resilienza organizzativa e trasformazione culturale nei contesti produttivi. Le sfide poste dall'automazione, dalla digitalizzazione dei processi e dal cambiamento climatico, nonché dalla crescente richiesta di sostenibilità ambientale e sociale, rendono sempre più evidente l'inadeguatezza di approcci formativi tradizionali, centrati su logiche adattive e a breve termine.

Una *seconda area* di ampliamento delle funzioni dei Fondi riguarda l'ambito della *certificazione delle competenze*. L'approvazione delle *Linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari* nell'ambito del *Sistema nazionale di certificazione delle competenze* – avvenuta con il Decreto interministeriale del 5 gennaio 2021 – ha portato in primo piano l'importanza di una progettazione formativa che renda sempre più individuabili, validabili e certificabili le competenze acquisite e le renda quindi riconoscibili e spendibili, nel lavoro o nel mercato del lavoro. In questo ambito, i Fondi paritetici interprofessionali, insieme ad altre fonti qualificate come le principali rappresentanze sindacali e datoriali, svolgono un ruolo chiave nell'aggiornamento dell'*Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni*. Attraver-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

so le loro segnalazioni, possono dare avvio al processo di revisione annuale del sistema di classificazione dei settori economico-professionali, gestito da INAPP e ANPAL. Questa attività di manutenzione, che si occupa unicamente di modificare e integrare i settori e le loro descrizioni, può essere attivata anche su richiesta diretta degli enti pubblici titolari.

Tuttavia, con l'introduzione di una disciplina organica tramite il Decreto Ministeriale n. 115 del 9 luglio 2024, i Fondi vedono formalizzato e potenziato il loro ruolo all'interno del S*istema nazionale di certificazione delle competenze*. Il decreto, che attua il D.lgs. 16 gennaio 2013, n. 13 e il Decreto Interministeriale 5 gennaio 2021, attribuisce ai Fondi la qualifica di enti titolari delegati per l'erogazione dei servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze. Tale delega si applica specificamente alle competenze acquisite attraverso gli interventi formativi promossi dai Fondi stessi, riconoscendone così il ruolo strategico nel Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze (SNCC) e ampliandone le funzioni oltre il semplice finanziamento della formazione. In questa nuova veste, ai Fondi sono affidati compiti precisi: devono adottare un *quadro regolamentare* entro nove mesi, garantire la conformità agli standard minimi, individuare gli enti erogatori dei servizi e svolgere attività di monitoraggio e vigilanza, con l'obbligo di una relazione annuale al Ministero del Lavoro. Queste nuove funzioni rafforzano il ruolo pubblico dei Fondi, rendendo necessario un loro adeguamento organizzativo e procedurale per gestire con coerenza le nuove responsabilità nel campo della certificazione delle competenze.

Una *terza area di ampliamento funzionale* riguarda quello delle *politiche per l'integrazione e la migrazione legale*. Nelle recenti *Linee Guida dedicate alle modalità di predisposizione dei programmi di formazione professionale e civico-linguistica e criteri per la loro valutazione*[11] (Decreto Direttoriale n. 27 del 7 luglio 2023) gli "organismi paritetici ed enti bilaterali, posti in essere dalle Organizzazioni di rappresentanza datoriale e sindacale comparativamente più rappresentative sul piano nazionale" sono riconosciuti tra i "soggetti proponenti dei "programmi di formazione professionale e civico-linguistica" – singolarmente o in forma di partenariato" – rivolti a cittadini di paesi terzi residenti all'estero.

La disposizione contenuta nelle *Linee Guida* configura, di fatto, un *ampliamento funzionale* dei Fondi paritetici interprofessionali e degli enti bilaterali, riconoscendo loro un nuovo ambito di intervento nell'ambito del-

[11] Il documento può essere scaricato dal seguente link: www.lavoro.gov.it/linee_guida_ex_art_23_tui_testo_consolidato_07-08-2024.pdf.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

le politiche di integrazione e migrazione legale. Per la prima volta, infatti, questi soggetti possono proporre direttamente programmi di formazione professionale e civico-linguistica rivolti a cittadini di Paesi terzi residenti all'estero, in fase pre-ingresso. Si tratta di un'estensione significativa rispetto al loro mandato originario, storicamente centrato sulla formazione dei lavoratori occupati in Italia. L'inclusione in questo nuovo contesto implica non solo un cambiamento nei destinatari e negli obiettivi, ma anche un'*integrazione con settori di policy* fino ad oggi esterni, richiedendo nuove competenze progettuali e partenariati transnazionali. In tal senso, l'intervento rappresenta una concreta evoluzione del ruolo pubblico e strategico degli organismi bilaterali.

In tal modo, il *sistema delle politiche pubbliche per il lavoro* richiede ai Fondi di estendere il proprio impatto strategico, contribuendo all'attuazione di misure ma senza dotarli di strumenti, risorse o poteri regolativi aggiuntivi. Si genera così una *tensione funzionale*, più che un'espansione vera e propria: i Fondi si trovano sospesi tra la loro origine contrattuale (servizi alle imprese), le aspettative pubbliche (politiche attive del lavoro, politiche per l'immigrazione, sistema nazionale delle certificazioni) e le logiche concorrenziali del mercato della formazione.

Questo quadro complesso e dinamico, di cui abbiamo cercato di delineare per sommi capi le principali linee di sviluppo, dimostra come i Fondi paritetici interprofessionali siano diventati attori centrali e multifunzionali nel sistema italiano delle politiche per la formazione, superando il loro ruolo originario per rispondere alle esigenze attuali e future del mondo del lavoro.

Per approfondire concretamente queste dinamiche e osservare come i principi generali e le recenti evoluzioni si traducano in pratica, il capitolo successivo si focalizza in particolare sull'esperienza di Fondartigianato, il Fondo di riferimento per il comparto artigiano. La sua storia, le sue peculiarità operative e il suo ruolo strategico rappresentano un esempio chiave e distintivo di come i principi e gli sviluppi generali dei Fondi si traducano concretamente in azioni efficaci e mirate nel settore dell'artigianato.

1.3. I Fondi Interprofessionali: rilevanza numerica e adesioni

Sulla scorta di una forte crescita del livello di adesioni da parte delle imprese, anche trainata dal concomitante incremento del numero di Fondi autorizzati dal Ministero del Lavoro e operativi, nell'arco di pochi anni i Fondi paritetici interprofessionali sono divenuti il principale strumento di finanziamento della formazione continua per i lavoratori e le lavoratrici dipendenti delle aziende italiane (Occhiocupo, 2016; INAPP, 2025).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

A conferma dell'indiscutibile centralità dei Fondi Interprofessionali all'interno del sistema della formazione continua italiano, è sufficiente richiamare alcuni dati relativi alla numerosità delle adesioni nonché al volume di risorse che, nell'arco di oltre 20 anni, sono state stornate dall'INPS ai Fondi per finanziare attività formative. Per quanto concerne le risorse, l'INAPP (2025) ha calcolato che, dal 2004 a dicembre 2023, l'INPS ha trasferito ai Fondi complessivamente circa 11 miliardi di euro, con un volume medio annuo di circa 690 milioni di euro nel periodo 2019-2023.

In merito, invece, al livello complessivo di adesione ai Fondi, tralasciando di richiamare le numerose problematiche di natura tecnica e metodologica connesse alla quantificazione di tale fenomeno sulla base dei dati INPS, le stime più recenti indicano, con riferimento al dicembre 2023, 765.847 imprese (identificate da altrettanti codici fiscali) con adesione attiva ad uno dei Fondi paritetici interprofessionali di cui 748.027 a quelli per dipendenti (INAPP, 2025). In termini di dipendenti, queste adesioni attive corrispondono a circa 10.252.581 lavoratori, una cifra indubbiamente significativa se si considera che le rilevazioni Istat (2025) stimano il numero complessivo di lavoratori dipendenti presenti in Italia a valori prossimi ai 19 milioni. Sulla base di queste stime, da maneggiare ovviamente *cum grano salis*, è possibile dunque ipotizzare un tasso di copertura dei Fondi Interprofessionali del 54% della forza lavoro dipendente.

Come già evidenziato in precedenza, il sistema della formazione continua – e in particolare l'universo dei Fondi Interprofessionali – è contraddistinto dalla presenza di una molteplicità di Fondi differenziati sia sotto il profilo del settore economico-produttivo a cui fanno prevalentemente riferimento, sia in rapporto alle varie organizzazioni di rappresentanza datoriali e sindacali che sono alla base della loro istituzione.

Premesso che alla fine del 2024 risultavano complessivamente operativi 19 Fondi paritetici interprofessionali (INAPP, 2025)[12], va comunque sottolineato come questo dato, che apparentemente sembra suggerire una notevole frammentazione del sistema dei Fondi, sia del tutto controbilanciato da un fenomeno di forte concentrazione sia delle adesioni delle imprese e dei rispettivi dipendenti, sia delle risorse finanziarie trasferite dall'INPS ai Fondi quale conseguenza dell'adesione. Infatti, come evidenziato dall'ultimo rapporto INAPP (2025) sulla formazione continua, i primi quattro Fondi in termini di risorse ricevute (Fondimpresa, Fonarcom, For.Te e Fba - Fondo Banche Assicurazioni) assorbono poco più del 71% del totale delle

[12] Nel Rapporto dell'INAPP (2025) non viene computato il Fondo bilaterale Forma. Temp.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

risorse, con Fondimpresa che da solo ha raccolto il 49,4% del totale delle risorse nel 2024.

1.4. Fondartigianato: missione, governance, consistenza numerica

Nel vasto panorama dei Fondi paritetici interprofessionali, Fondo Artigianato Formazione (d'ora in poi Fondartigianato) rappresenta il Fondo di riferimento per il comparto artigiano.

Costituito con l'Accordo Interconfederale del 6 giugno 2001 dalle organizzazioni datoriali dell'artigianato CNA, Confartigianato, Casartigiani e CLAAI e dai sindacati confederali CGIL, CISL e UIL, Fondartigianato è il primo Fondo paritetico interprofessionale per la formazione continua che è stato autorizzato a divenire operativo dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali[13]. Da un punto di vista meramente quantitativo, la rilevanza di Fondartigianato è testimoniata anzitutto dall'elevato numero di imprese aderenti che costituisce un indicatore significativo del suo radicamento nel comparto artigiano e della sua capacità di intercettare il fabbisogno formativo delle micro e piccole imprese.

La missione di Fondartigianato: crescita e innovazione

La missione di Fondartigianato si fonda su un principio cardine: promuovere in modo incisivo lo *sviluppo* sia delle imprese che dei lavoratori del settore artigiano. Questo avviene attraverso un sostegno costante all'aggiornamento e al consolidamento delle competenze professionali, elementi cruciali in un mercato in continua evoluzione. Fondartigianato si impegna attivamente nello sviluppo dell'*innovazione*, fungendo da catalizzatore per l'adozione di processi, prodotti e servizi all'avanguardia. Un altro pilastro fondamentale è il rafforzamento della *competitività sistemica*, con l'ambizioso obiettivo di preservare e al contempo potenziare quella tradizione del "saper fare" che è intrinsecamente legata all'artigianato italiano.

Tutti questi obiettivi vengono perseguiti all'interno di un quadro di governance partecipativo, il cui fine ultimo è garantire trasparenza, qualità e responsabilità nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

[13] La natura paritetica di Fondartigianato è legata alla composizione degli Organi statutari del Fondo (Assemblea, Consiglio di amministrazione, Collegio dei Sindaci) che prevede un ugual numero di componenti nominati dalle organizzazioni datoriali e dalle organizzazioni sindacali.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Architettura organizzativa: dalla governance alla gestione operativa

Fondartigianato si avvale di una struttura di governo articolata. L'*Assemblea* rappresenta l'organo sovrano, incaricato di definire gli indirizzi strategici del Fondo. Il *Consiglio di amministrazione* ha il compito di attuare le linee strategiche e di sovrintendere alla gestione complessiva. Il *Collegio sindacale* esercita funzioni di vigilanza sulla regolarità amministrativo-contabile e sul rispetto delle norme statutarie, assicurando il corretto funzionamento dell'intera organizzazione.

Dal *punto di vista operativo*, Fondartigianato dispone di una struttura gestionale articolata in diverse aree funzionali specialistiche, coordinate dalla *Direzione*, che garantisce il coordinamento generale e la rappresentanza gestionale del Fondo. Il *Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante* cura gli adempimenti previsti in materia di affidamenti pubblici. L'*Area Amministrazione* si occupa della pianificazione economico-finanziaria e della gestione contabile. L'*Area Controllo e Monitoraggio Quantitativo* è responsabile dell'analisi dei dati di performance e del reporting dei progetti finanziati. L'*Area Promozione* cura la diffusione delle opportunità formative. L'*Area Valutazione e Monitoraggio Qualitativo* è incaricata della valutazione dell'impatto formativo, attraverso attività di analisi ex ante, in itinere ed ex post.

Strumenti di finanziamento: dagli Inviti al Conto Aziendale

Fondartigianato finanzia le attività formative principalmente attraverso la pubblicazione periodica di *Inviti*, ovvero di bandi o *avvisi pubblici* attraverso cui Fondartigianato invita le aziende aderenti a presentare progetti di formazione autonomamente oppure avvalendosi del supporto di soggetti terzi (ad es., consulenti, agenzie formative accreditate)[14]. Ogni Invito di Fondartigianato contiene al proprio interno una molteplicità di *Linee di finanziamento*, ognuna delle quali risponde a finalità e regole specifiche e, in alcune circostanze, si rivolge ad un target di imprese con determinate caratteristiche (ad esempio, microimprese, aziende di recente adesione al Fondo o, ancora, imprese che si stanno avvalendo degli ammortizzatori sociali dell'artigianato).

[14] Ovviamente, per poter accedere ai finanziamenti, è necessario che i progetti presentati siano sottoposti ad uno specifico processo di valutazione, condotto sulla base di criteri esposti all'interno degli Inviti, che conduce all'elaborazione di graduatorie dei progetti presentati e, di conseguenza, alla definizione di quali di essi possano essere effettivamente finanziati, anche in relazione alle risorse disponibili su ogni singola scadenza e Linea.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Va segnalato, inoltre, che dal punto di vista della modalità di gestione ed erogazione delle risorse finanziarie alle imprese, Fondartigianato si contraddistingue per l'adozione di un modello "mutualistico" che consente dunque alle aziende che presentano progetti formativi di accedere ai finanziamenti a prescindere da quanto effettivamente versato attraverso lo 0,30% e senza dover soddisfare alcun limite minimo di anzianità di iscrizione.

Tuttavia, con l'Accordo del 12 aprile 2022, le Parti Sociali hanno definito l'attivazione del *Conto Aziendale* in Fondartigianato, che si configura come un importante strumento per la formazione continua delle aziende iscritte. L'attivazione di questo strumento può avvenire su richiesta di tutte le aziende aderenti che, al momento della richiesta, abbiano un numero di dipendenti pari o superiore a 50.

È fondamentale ricordare che, con l'attivazione del Conto Aziendale, inizialmente non era possibile la partecipazione alle Linee di sistema (Inviti) del Fondo, ma a partire dal 2024 le aziende che hanno attivato o intendono attivare il Conto Aziendale potranno partecipare contemporaneamente anche ai singoli inviti o alle specifiche linee di finanziamento che prevedono questa possibilità[15].

L'iscrizione al Conto Aziendale può avvenire in due modalità. La prima è il *Conto aziendale individuale*, dove l'azienda attiva il conto singolarmente. La seconda è il *Conto aziendale di gruppo*, che rende possibile la costituzione di un Conto aziendale di gruppo anche tra più aziende, tra le quali intercorra un vincolo societario riconducibile alle fattispecie di impresa unica o controllo societario[16]. Questa modalità permette a più aziende di attivare un unico conto, ripartendo liberamente le risorse accantonate.

A partire dal 2024, per accedere al *Conto aziendale di gruppo* non è stato più necessaria la partecipazione di tutte le aziende unite da un vincolo di impresa unica o di controllo societario; al contrario, più aziende che dispongono singolarmente del Conto Aziendale potranno realizzare in un unico progetto le medesime attività formative.

L'azienda aderente può richiedere l'attivazione direttamente attraverso la piattaforma online per la candidatura dei progetti. Una volta compilata la richiesta, gli operatori di Fondartigianato forniranno un riscontro entro pochi giorni.

[15] È fatta salva la possibilità di portare a termine le attività formative riferite a progetti già approvati ed avviati precedentemente all'attivazione del Conto Aziendale. Il Fondo potrà prevedere la possibilità di partecipazione a singoli Inviti o specifiche linee per le aziende che hanno attivato o intendano attivare il *Conto Aziendale*.

[16] Così come disciplinato dall'art. 2359 del Codice Civile.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Per quanto concerne le risorse utilizzate, Fondartigianato consente all'azienda di accumulare parte degli importi ricevuti da INPS e i relativi versamenti effettuati dall'azienda stessa per l'attivazione dei progetti formativi. Le aziende provenienti da altri fondi e in possesso dei requisiti di legge potranno richiedere la portabilità delle proprie risorse, che risulteranno trasferibili sul Conto Aziendale.

I vantaggi connessi alla presentazione di un piano formativo tramite il Conto Aziendale sono numerosi. Le aziende possono candidare i propri progetti formativi direttamente oppure con il supporto di enti di formazione accreditati nella regione di riferimento. I progetti possono essere presentati *a sportello* in qualsiasi momento dell'anno, assicurando così un'elevata flessibilità. L'azienda può definire liberamente sia le tematiche sia le metodologie formative. Il progetto viene valutato e approvato da Fondartigianato entro circa 30 giorni dalla presentazione della domanda, mentre il saldo viene normalmente erogato entro un massimo di 60 giorni dalla presentazione del rendiconto.

Un ulteriore vantaggio consiste nella possibilità di beneficiare di un importo fino a 90 euro per ciascun lavoratore, a valere sui futuri versamenti che l'azienda effettuerà. Tali importi verranno erogati a formazione rendicontata, a seguito degli incassi ricevuti da INPS, consentendo all'azienda di attivare percorsi formativi più articolati rispetto alle disponibilità effettivamente accantonate. Inoltre, la durata di validità delle risorse accantonate è estesa da due a tre anni.

Le Articolazioni Regionali: radicamento e supporto territoriale

Un ulteriore elemento distintivo di Fondartigianato consiste – sulla scorta di quanto previsto dall'originario, ora abrogato, comma 7 dell'articolo 118 della legge n. 388/2000 nonché dall'Accordo Interconfederale costitutivo del Fondo del 2001 e dall'articolo 12 dello Statuto – nella sua modalità di organizzazione sul territorio, più precisamente nell'esistenza di Articolazioni Regionali che coprono l'intero territorio nazionale.

Secondo il nuovo *Regolamento generale di organizzazione, gestione, rendicontazione e controllo di Fondartigianato* (Fondartigianato, 2024)[17],

[17] Il Regolamento è stato approvato con Decreto Direttorale n. 438 del 5 dicembre 2024 del Dipartimento per le Politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro - Direzione generale delle Politiche attive del lavoro, dei servizi per il lavoro e degli incentivi all'occupazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

le Articolazioni Regionali sono strutture interne prive di autonomia di spesa che operano nei limiti stabiliti dallo Statuto e dal Regolamento del Fondo e che sono, a tutti gli effetti, articolazioni interne del Fondo stesso. Esse operano a norma dello Statuto, del Regolamento, delle procedure interne del Fondo e sulla base dei successivi accordi sottoscritti dalle Parti Sociali costituenti il Fondo e a cui, in termini generali, sono demandate, su base locale, "le attività propedeutiche e di sostegno alla formazione continua, quali indagini, orientamento, promozione e monitoraggio".

Da un punto di vista finanziario, non avendo a disposizione risorse proprie, le Articolazioni Regionali svolgono le proprie attività di promozione e monitoraggio della formazione continua avvalendosi di risorse messe a disposizione dalla struttura nazionale di Fondartigianato, quantificate dal Regolamento del Fondo in una quota pari al 10% dell'importo dei progetti e delle domande di contributo per altri strumenti di formazione, approvati ed ammessi a finanziamento, sia a valere sugli Inviti con riparto regionale di risorse, sia a valere sugli Inviti nazionali.

Le Articolazioni Regionali operano attraverso il proprio organismo principale: il *Comitato Paritetico Regionale*, composto da soggetti nominati dal Cda di Fondartigianato su indicazione delle Parti Sociali Regionali. Al suo interno vengono individuati i *Referenti* (di norma due: uno in rappresentanza delle parti datoriali e uno in rappresentanza di quelle sindacali), con compiti di coordinamento delle attività e di interfaccia con la Sede nazionale del Fondo. Le Articolazioni Regionali supportano così la struttura nazionale nella definizione degli indirizzi e nella programmazione periodica dell'attività formativa, e svolgono funzioni di orientamento e sostegno organizzativo alle attività di promozione delle adesioni e di monitoraggio delle attività formative, che sono invece affidate dal Fondo alle Parti Sociali Regionali.

L'operatività dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna ha avuto inizio nel 2004, anno in cui viene sottoscritto il *Regolamento di funzionamento del Fondo Artigianato Formazione in Emilia-Romagna*, elaborato sulla base del regolamento nazionale del Fondo approvato nel giugno 2001. Analogamente a quanto previsto dal Regolamento nazionale, nel Regolamento regionale si individuano quali funzioni principali dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna la promozione di Piani formativi aziendali, territoriali, regionali e interregionali concordati tra le Parti, lo svolgimento di funzioni di indirizzo, coordinamento, monitoraggio e verifica della formazione, nonché la messa in opera di azioni di sostegno ai progetti tramite attività di indagine, promozione, valutazione e monitoraggio.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Al *Comitato Paritetico Regionale*, che è formato da un componente per ogni Parte Sociale di Fondartigianato e rappresenta l'organo operativo dell'Articolazione Regionale, spetta sia la responsabilità di assumere, recepire e gestire gli accordi sottoscritti dalle Parti Sociali Regionali in materia di formazione continua, sia il compito di realizzare il monitoraggio dell'attività formativa finanziata da Fondartigianato all'interno del territorio dell'Emilia-Romagna.

In termini più generali, è necessario precisare che tutti i compiti e le funzioni assegnate al *Comitato Paritetico Regionale*, monitoraggio e valutazione della formazione finanziata da Fondartigianato incluse, vengono svolte sulla base di specifici mandati conferiti al Comitato Paritetico medesimo dalle Parti Sociali regionali, che rimangono, nel loro complesso, l'organismo "politico" titolare del potere decisionale e di indirizzo a livello regionale[18].

Consistenza numerica di Fondartigianato

La rilevanza di Fondartigianato nel panorama dei Fondi Interprofessionali è tangibile dai suoi numeri. A fine 2023, con 92.365 aziende con adesione attiva (pari circa al 12% del totale), Fondartigianato si colloca infatti al terzo posto nella classifica dei Fondi Interprofessionali per numero di imprese aderenti. Ragionando invece in termini di dipendenti, Fondartigianato, con circa 459.300 lavoratori in forza alle proprie aderenti, si piazza al quinto posto della graduatoria, pesando per il 4,5% sul totale dei lavoratori dipendenti delle imprese iscritte ai Fondi (INAPP, 2025).

Questa discrepanza tra il peso relativo calcolato in termini di aziende e in termini di dipendenti ci offre l'opportunità di approfondire brevemente le principali caratteristiche distintive del profilo delle adesioni a Fondartigianato, sempre attingendo alle analisi statistiche elaborate da INAPP (2025) nell'ambito del *XXIV Rapporto sulla formazione continua in Italia*. Sotto il profilo dimensionale, prevedibilmente, Fondartigianato si contraddistingue per una nettissima prevalenza delle microimprese (1-9 dipendenti), le quali rappresentano l'87,7% delle adesioni complessive. Tale dato, che fa sì che Fondartigianato sia uno dei Fondi con un numero medio di dipendenti per aderente più basso, non stupisce se si considera che l'universo imprenditoriale artigiano a cui Fondartigianato si rivolge in via

[18] Un'altra funzione fondamentale assegnata alle Parti Sociali Regionali nell'ambito delle attività di Fondartigianato consiste nella predisposizione dei *Piani formativi* che hanno finalità di programmazione e specificazione degli indirizzi della formazione finanziata all'interno del territorio regionale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

preferenziale è anch'esso caratterizzato da una struttura dimensionale egemonizzata dalla microimpresa.

Un ulteriore aspetto peculiare e distintivo consiste nella distribuzione territoriale delle aziende aderenti, poiché Fondartigianato evidenzia un profilo delle adesioni improntato ad una netta sovra-rappresentazione delle imprese delle regioni del Nord-Est, che nel 2022 pesano per circa il 46,2% delle adesioni a fronte di una media relativa alla totalità dei Fondi dipendenti del 23,1% (INAPP-ANPAL, 2024). Tale dato, che in buona misura rispecchia il forte radicamento – e la conseguente capacità di reclutamento – delle organizzazioni datoriali dell'artigianato nel Nord-Est e in particolare nelle due regioni simbolo della cosiddetta "Terza Italia" (Bagnasco, 1977), ovvero il Veneto e l'Emilia-Romagna, viene in una certa misura compensato da una più debole presenza nelle regioni meridionali, le cui imprese costituiscono solo l'8,2% delle aderenti a Fondartigianato a fronte di una media complessiva del 30,5%[19].

Per quanto concerne infine il profilo settoriale delle adesioni, l'analisi comparata realizzata da INAPP-ANPAL (2024) mostra come Fondartigianato sia il Fondo per dipendenti con la quota più alta di aderenti che afferiscono al settore manifatturiero (il 35,7% contro una media relativa a tutti i Fondi dipendenti del 19,7%) e al settore delle costruzioni (20,3% a fronte di una media del 10,5%). Al contrario, sono significativamente sottorappresentate fra le aderenti le aziende che appartengono ad importanti settori dei servizi, quali il commercio (14,6% delle aderenti a Fondartigianato contro una media del 22,1%), il settore alberghiero e della ristorazione (3,9% a fronte di una media del 11,2%) e il settore dei servizi immobiliari, informatici, della ricerca e dei servizi alle imprese (5,9% per Fondartigianato contro una media del 14,2%)[20].

Fondartigianato in Emilia-Romagna

Focalizzandoci sulla descrizione della consistenza del comparto artigiano in Emilia-Romagna, osserviamo che a fine 2024 si registrano 119.345 imprese attive artigiane, circa un terzo del totale delle imprese attive in regione (30,7%).

Per quanto riguarda le adesioni a Fondartigianato, la cui iscrizione ricordiamo è libera anche per aziende diverse dal *sistema artigianato*, a fine

[19] La disaggregazione dei dati per area geografica non è presente con questo livello di dettaglio nel *XXIV Rapporto sulla formazione continua* (INAPP, 2025).

[20] Non sono invece disponibili dati che consentano di esaminare, in prospettiva comparata, l'incidenza delle imprese artigiane sul totale delle aderenti all'interno dei diversi Fondi.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

2024 in Emilia-Romagna si contano 35.412 imprese aderenti pari a 174.848 dipendenti, che costituiscono il potenziale bacino di riferimento per l'erogazione di attività formativa[21]. La dimensione media delle imprese aderenti al Fondo si attesta attorno ai 4,9 dipendenti per unità locale, dato leggermente superiore al bacino di riferimento regionale che era pari a 4,08 nel 2020 (Eber, 2022), a conferma di una maggior propensione delle imprese più strutturate a mettere in campo strategie formative (anche in un contesto caratterizzato da imprese molto piccole).

Circa due terzi delle imprese aderenti sono, da definizione INPS, imprese artigiane; 22.004 nello specifico, pari al 62,1% di tutte le imprese aderenti emiliano-romagnole. Il dato, in lieve flessione, conferma l'attrattività del Fondo anche verso imprese più strutturate, le imprese *non* artigiane sono 13.408.

In termini occupazionali, abbastanza intuitivamente, lo scenario di riferimento si inverte. Le imprese artigiane coprono, infatti, sempre alla fine del 2024, meno della metà della base occupazionale di riferimento: 81.716 lavoratori dipendenti (pari al 46,7% dello stock occupazionale definito dalle aderenti al Fondo). Il resto dei lavoratori, potenzialmente coinvolgibili in attività formativa, proviene, invece, da imprese di natura non strettamente artigiana (93.132). Dal punto di vista geografico le aderenti si concentrano nella provincia di Modena, che ne raccoglie il 27% e nella provincia di Bologna (18,9%). Agli ultimi posti sia in termini di imprese, che di rispettiva occupazione, si collocano i territori di Piacenza, Ferrara e Rimini (Figura 1.1).

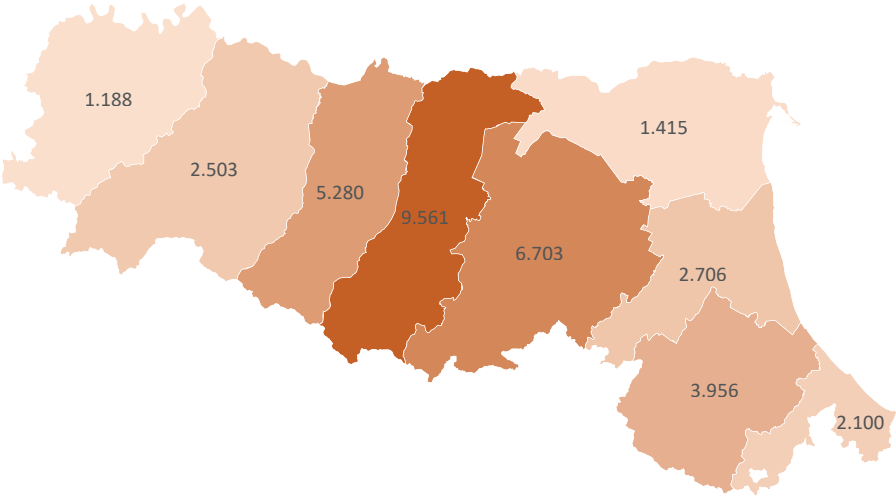
La platea di imprese aderenti si caratterizza per la forte presenza di Ditte Individuali (12.270, pari al 34,6% delle imprese aderenti), seguono le Società di Capitale (11.493, pari al 32,5%) e le Società di persone (10.333, pari al 29,2%) (Figura 1.2). Dal punto di vista dimensionale si conferma il forte orientamento alla piccola e piccolissima dimensione aziendale: l'87,7% delle imprese aderenti (31.055 in termini assoluti) hanno meno di dieci dipendenti, si arriva al 99,5% comprendendo anche le medie imprese (fino a 49 dipendenti) (Figura 1.3).

In termini settoriali (Classificazione Istat), infine, si registra una netta prevalenza di aderenti tra le imprese dei servizi che da sole costituiscono il 47,5% delle imprese aderenti. Segue l'industria in senso stretto (12.385 imprese, pari al 35%). Si conferma il peso del settore delle costruzioni, che con le sue 5.999 unità comprende il 16,9% delle imprese aderenti.

[21] La fonte dei dati presentati in questo e nel successivo paragrafo, se non diversamente indicata, è *OsSIP-ER*, l'*Osservatorio Sistema Imprese Produttive in Emilia-Romagna* [www.ossiper.it/] (Fondartigianato, s.d.).

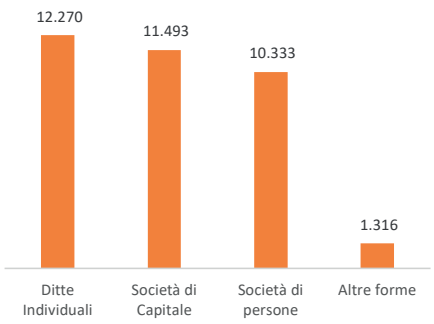
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 1.1 – Imprese emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato per territorio, aggiornamento a dicembre 2024



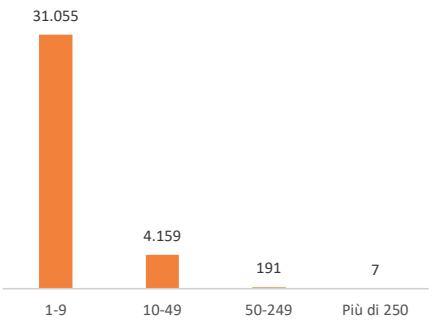
Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Figura 1.2 – Imprese emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato per natura giuridica, aggiornamento a dicembre 2024 (dati assoluti)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Figura 1.3 – Imprese emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato per dimensione aziendale, aggiornamento a dicembre 2024 (dati assoluti)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Radicamento del Fondo in Emilia-Romagna

L'analisi procede in questo paragrafo attraverso un esercizio di comparazione degli ambiti di riferimento finora introdotti, in termini di dipendenti e imprese. Come ormai noto e ampiamente verificato anche da altre esperienze di monitoraggio regionali, l'adesione da parte di un'azienda ad un Fondo interprofessionale non si traduce automaticamente nel coinvolgimento in attività formative dei propri dipendenti. Al contrario, è proprio il concretizzarsi dell'uso effettivo dei Fondi, insieme alle dinamiche aziendali che legano strategie di innovazione ed attività di formazione, che risulta essere uno degli ambiti con maggior spazio di miglioramento. Come emerso dai più recenti approfondimenti qualitativi svolti sul campo dal gruppo di ricerca dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna nell'ambito dell'attività di monitoraggio, l'identificazione di relazioni specifiche tra formazione e strategie di innovazione può essere di aiuto sia agli attori istituzionali e politici, sia alle imprese stesse: ai primi per definire e disegnare politiche e strategie a supporto di attività specifiche di formazione e/o innovazione; alle seconde per avere conoscenza dei legami che esistono tra innovazione e formazione che possono potenzialmente influire sulla competitività dell'impresa e, da ultimo, sulle performance economiche ed occupazionali della stessa.

Il *tasso di penetrazione* quantifica la quota di insediamento associativo del Fondo e costituisce il punto di incontro tra sistema imprese e sistema formazione. Esplicita, da un lato, la capacità del Fondo di fare adesioni, dall'altro quantifica la volontà di finanziare un percorso formativo da parte di un'impresa, attraverso l'adesione al Fondo. Il tasso è calcolato come peso del sistema aderenti (per le sole imprese artigiane), fotografato ad un dato periodo, rispetto alla relativa fotografia del sistema imprese (imprese artigiane con dipendenti). È possibile esprimere il tasso di penetrazione sia in termini di unità locali, che in termini di dipendenti. I dati ad oggi disponibili rendono possibile l'analisi fino ad un livello di dettaglio provinciale. Il dato relativo al numero di adesioni è di fonte Fondartigianato, quello del quadro occupazionale è invece desunto dall'Osservatorio sulle imprese Artigiane elaborato da EBER (2022). L'indicatore permette di dare una risposta in relazione alla capacità di radicamento del Fondo nel contesto regionale, del suo peso in termini di unità locali e di dipendenti.

I dati disponibili indicano l'esistenza di un forte legame tra accesso alla formazione e fattori di tipo strutturale (settore, dimensione aziendale) e di tipo territoriale. Il dato più recente segnala, a fine 2024, la presenza in Emilia-Romagna di 35.412 imprese aderenti[22], pari ad un totale di

[22] Nello specifico si tratta di Unità locali.

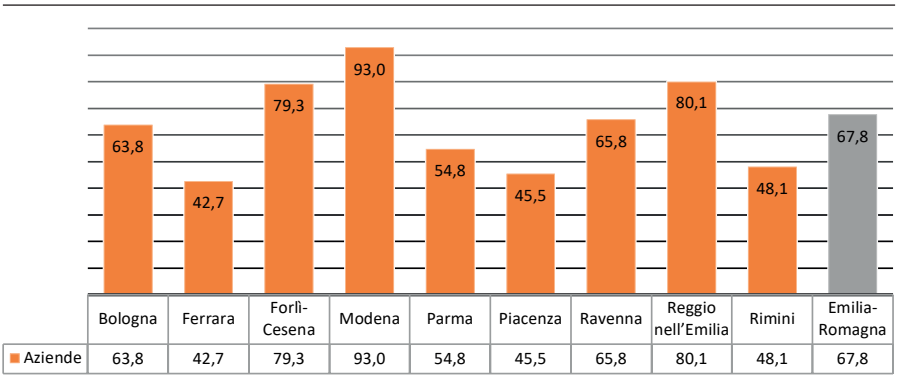
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

174.848 dipendenti. Come già osservato nelle edizioni precedenti del Progetto Monitoraggio, quello delineato dalle aderenti a Fondartigianato è un universo fortemente concentrato sulla piccola e piccolissima impresa. Come confermato anche da altri studi il processo di adesione coinvolge tuttavia unità locali tendenzialmente più grandi di quelle del rispettivo universo di riferimento. Venendo al calcolo del tasso di penetrazione, i cui dati disponibili permettono un aggiornamento al 2023, le imprese artigiane che aderiscono al Fondo coprono nel 2023 ben il 67,8% (era il 66,1% nel 2022) in termini di unità locali del relativo bacino di riferimento (imprese regionali artigiane con dipendenti) e il 60% (era il 58,8% per il 2022) in termini di dipendenti potenzialmente coinvolgibili in attività formativa.

Dal punto di vista territoriale i livelli di maggior incidenza delle adesioni (in termini di unità locali) si registrano nella Provincia Modena (93%) seguita da Reggio Emilia (78,1%) e Forlì-Cesena (80,1%). All'ultimo posto la Provincia di Ferrara (42,7%) (Figura 1.4). Anche in termini di dipendenti si conferma la medesima distribuzione (Figura 1.5).

Va ricordato che al calcolo proposto del radicamento del Fondo sul territorio emiliano-romagnolo si aggiungono tutte quelle imprese *non artigiane* che comunque versano il loro contributo dello 0,30 al Fondo. Nel 2023 erano oltre 13mila (13.005) in termini di unità locali ed oltre 91mila (91.825) in termini di lavoratori dipendenti potenzialmente coinvolgibili in attività formative (Tabella 1.1).

Figura 1.4 – Incidenza imprese aderenti artigiane su totale imprese artigiane con dipendenti, anno 2023, unità locali (incidenze %)

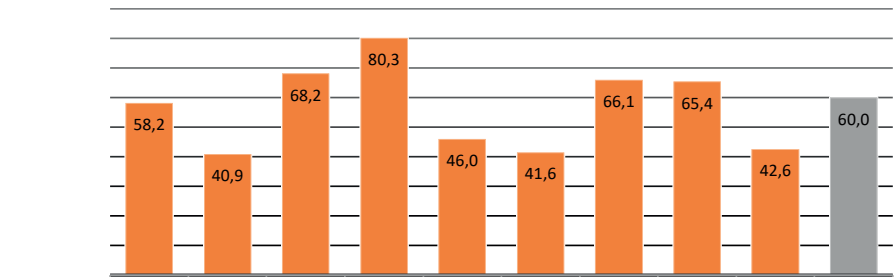


	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio nell'Emilia	Rimini	Emilia-Romagna
Aziende	63,8	42,7	79,3	93,0	54,8	45,5	65,8	80,1	48,1	67,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 1.5 – Incidenza imprese aderenti artigiane su totale imprese artigiane con dipendenti, anno 2023, dipendenti (incidenze %)



	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio nell'Emilia	Rimini	Emilia-Romagna
Dipendenti	58,2	40,9	68,2	80,3	46,0	41,6	66,1	65,4	42,6	60,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Tabella 1.1 – Sistema emiliano-romagnolo PMI, artigianato e Fondartigianato a confronto, situazione dicembre 2023 (dati assoluti, incidenze %)

PROVINCIA	ADERENTI						IMPRESE ARTIGIANE CON DIPENDENTI		INCIDENZA ADERENTI ARTIGIANE SU IMPRESE ARTIGIANE CON OCCUPATI	
	TOTALE		ARTIGIANE		NON ARTIGIANE					
	AZ	DIP.	AZ	DIP.	AZ	DIP.	AZ	DIP.	AZ	DIP.
Bologna	6.690	35.321	4.039	15.302	2.651	20.019	6.333	26.273	63,8	58,2
Ferrara	1.413	6.762	933	3.502	480	3.260	2.184	8.554	42,7	40,9
Forlì-Cesena	3.912	20.333	2.664	10.831	1.248	9.502	3.360	15.882	79,3	68,2
Modena	9.286	47.049	5.021	18.416	4.265	28.633	5.399	22.941	93,0	80,3
Parma	2.487	11.511	1.699	5.936	788	5.575	3.099	12.898	54,8	46,0
Piacenza	1.174	5.637	885	3.375	289	2.262	1.943	8.119	45,5	41,6
Ravenna	2.635	15.287	1.747	7.127	888	8.160	2.655	10.790	65,8	66,1
Reggio nell'Emilia	5.179	22.323	3.374	11.711	1.805	10.612	4.212	17.898	80,1	65,4
Rimini	2.025	8.994	1.434	5.192	591	3.802	2.980	12.201	48,1	42,6
Emilia-Romagna	**34.801**	**173.217**	**21.796**	**81.392**	**13.005**	**91.825**	**32.165**	**135.556**	**67,8**	**60,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Fondartigianato: un attore di sistema per lo sviluppo di lavoratori e imprese

In numerosi contributi recenti, inclusi quelli di natura istituzionale e valutativa, Fondartigianato si configura come una delle esperienze più avanzate nell'ambito dei Fondi paritetici interprofessionali, distinguendosi per

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

una capacità di evoluzione strategica che va oltre la mera funzione erogativa. In particolare, si evidenzia il suo impegno nel *collegare in modo sistemico la formazione continua alle strategie territoriali e settoriali*, grazie a una stretta e strutturata relazione con le associazioni artigiane a livello regionale. Questa connessione consente di cogliere con maggiore aderenza i fabbisogni reali dei territori e dei comparti produttivi, contribuendo a una progettazione formativa maggiormente contestualizzata.

Un altro ambito in cui Fondartigianato ha mostrato un avanzamento significativo riguarda lo sviluppo di un *sistema articolato di analisi dei fabbisogni*, realizzato attraverso il ricorso sia a osservatori regionali sia a strumenti di rilevazione qualitativa e quantitativa. Tra questi si possono citare i piani di settore, i tavoli tecnici permanenti con gli attori economici e sociali e l'uso di interviste dirette con le imprese, con l'obiettivo di raccogliere informazioni strutturate, tempestive e rilevanti per orientare le scelte formative.

A questo si affianca la costruzione di un'autentica *infrastruttura informativa e valutativa*, testimoniata anche dalla collaborazione con l'Università di Bologna e l'Università di Ferrara, e consolidata nei percorsi di monitoraggio e valutazione dell'impatto delle attività formative realizzate nel triennio 2021-2023. Queste azioni si distinguono per un approccio metodologicamente robusto e per l'attenzione rivolta non solo agli output, ma anche agli esiti e agli effetti sistemici degli interventi formativi promossi.

In tale prospettiva, Fondartigianato ha già assunto i tratti di un vero e proprio attore di sistema, che contribuisce alla regolazione complessiva del campo della formazione continua. La sua azione si configura come coerente con una visione trasformativa e riflessiva del ruolo dei Fondi Interprofessionali, nella quale la dimensione locale e settoriale diventa leva per lo sviluppo integrato del capitale umano, in linea con obiettivi di coesione sociale e innovazione produttiva.

Riferimenti bibliografici

Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino.

Dordit, L. (2023). L'universo della formazione continua in Italia tra complessità irriducibile e sistema integrato. *Scuola democratica*, 14(1), 93-112.

Eber (2022). Osservatorio imprese artigiane. Imprese e dipendenti nell'artigianato 2019-2020. Interventi EBER 2019-2020, n. 37. [Scaricabile da: www.eber.org/documenti/osservatorio/SITO_oss_37_def_bassaDEF.pdf].

Ferri, V., Ricci, A., & Tesauro, G. (2024). Fondo nuove competenze e imprese: evidenze empiriche. *SINAPPSI*, XIV(1), 119-133.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Fondartigianato (2024). *Regolamento generale di organizzazione, gestione, rendicontazione e controllo*. Roma, 26 settembre 2024. [Scaricabile da: www.fondartigianato.it/component/edocman/2390-regolamento-2024-2/viewdocument/2390?Itemid=].

Fondartigianato (s.d.). *OsSIP-ER. Osservatorio Sistema Imprese Produttive in Emilia-Romagna*. www.ossiper.it/

INAPP (2025). *XXIV Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2023-2024*. Roma: FR.AM. PRINT. [Scaricabile da: https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/bdcceb71-031e-46b2-b603-5bd1ffeba87f/content].

INAPP-ANPAL (2024). *XXIII Rapporto sulla formazione continua Annualità 2021-2022*. [Scaricabile da: https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/28cf504f-722a-4ad6-90d0-b6b56fe61683/content].

Istat (2025). *Occupati e disoccupati*. Giugno 2025. Dati provvisori, Statistiche flash, 31 luglio 2025. [Scaricabile da: www.istat.it/wp-content/uploads/2025/07/CS_Occupati-e-disoccupati_GIUGNO_2025.pdf].

MLPS - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2021). *Decreto 5 novembre 2021: Adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL)*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie generale, n. 306, 27 dicembre 2021). www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/12/27/21A07646/sg.

Occhiocupo G. (2016), *Il sistema della formazione continua e la rete nazionale del lavoro: un quadro d'insieme*. Roma: Working Papers della Fondazione Giacomo Brodolini.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Sezione II - Cornice socio-economica

La seconda sezione del volume fornisce un'analisi articolata del contesto macroeconomico e produttivo che ha caratterizzato l'Europa, l'Italia e, in particolare, la regione Emilia-Romagna nel biennio 2022-2023, con l'obiettivo di offrire un quadro di riferimento aggiornato, utile alla comprensione dei vincoli e delle opportunità entro cui si collocano le dinamiche del sistema produttivo, occupazionale e formativo regionale. L'attenzione si concentra su una fase congiunturale segnata da un tasso d'inflazione tra i più elevati degli ultimi venticinque anni, i cui effetti si sono fatti sentire in modo eterogeneo nei diversi sistemi territoriali e settoriali.

Il Capitolo 2 si articola lungo tre direttrici principali di ordine macroeconomico. La prima prende in esame l'impatto dell'inflazione e delle politiche monetarie restrittive sui principali indicatori dell'Unione Europea: PIL, consumi, investimenti, fiducia economica e dinamiche commerciali. Ne emerge un quadro di rallentamento generalizzato, con differenze significative tra Paesi e settori, in cui i segnali di ripresa risultano condizionati dall'erosione del potere d'acquisto, dalla fragilità del commercio globale e dalla pressione inflazionistica nei comparti alimentare ed energetico.

La seconda direttrice si concentra sull'Italia, delineando un andamento congiunturale in linea con quello europeo, ma con specificità nazionali sia in termini di composizione della crescita che di impatto settoriale. La ripresa post-pandemica si è manifestata con un rallentamento graduale a partire dal 2022, in un contesto segnato da shock esogeni (conflitti geopolitici, crisi energetica) e da un indebolimento della domanda interna. L'analisi evidenzia come la dinamica dell'occupazione sia influenzata da fattori demografici, con una progressiva contrazione della popolazione in età lavorativa e una maggiore crescita della componente femminile.

La terza direttrice riguarda il territorio dell'Emilia-Romagna, osservato con particolare dettaglio sia nella sua evoluzione strutturale (PIL pro

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

capite, occupazione, produttività), sia nella sua articolazione settoriale e territoriale. Si evidenzia la resilienza dell'economia regionale, che registra una ripresa significativa nel biennio post-pandemico, sostenuta da settori chiave come il manifatturiero e le costruzioni. Tuttavia, permangono segnali di vulnerabilità, in particolare nel comparto artigiano, che registra una contrazione strutturale persistente, pur presentando nel 2023 un saldo demografico positivo per alcune tipologie di impresa. Il comparto artigiano viene descritto in modo analitico nella sua incidenza numerica, nella distribuzione territoriale e nelle dinamiche di lungo periodo, sottolineando come il numero di imprese debba essere interpretato all'interno di un insieme più ampio di variabili qualitative e strutturali.

La sezione si conclude con un approfondimento specifico sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), considerato un fattore decisivo per il rilancio dell'economia italiana e regionale (Cap. 3). Il testo analizza la funzione strategica del PNRR come leva di politica industriale e di coesione territoriale, soffermandosi sia sulle missioni di intervento sia sulla rilevanza degli investimenti per il tessuto produttivo emiliano-romagnolo. In particolare, viene sottolineato come le risorse del PNRR possano rappresentare una risposta strutturale alle fragilità evidenziate nei paragrafi precedenti, a condizione di un'effettiva capacità di implementazione, accompagnata da strumenti di governance multilivello e monitoraggio valutativo.

Questa cornice costituisce la base interpretativa per la lettura dei dati empirici riportati nella sezione successiva, dedicata all'analisi dei risultati derivanti dall'attività di monitoraggio e valutazione della formazione promossa da Fondartigianato in Emilia-Romagna.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

2.
Quadro congiunturale ed effetti economici dell'aumento dell'inflazione su Europa, Italia ed Emilia-Romagna: il contesto di riferimento[1]

Il biennio 2022-2023 è stato il periodo con la maggiore inflazione negli ultimi 25 anni. L'alto livello dei prezzi in settori chiave come quello energetico ed alimentare ha generato situazioni di criticità per i cittadini e le imprese. Il 2023 si è caratterizzato per una crescita al di sopra delle aspettative, ma anche per politiche di restrizione finanziaria, per l'indebolimento del commercio e per una generalizzata perdita di fiducia. Questa congiuntura ha colpito in maniera maggiore le economie dell'Europa. I tassi di crescita delle economie europee faticano a stare al passo con quelli del Nord America e soprattutto con i mercati emergenti dell'Asia. Le restrizioni finanziarie colpiscono le attività molto sensibili ai tassi di interesse come il mercato immobiliare. Questo, insieme ad una progressiva perdita di fiducia dei consumatori, è alla base del rallentamento della crescita, già divergente, tra le economie mondiali. Il 2023 si caratterizza anche per le opportunità perse nel commercio globale che paga lo scotto di politiche protezionistiche. In quanto finanziata prettamente tramite il credito bancario, l'Europa risulta molto più esposta alle restrizioni creditizie dovute a politiche monetarie restrittive. L'inflazione sui prezzi al consumo si assesta al 5,4%, mentre altre componenti (*market-based inflation*) risultano già in linea con l'obiettivo del 2%. I sussidi all'energia verranno in ogni caso ridotti dal 2024 nel solco di una politica fiscale che si prospetta restrittiva almeno per i prossimi due anni. Gran parte degli effetti negativi si sono attenuati grazie al consistente flusso di finanziamenti pubblici del Next Generation EU che continuerà anche nel 2024 e 2025.

[1] Capitolo a cura di Davide Antonioli (Università di Ferrara), Giuseppe Capuano (Università di Salerno e Senato della Repubblica), Elisa Chioatto (Università di Ferrara), Andrea Pronti (Università Cattolica del Sacro Cuore), Marco Quatrosi (Università di Palermo), Federica Benni (CGIL Emilia Romagna).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Gli andamenti tendenziali del 2023 per l'Europa risentono di questo quadro. L'inflazione comunque tornerà entro il mandato della Banca Centrale entro il 2025. Nel 2024, la spinta della domanda interna e degli investimenti pubblici contribuiranno a sostenere ed incrementare la crescita nell'Eurozona.

Il capitolo che presentiamo ha come obiettivo quello di dare una fotografia di quanto è accaduto in Europa, in Italia e in particolare in Emilia-Romagna, con uno sguardo al futuro prossimo. Analizzando le principali componenti dell'economia, proveremo a fornire una panoramica della situazione in una congiuntura che si chiude con livelli dei prezzi incoraggianti e crescita eterogenea.

Cominciando dall'Europa, esamineremo come l'inflazione abbia avuto effetto sui principali indicatori macroeconomici dalla metà del 2023. Un'analisi di contesto così costruita ci consente di avere una lettura globale del fenomeno; inoltre, ci permette di capire quali potrebbero essere gli ambiti di maggior attenzione che segnalano un'inversione del *trend*.

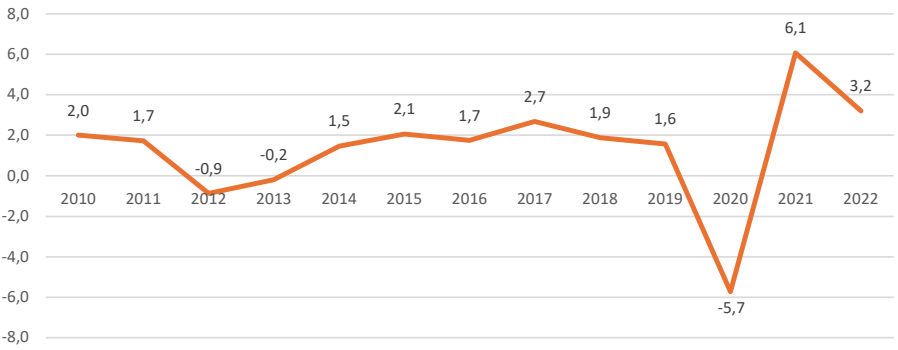
2.1. Il quadro europeo

La causa principale di un rallentamento della crescita va ricercata nella mancanza di un propulsore solido. Il drastico calo del potere di acquisto ha penalizzato fortemente i consumi privati e l'aggiustamento dei salari nominali risulta sempre indietro rispetto all'inflazione. I settori maggiormente colpiti sono stati quello alimentare e del carburante per automobili i cui prezzi risultano elevati. Il settore dei servizi è cresciuto grazie anche al settore del turismo che ha visto aumentare gli arrivi nell'UE. Nonostante le esportazioni siano calate, il commercio ha contribuito positivamente alla crescita, poiché le importazioni sono diminuite molto più delle esportazioni. Quanto appena descritto viene supportato dal trend del PIL pro-capite dell'UE a 27 Paesi (Figura 2.1). Rispetto al 2021, il 2022 registra un rallentamento della crescita di circa metà: da 6,1% a 3,2%. In ogni caso, al di sopra dei livelli di crescita del 2010.

Seppur generalizzato questo trend ha colpito i Paesi dell'Unione in maniera eterogenea. Il grafico di (Figura 2.2) mostra l'andamento della crescita del PIL di alcune economie degli Stati Membri. La crescita minore si registra per Danimarca, Francia e Germania con tassi che non superano il 2%. La Danimarca mostra peraltro un brusco calo della crescita rispetto all'anno precedente: da 6% a 1,8%. Spagna ed Italia mostrano i tassi di crescita più alti in relazione al campione considerato. La Spagna perde circa un punto percentuale rispetto al 2021, mentre l'Italia vede dimezzare il tasso di crescita passando dall'8,9% al 4,1% in linea con il trend europeo.

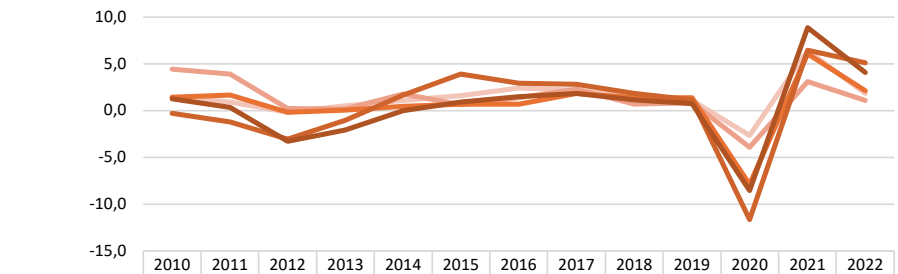
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 2.1 – Crescita PIL reale pro capite EU27 a volumi concatenati (valori %)



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 novembre 2023 su nostra elaborazione.

Figura 2.2 – Crescita PIL reale pro capite a volumi concatenati (variazioni % annue)



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Danimarca	1,4	0,9	-0,2	0,5	1,1	1,6	2,4	2,2	1,5	1,1	-2,6	6,4	1,8
Germania	4,4	3,9	0,2	0,2	1,8	0,6	1,4	2,3	0,7	0,8	-3,9	3,1	1,1
Francia	1,4	1,7	-0,2	0,1	0,5	0,7	0,7	1,9	1,4	1,4	-7,9	6,1	2,1
Spagna	-0,3	-1,2	-3,0	-1,0	1,7	3,9	3,0	2,8	1,9	1,2	-11,6	6,5	5,1
Italia	1,3	0,4	-3,2	-2,0	0,0	0,9	1,5	1,9	1,1	0,7	-8,5	8,9	4,1

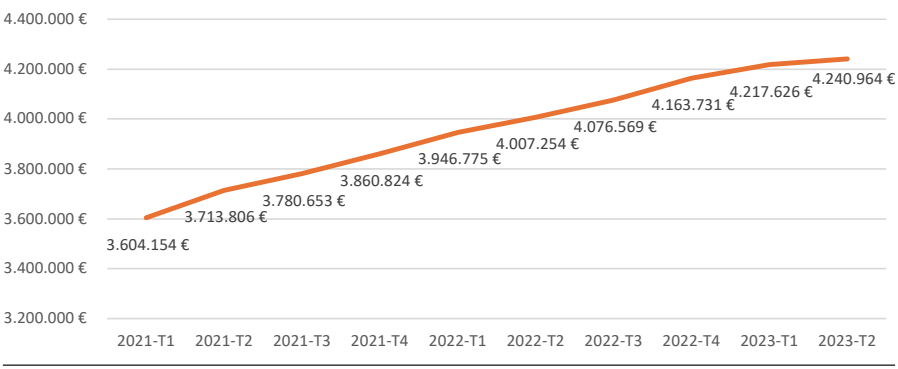
Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 novembre 2023 su nostra elaborazione.

Il 2021 è stato l'anno del rimbalzo rispetto al 2020, periodo di piena pandemia. Il 2022 si è aperto con una forte inflazione ed incertezza geopolitica dovuta al conflitto tra Federazione Russa ed Ucraina. Si prevede che l'inflazione possa tornare entro il target della Banca Centrale Europea a partire dal 2024. Tutti questi fattori, come si evince dalle Figure precedenti, hanno influenzato la crescita, provocandone un rallentamento. Il dato

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

congiunturale del PIL trimestrale in ogni caso mostra una crescita sostenuta dal 2021 (Figura 2.3).

Figura 2.3 – PIL a prezzi correnti € 1 Trimestre 2020 - 2 Trimestre 2022 - UE27 (valori destagionalizzati e aggiustati)



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 novembre 2023 su nostra elaborazione.

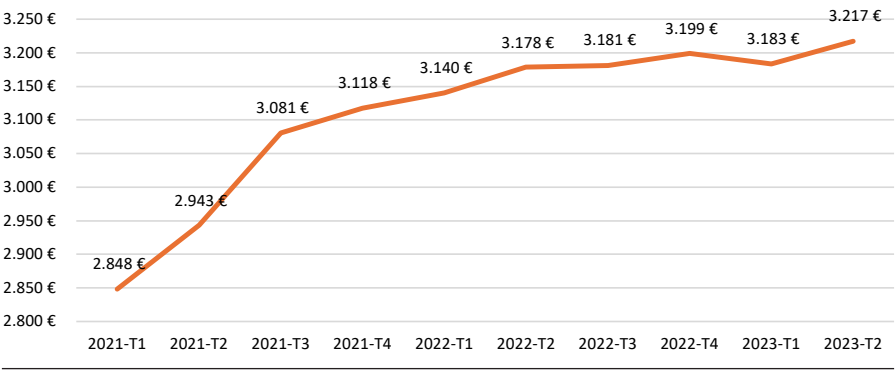
Meno marcata la crescita dal lato consumi delle famiglie (Figura 2.4). Seppur crescente il grafico mostra una leggera flessione nel 2022 dovuta all'incremento generalizzato dei prezzi, lo scarso adeguamento dei salari reali e la conseguente perdita di potere d'acquisto. L'ultimo trimestre del 2023 segna un livello di PIL maggiore anche dovuto ad una riduzione di alcune componenti dell'inflazione. Le politiche restrittive messe in campo dalla BCE hanno sensibilmente ridotto l'inflazione che rimane comunque sostenuta in settori chiave come quello alimentare e dell'energia.

L'inflazione, escludendo cibo ed energia, è scesa raggiungendo il 4,5% a settembre 2023 dal 5,3% di agosto. Le componenti di incertezza dovute al conflitto in Ucraina e a quello più recente tra Israele e Hamas potrebbero minare la fiducia di consumatori ed imprese rallentando le prospettive di crescita. Un forte impulso contrario, però, potrebbe venire dalla crescita dei salari reali. Il valore degli investimenti fissi dal 2015 al 2022 in percentuale del PIL mostra un andamento di sostanziale stabilità con l'aumento di 0,5 punti percentuali dal 2021 al 2022 per l'intera EU27 (Tabella 2.1). Tutti gli stati del campione registrano un aumento sugli investimenti fissi ad eccezione della Spagna che vede inalterata la percentuale rispetto al PIL. Se nel 2021 l'export si è caratterizzato come il fattore trainante dell'EU, dal 2022 la tendenza si è invertita. Complice una domanda esterna in forte

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

contrazione, la Figura 2.5 mostra una decrescita del valore mensile delle esportazioni da ottobre 2022 a settembre 2023.

Figura 2.4 – Consumi delle famiglie prezzi correnti € 1 Trimestre 2020 - 2 Trimestre 2022 - UE27 (valori destagionalizzati e aggiustati)



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 novembre 2023 su nostra elaborazione.

Tabella 2.1 – Investimenti fissi dal 2015 al 2022 (in percentuale del PIL)

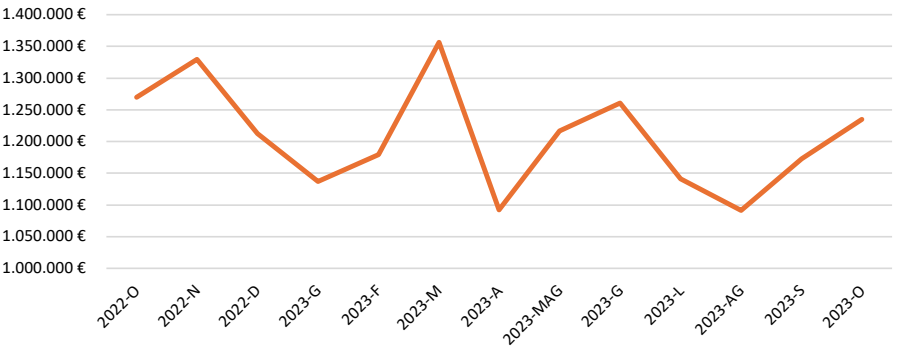
PAESE	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EU27	20,2	20,4	20,8	21,2	22,2	22,1	22,0	22,5
Danimarca	19,9	21,0	21,2	21,7	21,2	22,2	22,1	21,7
Germania	20,0	20,3	20,4	21,1	21,3	21,5	21,3	22,1
Spagna	18,0	18,0	18,7	19,4	20,0	20,4	20,1	20,1
Francia	21,5	21,8	22,5	22,9	23,5	23,3	24,5	25,2
Italia	**16,9**	**17,2**	**17,5**	**17,8**	**18,0**	**18,0**	**20,5**	**21,9**

Fonte: Eurostat.

Questi dati sono la conseguente discesa di un periodo di picco che ha caratterizzato il 2021 e l'inizio del 2022 (Figura 2.6). Ciò è stato soprattutto legato alle crescenti incertezze geopolitiche che hanno accompagnato l'inizio del 2022 e tutto il 2023. Le proiezioni prevedono nel 2024 un rimbalzo sostanziale delle esportazioni, ma ancora di più delle importazioni. Ciò porterà a quasi nullo il contributo del commercio internazionale sul PIL.

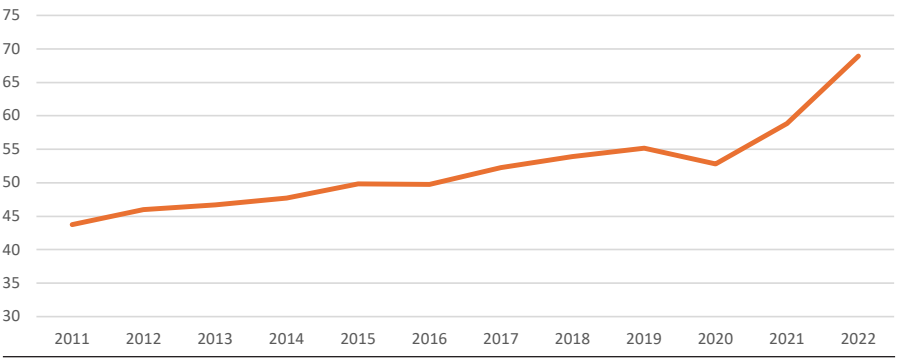
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 2.5 – Valori mensili dell'Export in milioni di euro - EU27



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 novembre 2023 su nostra elaborazione.

Figura 2.6 – Export europeo - UE27 (quota percentuale del PIL)

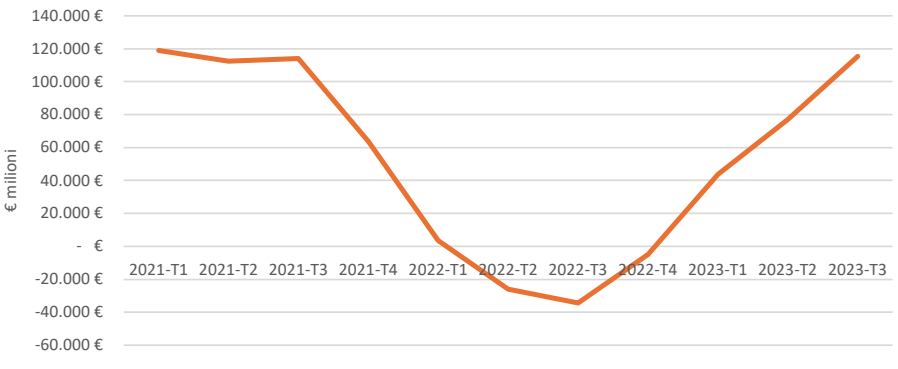


Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 27 dicembre 2022 su nostra elaborazione.

Guardando alla bilancia dei pagamenti si può notare un trend decrescente in corrispondenza dell'inizio del 2022, dovuto soprattutto al conflitto Russia-Ucraina (Figura 2.7). L'export è stato sicuramente la variabile più in discesa e l'import è stato penalizzato dall'aumento del livello dei prezzi. Il dato è comunque in risalita dalla fine del 2022.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

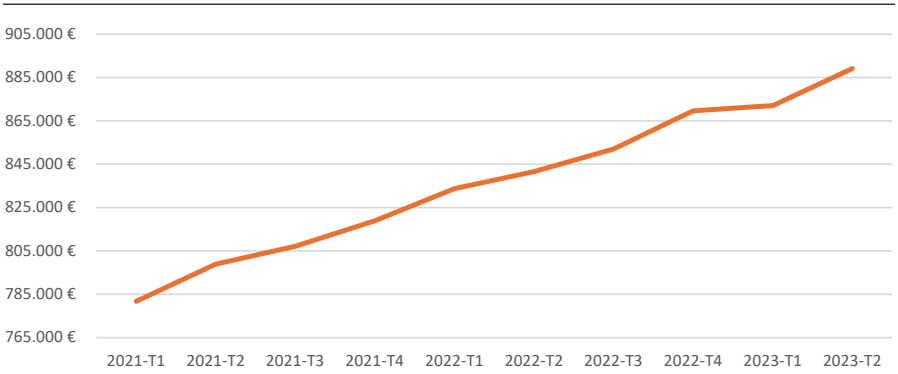
Figura 2.7 – Bilancia beni e servizi trimestrale - UE27 (in milioni di euro - dati destagionalizzati)



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 27 dicembre 2022 su nostra elaborazione.

L'andamento della spesa dei governi segue il trend crescente dal biennio precedente complice anche l'impulso generato dal Next Generation EU. Il piano ha incrementato la spesa pubblica, favorendo anche la domanda interna (Figura 2.8).

Figura 2.8 – Spesa trimestrale finale in consumi dei governi trimestrali - UE27 (in milioni di euro - dati destagionalizzati)



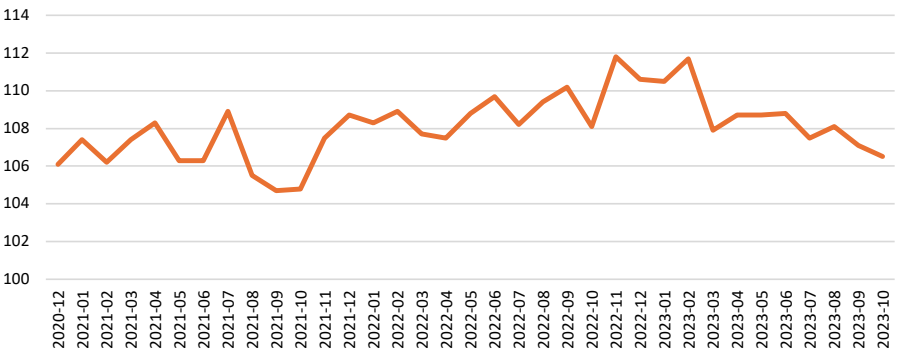
Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 27 dicembre 2022 su nostra elaborazione.

Dal lato dell'offerta, la produzione industriale (Figura 2.9), misurata con l'indice di produzione industriale, ha subito un forte calo dal Gennaio 2023, il trend è proseguito al ribasso durante tutto l'anno, ma non è sceso al di sotto dei valori del 2020. Tale andamento può essere spiegato dal calo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

della domanda esterna che non è stato compensato da quella interna. Altro fattore può essere legato all'alto livello dei prezzi, soprattutto per i beni energetici che hanno aumentato i costi dei fattori di produzione in un settore ad alta intensità energetica.

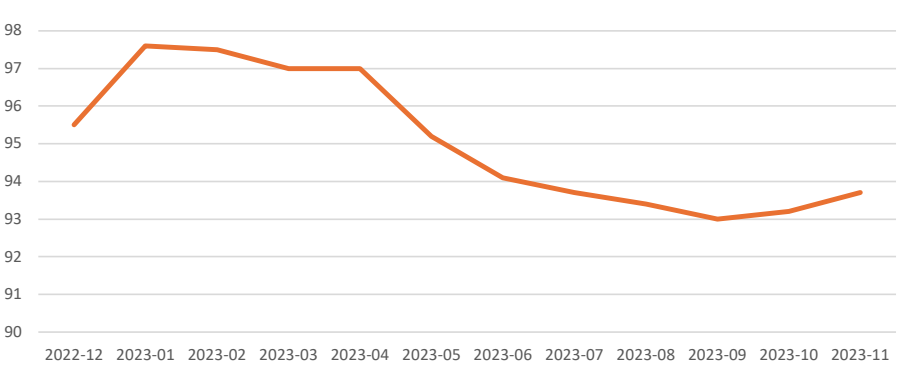
Figura 2.9 – Indice di Produzione industriale (eccetto costruzioni) - UE27 (dati mensili destagionalizzati)



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

In questo senso, l'indice composito di fiducia economica della Commissione Europea (ESI) riflette un po' l'andamento della produzione e vede la fiducia in crescita da settembre 2023 (Figura 2.10). Il 2024 potrebbe aprirsi con una minore pressione sui prezzi e tassi di interesse e quindi un'inversione di tendenza.

Figura 2.10 – Economic sentiment indicator European Commission *(dati mensili destagionalizzati)*



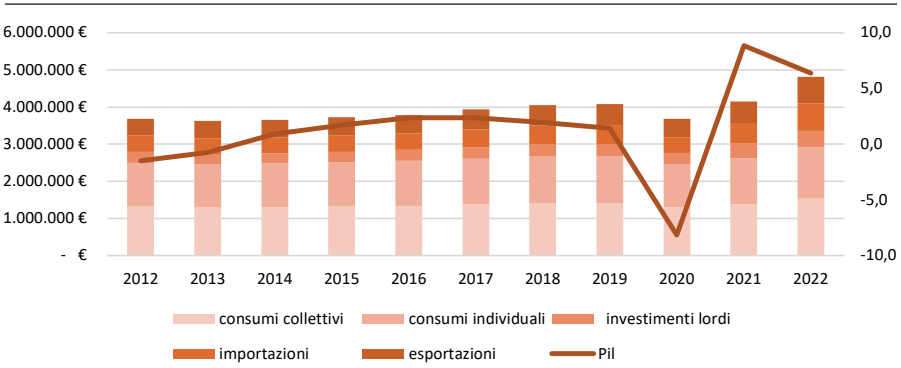
Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

2.2. Il quadro italiano

L'Italia risulta seguire l'andamento del continente attraversando una fase di rallentamento nel 2022 (Banca d'Italia, 2023). A livello congiunturale, dalla fine del 2022 il PIL ha ripreso a crescere. La figura successiva descrive l'andamento del PIL e componenti principali ai prezzi di mercato. La scelta di analizzare questo indicatore ai prezzi correnti permette di evidenziare maggiormente l'incidenza delle singole componenti sul PIL. I livelli del PIL al 2022 risultano più alti rispetto all'anno precedente, ma il tasso di crescita ha perso due punti percentuali passando dall'8,4% del 2021 al 6,4% del 2022 (Figura 2.11). Gran parte del rallentamento è dovuto all'aumento dei prezzi che hanno ridotto la domanda e aumentato il costo dei fattori produttivi.

Figura 2.11 – Andamento del PIL italiano e contributi delle componenti di domanda (variazioni % sulla scala di destra)

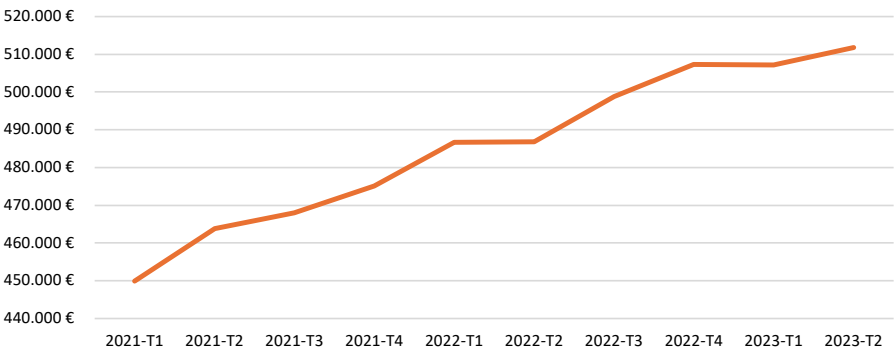


Fonte: Istat Conti nazionali su nostra elaborazione.

A trainare il PIL nel 2022 sono le spese individuali e gli investimenti lordi. A livello congiunturale il PIL trimestrale risulta in crescita dopo alcune fasi di stabilità (Figura 2.12) tra il primo e il secondo trimestre del 2022, in corrispondenza dello scoppio del conflitto in Ucraina. Altro punto di flessione si registra tra il quarto trimestre 2022 e il primo trimestre 2023 dovuta soprattutto ad una riduzione del potere d'acquisto delle famiglie (–3,7% rispetto al trimestre precedente) (Istat, 2023). Si nota come anche a livello congiunturale, la crescita stia rallentando seguendo un trend iniziato nel 2022.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 2.12 – PIL italiano trimestrale valori destagionalizzati (prezzi correnti)



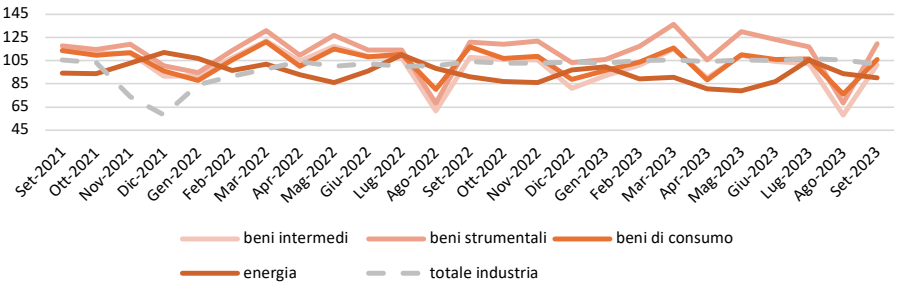
Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

A livello settoriale, l'industria in totale sembra rimanere sostanzialmente stabile dall'inizio del 2022. L'andamento delle altre componenti risulta comunque in linea con i trend stagionali. Nel 2022 sulla produzione industriale hanno influito soprattutto i beni durevoli ed energetici che hanno contribuito positivamente nei primi trimestri e negativamente negli ultimi, in corrispondenza di un rialzo delle quotazioni. Il progressivo indebolimento dell'apporto dei beni di consumo è da attribuirsi invece ad un generale indebolimento del ciclo economico alla fine del 2022.

Dal Rapporto Istat sulla competitività dei settori del 2023 (Istat, 2023) emerge come il settore dei servizi continui con il trend di ripresa nel 2022. Il fatturato totale è salito del 13,4%, ma la dinamica congiunturale evidenzia un rallentamento negli ultimi trimestri del 2022. La crescita ha di nuovo interessato i settori delle agenzie di viaggi (+112,4%) e dei servizi di alloggio (+45,7%) dopo il forte rimbalzo del 2021. La seconda parte del 2022 ha visto un rallentamento, soprattutto legato al commercio all'ingrosso (+1,5% sia nel terzo sia quarto trimestre, dopo un +3,7 e 2,4 % nei primi due) (Figura 2.13).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

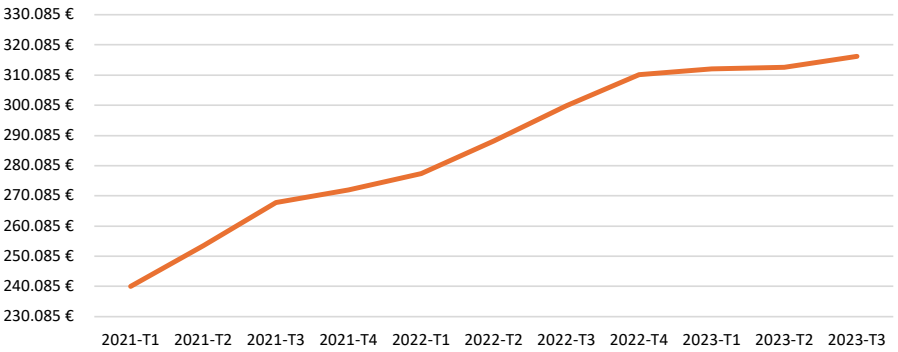
Figura 2.13 – Produzione industriale e principali componenti (2015=100)



Fonte: Istat su nostra elaborazione.

I consumi delle famiglie (Figura 2.14) seguono il trend del PIL con una crescita intervallata da qualche rallentamento alla fine del 2021 e del 2023. I consumi, come già accennato, rimangono in crescita nonostante l'inflazione. Dal lato del commercio internazionale (Figura 2.15), importazioni ed esportazioni, continuano la tendenza decrescente da luglio 2022 complice anche l'inflazione. Il maggior valore degli scambi è dovuto più ai prezzi che non al volume delle merci scambiate.

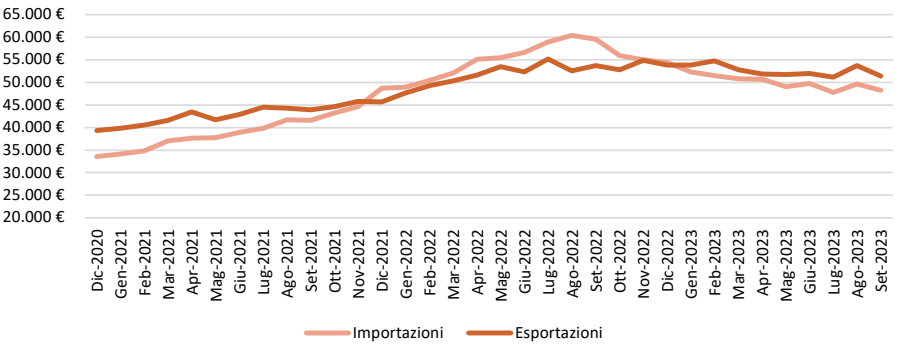
Figura 2.14 – Consumo finale delle famiglie a prezzi correnti trimestrali (valori destagionalizzati e aggiustati)



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 27 dicembre 2022 su nostra elaborazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

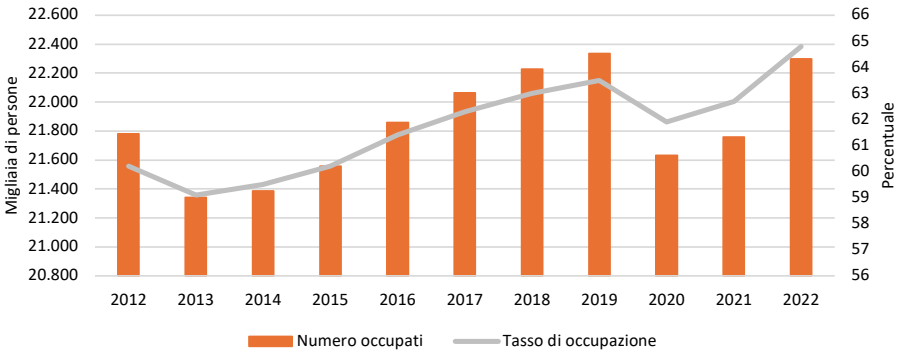
Figura 2.15 – Import/Export in milioni di euro ITA-Mondo (valori destagionalizzati)



Fonte: Istat su nostra elaborazione.

A rallentare le esportazioni ci sono le minori vendite di energia e beni intermedi. Gli import sono diminuiti soprattutto a causa dell'aumento dei prezzi degli input dovuto alle pressioni inflazionistiche. L'occupazione (Figura 2.16) nel 2022 risulta in forte risalita riuscendo a raggiungere i livelli pre-pandemia. Un trend simile è mostrato dal tasso di attività (Figura 2.17). La crescita del tasso di attività è interamente dovuta alla componente femminile. Va sottolineato come, seppur in crescita, il tasso di occupazione italiano è il più basso tra i diversi Stati dell'Unione e al di sotto della media Ue 27. Gran parte della crescita, secondo il Rapporto Istat 2023, è da attribuirsi alla componente demografica. A ridursi infatti, è stata la popolazione in età da lavoro che è al denominatore del tasso di occupazione.

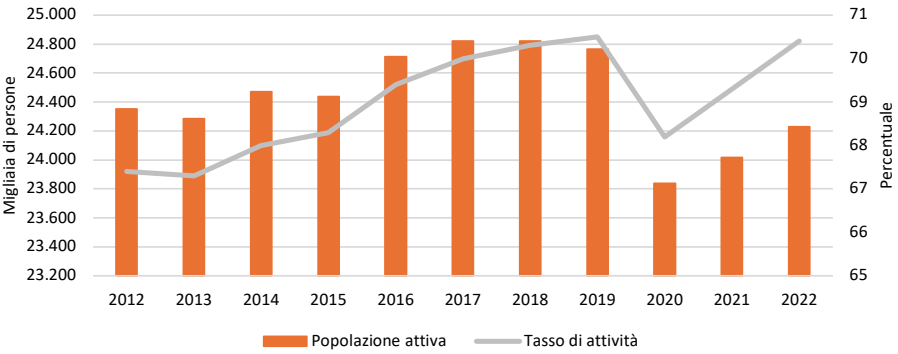
Figura 2.16 – Occupati in Italia (migliaia asse sx) e tasso di occupazione (asse dx) età 20-64



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 2.17 – Lavoratori attivi in Italia (migliaia asse sx) tasso di attività (asse dx) dati annuali età 20-64



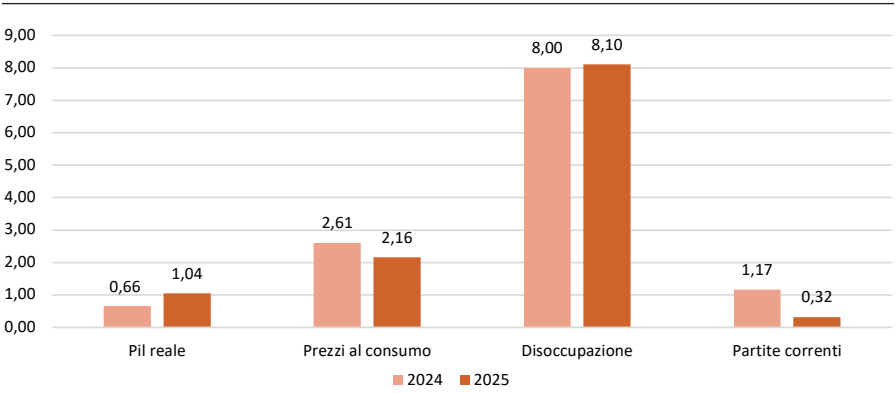
Fonte: Istat su nostra elaborazione.

Il Fondo Monetario Internazionale nell'ottobre 2023 ha reso note le proiezioni per il 2024 e 2025 sulla variazione del PIL reale, dei prezzi al consumo, del saldo delle partite correnti e della disoccupazione (Figura 2.18). Le proiezioni sul PIL risultano in crescita in entrambi gli anni mentre le partite correnti scenderanno con un grosso scarto dal 2024 al 2025. In leggera salita anche la disoccupazione. Si prevede invece che i prezzi al consumo scenderanno segnale di un rallentamento delle pressioni inflazionistiche. Ciò non andrà a beneficio dell'export, viste le proiezioni delle partite correnti.

Guardando alla fiducia attraverso l'*Economic Sentiment Indicator* (Figura 2.19) si evidenzia un cambio di tendenza rispetto all'anno precedente. L'indice, in risalita dal 2022, inverte la tendenza da marzo 2023. L'erosione della fiducia, già iniziata nel 2022, prosegue anche nell'anno successivo complice le consistenti pressioni inflazionistiche e una situazione geopolitica sempre più incerta.

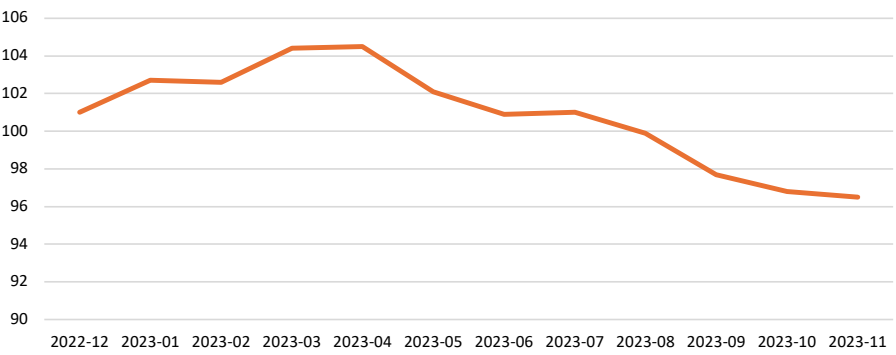
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 2.18 – World Economic Outlook, *Fondo Monetario Internazionale*



Fonte: Fondo Monetario Internazionale.

Figura 2.19 – Economic sentiment indicator



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

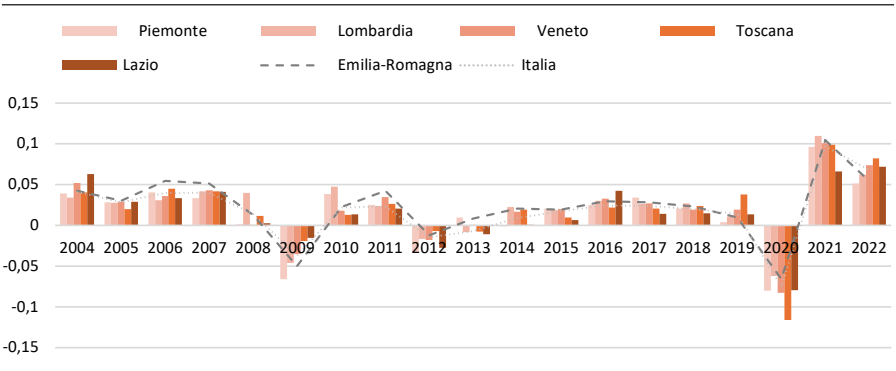
2.3. L'Emilia-Romagna

L'andamento economico della regione Emilia-Romagna, nei vent'anni passati, ha seguito da vicino le traiettorie delle principali economie regionali italiane. La Figura 2.20, estendendosi fino all'anno 2022, illustra l'andamento dell'economia regionale prendendo in considerazione il tasso di crescita della produzione lorda e confrontandolo con altre cinque regioni di rilievo: Lombardia, Piemonte, Veneto, Toscana e Lazio. Da quest'ana-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

lisi emerge che le performance regionali riflettono gli shock che hanno caratterizzato le fasi macroeconomiche chiave del Paese, affrontando sfide significative come la crisi del 2009 e del 2020. In corrispondenza di questi anni si può infatti notare un crollo dei valori del PIL, specialmente in riferimento all'anno 2020. In generale, tuttavia, l'Emilia-Romagna ha manifestato una dinamica economica positiva, evidenziando tassi di crescita che tendenzialmente superano la media nazionale. Dopo la brusca frenata a seguito alla crisi pandemica del 2020, il 2021 è stato un anno di ripresa, nel 2022 l'Emilia-Romagna torna a registrare valori di crescita al di sopra della media. Questo dato è stato confermato dal recente rapporto della Banca d'Italia, il quale indica che nel corso del 2022 l'attività economica in Emilia-Romagna ha proseguito la sua crescita, mantenendo il significativo recupero registrato nell'anno precedente (Unioncamere Emilia-Romagna, 2023).

Figura 2.20 – Crescita del PIL a prezzi correnti di mercato di Emilia-Romagna, principali regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e Italia dal 2004 al 2022

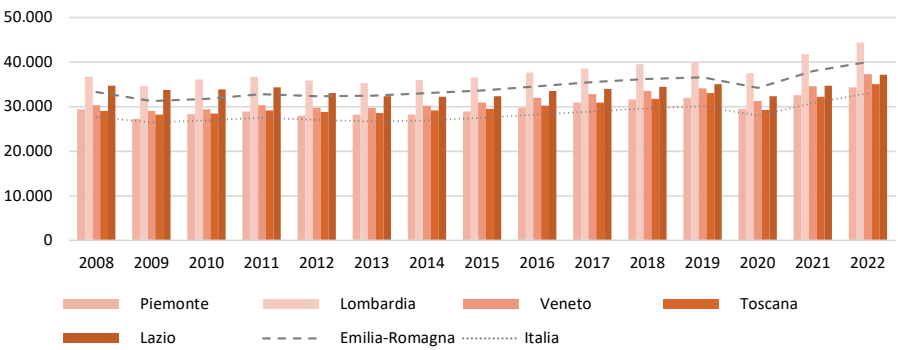


Fonte: dati Istat su nostra elaborazione.

Per quanto riguarda i dati relativi al PIL pro capite, l'Emilia-Romagna ha registrato una crescita costante dal 2008 al 2022, con l'eccezione degli anni caratterizzati da condizioni macroeconomiche critiche (2009, 2012, 2020), come evidenziato nella Figura 2.21. Inoltre, il PIL pro capite della regione si conferma tra i più elevati in Italia, seconda solo alla Lombardia; l'Emilia-Romagna spicca al di sopra di regioni come Piemonte, Veneto, Toscana e Lazio.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

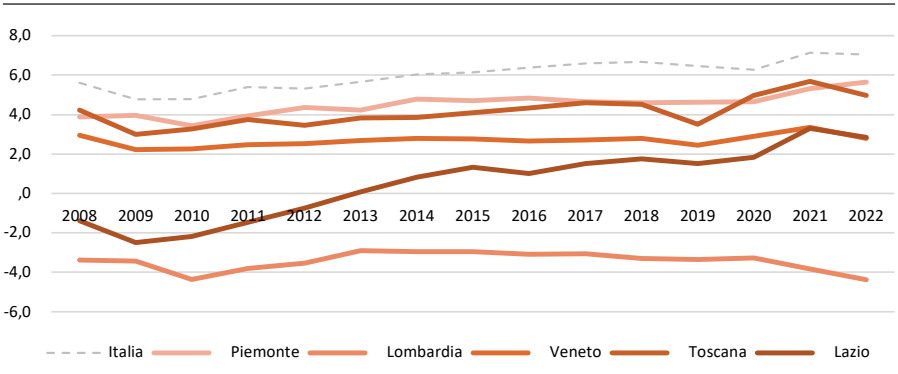
Figura 2.21 – Andamento del PIL pro capite (in migliaia di euro) di Emilia-Romagna e principali regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e media italiana dal 2008 al 2022



Fonte: dati Istat su nostra elaborazione.

Questo dato viene più chiaramente confermato dai dati presentati dalla Figura 2.22. Quest'ultima infatti mostra le principali differenze tra i valori del PIL pro capite dell'Emilia-Romagna e quelli di altre regioni. Si nota che il PIL pro capite dell'Emilia-Romagna risulta inferiore a quello della Lombardia per l'intero periodo 2008-2022 (circa –4,5% nel 2022) e rispetto al Lazio solo nel periodo 2008-2012 (con una media del –3%). Per l'intera serie storica considerata, i valori dell'Emilia-Romagna si posizionano invece costantemente al di sopra di quelli delle regioni prese in considerazione.

Figura 2.22 – Differenza di PIL pro capite tra Emilia-Romagna e varie regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e media italiana dal 2008 al 2022

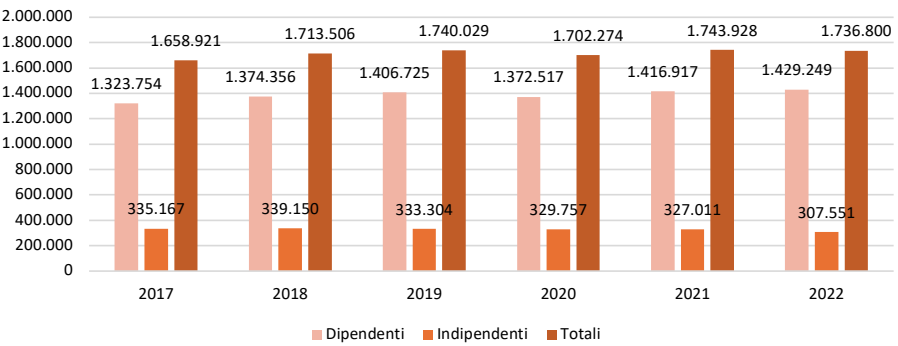


Fonte: dati Istat su nostra elaborazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Nel corso del 2022, l'attività industriale in Emilia-Romagna ha registrato una crescita moderata, influenzata dall'accentuato aumento dei prezzi dell'energia e delle altre materie prime, nonché dalle difficoltà nell'approvvigionamento di beni intermedi, sebbene queste ultime si siano attenuate nella seconda metà dell'anno (Banca d'Italia, 2023). Dal punto di vista dell'occupazione, la Figura 2.23 mostra che nel quarto trimestre del 2022 l'Emilia-Romagna ha totalizzato 1.736.800 occupati, di cui 1.429.249 erano impiegati con contratti di lavoro dipendente e 307.551 con contratti di lavoro autonomo. Si evidenzia un lieve calo in termini occupazionali rispetto all'anno precedente (2021) in particolare dovuto alla contrazione dei contratti da lavoro autonomo.

Figura 2.23 – Numero totale di addetti occupati dipendenti, indipendenti e totali in Emilia-Romagna per il periodo 2017-2022 (valori assoluti)



Fonte: nostra rielaborazione su dati Unioncamere.

Analizzando la media dei primi tre trimestri, si rileva una tendenza favorevole nel contesto occupazionale della Regione nei primi nove mesi del 2022. L'occupazione media regionale è cresciuta del +0,5% rispetto al medesimo periodo del 2021, con un aumento di 9 mila lavoratori. Tuttavia, si nota ancora un deficit rispetto al 2019, con una diminuzione di 31,2 mila occupati (–1,5%). D'altra parte, le persone in cerca di lavoro sono in calo dello –0,9% rispetto all'anno precedente e del –5% rispetto al 2019.

Per quanto riguarda gli occupati, l'incremento è evidente soprattutto nella fascia di età 15-64 anni, con un aumento di 21 mila unità rispetto alla media dell'anno precedente. Considerando anche gli over 64, si registra una crescita complessiva di circa 9 mila unità. In generale, il tasso di oc-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

cupazione medio per la fascia 15-64 anni si attesta al 69,4%, in crescita di circa un punto percentuale rispetto al 2021 ma ancora al di sotto del dato del 2019 (70,4%). La crescita degli occupati è attribuita principalmente ai dipendenti (+2,2%), mentre gli autonomi registrano un calo del –6%. Questa divergenza tra lavoro dipendente e autonomo riflette la situazione già osservata nei primi nove mesi del 2019. Questo dato verosimilmente riflette le ripercussioni dell'emergenza pandemica, che sono chiaramente emerse in modo asimmetrico, con una marcata penalizzazione della componente del lavoro autonomo.

Analizzando i dati dell'occupazione con dettaglio settoriale, si nota che oltre la metà dell'aumento netto delle posizioni dipendenti dall'inizio dell'anno in Emilia-Romagna è attribuibile alla dinamica positiva che ha interessato le attività manifatturiere e il settore delle costruzioni. Da un lato, l'industria manifatturiera ha registrato la creazione di quasi 7,8 mila posizioni dipendenti in più rispetto alla fine del 2021. In questo contesto, il contributo più significativo proviene dalle imprese operanti nel settore dei macchinari e apparecchi (con un incremento di 3,2 mila unità), seguito dal settore dei metalli di base e prodotti in metallo (con un aumento di 1,3 mila unità) e dal settore dei mezzi di trasporto (con quasi 700 unità in più). D'altra parte, il settore delle costruzioni ha contribuito con 3,2 mila posizioni dipendenti in più, beneficiando degli incentivi significativi implementati per sostenere l'edilizia privata nella Regione. In merito alle diverse forme contrattuali, la crescita registrata nei primi tre trimestri del 2022 si è principalmente basata sull'aumento delle posizioni lavorative a tempo indeterminato, con un saldo positivo di 23,2 mila posizioni. Tale crescita è stata mitigata dalla contrazione delle posizioni a tempo determinato, che ha registrato una diminuzione di 8,6 mila posizioni. L'andamento particolarmente positivo per le posizioni a tempo indeterminato è attribuibile al contributo determinante derivante dalle trasformazioni di contratti a termine e di apprendistato in contratti a tempo indeterminato. Senza tali trasformazioni, il saldo per questa tipologia contrattuale sarebbe stato negativo.

Dal punto di vista di genere, si osservano dinamiche opposte: nella componente maschile diminuiscono gli occupati e crescono le persone in cerca di lavoro, mentre nella componente femminile aumentano le lavoratrici e diminuiscono le persone in cerca di lavoro. Complessivamente, perciò, la dinamica di genere risulta premiante per la componente femminile nei primi nove mesi del 2022 (Banca d'Italia, 2023).

Nel 2022 l'aumento dell'occupazione si è associato a un calo dei disoccupati (Banca d'Italia, 2023). Il tasso di disoccupazione regionale (15-74 anni) si attesta al 5,2%, in linea con la media del 2021 e leggermente inferiore al dato del 2019 (5,4%) (Unioncamere, 2022).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Imprese artigiane in Emilia-Romagna

Di seguito viene descritta la consistenza delle imprese artigiane che costituiscono la cornice logica all'interno della quale si muove la descrizione delle attività formative rendicontate dal Fondo, partendo da un confronto di livello regionale, per arrivare poi, per lo specifico caso emiliano-romagnolo, ad una declinazione provinciale. Si forniscono una serie di informazioni relative all'anagrafica delle imprese, quali la consistenza del tessuto imprenditoriale regionale, analizzando l'andamento delle imprese attive in Emilia-Romagna, delle imprese del comparto artigiano, evidenziando come è variata la loro consistenza nel tempo, ed il peso del comparto artigiano sia a livello regionale che nel confronto nazionale. Per permettere di comprendere quale peso riveste ogni singolo comparto all'interno dell'economia regionale, viene fornita la serie storica della consistenza del comparto artigiano (e il suo peso relativo sul resto delle imprese) per settore di attività economica e per territorio.

I dati utilizzati sono desunti dal portale Movimprese[2] che riporta i risultati dell'analisi statistica della nati-mortalità delle imprese condotta trimestralmente da InfoCamere per conto dell'Unioncamere.

Occorre premettere che la volatilità del numero delle imprese e il conseguente ritardo fisiologico nell'aggiornamento dei mutamenti sul Registro delle imprese e la diffusione in alcuni settori di un elevato numero di ditte individuali può rendere talvolta fuorviante l'interpretazione della demografia di impresa, se non accompagnata dall'analisi di altre variabili. I dati sulle imprese attive mostrano la variazione della numerosità delle imprese in un dato periodo, ma non forniscono indicazioni, invece, sulla capacità di produrre valore delle singole imprese e quindi sulla capacità settoriale di incidere sull'economia provinciale. Il numero delle imprese non costituisce quindi di per sé un indicatore della capacità produttiva e del valore aggiunto prodotto nel singolo settore ed è per questo che si parla di demografia d'impresa.

Proprio per questi motivi è opportuno ricordare che l'analisi qui proposta non ha la pretesa di fornire, da sola, il quadro completo dello sviluppo in Emilia-Romagna e delle dinamiche innovative in essa in atto; va, invece,

[2] Movimprese considera tutte le imprese iscritte al Registro Imprese secondo lo stato di attività dichiarato dall'impresa che in taluni casi non corrisponde allo stato di reale attività. Di conseguenza, le imprese attive che non hanno comunicato l'inizio di attività restano comprese tra le inattive (imprese che non risultano ancora aver iniziato ad operare). Analogamente, le imprese che non comunicano la cessazione/sospensione restano annoverate tra le attive. Questo implica una sottostima delle imprese effettivamente attive e delle imprese cessate, che generano parziali compensazioni.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

considerata un tassello fondamentale che accompagna lo studio di altre variabili, quali sono, ad esempio, quelle sviluppate dalle indagini qualitative condotte nell'ambito del progetto di Monitoraggio.

A fine 2023 in Emilia-Romagna si registrano 120.836 imprese attive artigiane[3], circa un terzo del totale delle imprese attive in regione (30,9%). Le imprese attive si attestano a 391.426, registrando una consistente contrazione, rispetto all'anno precedente, oltre 6.090 imprese in meno (Tabella 2.2). Nonostante il complesso quadro congiunturale, l'Emilia-Romagna continua a caratterizzarsi in modo netto per l'importanza ricoperta da questo comparto all'interno del tessuto imprenditoriale regionale.

Tabella 2.2 – Tasso di crescita annuale delle imprese attive in Emilia-Romagna, confronto imprese artigiane e NON artigiane (dati assoluti, variazioni % annue)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Artigiane	136.674	134.339	131.720	129.825	128.468	126.818	125.433	124.267	124.717	123.687	120.836
Non artigiane	281.712	278.462	278.560	277.689	276.290	276.011	274.323	273.500	275.963	273.836	270.590
Totale imprese	**418.386**	**412.801**	**410.280**	**407.514**	**404.758**	**402.829**	**399.756**	**397.767**	**400.680**	**397.523**	**391.426**
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Artigiane		–1,7	–1,9	–1,4	–1,0	–1,3	–1,1	–0,9	0,4	–0,8	–2,3
Non artigiane		–1,2	0,0	–0,3	–0,5	–0,1	–0,6	–0,3	0,9	–0,8	–1,2
Totale imprese		**–1,3**	**–0,6**	**–0,7**	**–0,7**	**–0,5**	**–0,8**	**–0,5**	**0,7**	**–0,8**	**–1,5**

Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

In Emilia-Romagna a fine 2023 si contano 120.836 imprese attive artigiane, con un rilevante calo rispetto al 2022 e pari al 2,3%, andamento in linea con gli anni precedenti, ad eccezione del 2021, ma con intensità superiore. Il 2021, a differenza di quanto registrato negli anni precedenti, è stato caratterizzato da un aumento dello 0,4%, rispetto all'anno precedente, delle imprese artigiane (+450 unità), incremento che ha interessato anche la totalità delle imprese regionali (+0,7%).

[3] Ai fini del Registro delle Imprese, l'impresa artigiana si definisce, in modo formale, come l'impresa iscritta nell'apposito Albo Provinciale previsto dall'art. 5 della legge 8 agosto 1985, n. 443. Infatti, tale legge dà una definizione diversa e più ampia di quella prevista dal Codice civile che colloca l'impresa artigiana nell'ambito della piccola impresa. Le imprese che risultino iscritte negli Albi Provinciali previsti dalla legge sono, per definizione, artigiane – anche se possono adottare diverse forme giuridiche, accanto a quella più frequente di impresa individuale: ad esempio, quella abbastanza frequente di società in nome collettivo – e, in base alla legge istitutiva del Registro delle Imprese, vengono "annotate" nella sezione speciale. https://intranet.infocamere.it/documents/10739/57851/Glossario+Movimprese/ea9c2eb3-4156-438d-ab77-6f584d09a384.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

L'andamento del comparto artigiano, in tutto il periodo osservato, ad eccezione del 2021, ha fatto registrare una contrazione continua (sempre in segno negativo dal 2009) ed è risultato, in modo costante peggiore di quello non artigiano ad eccezione dell'ultimo anno. Nel 2023 le imprese in regione nella loro totalità sono diminuite dell'1,5%, mentre la riduzione delle imprese non artigiane è stata dell'1,2%.

I dati sulla nati-mortalità delle imprese artigiane in Emilia-Romagna evidenziano negli ultimi tre anni, a differenza di quanto registrato negli anni precedenti, un saldo positivo, calcolato come differenza tra apertura di nuove imprese e chiusura di imprese già esistenti. Nel 2023 le iscrizioni sono risultate 9.322, con un incremento di 340 unità rispetto al 2022, e le cessazioni 8.497 (471 in più), determinando un saldo positivo di 825 unità. Il tasso di crescita risulta pari allo 0,66%, dato superiore al tasso di crescita delle imprese totali (0,33%), ma anche al dato medio nazionale delle imprese artigiane (0,35%). Nell'ultimo anno le imprese artigiane delle costruzioni presentano un tasso di crescita positivo (+2,18%), come nei due anni precedenti a differenza degli altri macrosettori economici, per il 2023 risulta leggermente positivo anche il tasso di crescita delle imprese dei servizi (+0,10%) (Tabella 2.3).

Tabella 2.3 – Nati-mortalità imprese artigiane Emilia-Romagna (valori assoluti e tassi di crescita)

	ISCRIZIONI	CESSAZIONI*	SALDO*	TASSO DI CRESCITA**
2012	10.351	12.611	–2.260	–1,58
2013	9.722	12.673	–2.951	–2,09
2014	9.298	11.156	–1.858	–1,35
2015	8.870	11.115	–2.245	–1,66
2016	8.408	10.077	–1.669	–1,26
2017	8.560	9.702	–1.142	–0,87
2018	8.439	9.655	–1.216	–0,94
2019	8.864	9.932	–1.068	–0,83
2020	7.189	8.207	–1.018	–0,81
2021	8.446	7.652	794	0,63
2022	8.982	8.026	956	0,76
2023	9.322	8.497	825	0,66

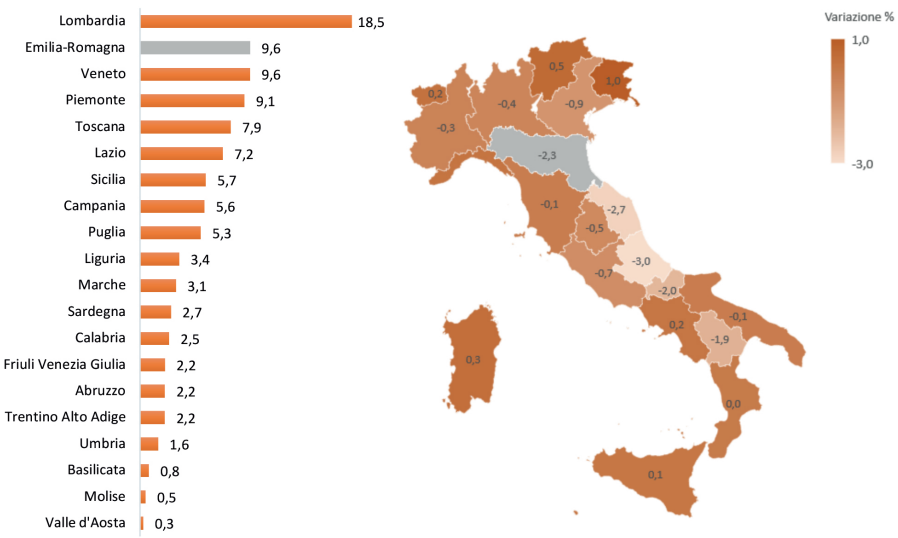
* Al netto delle cancellazioni d'ufficio effettuate in ciascun periodo.
** Calcolato come rapporto percentuale tra il saldo di iscrizioni e cessazioni nel periodo e lo stock delle imprese registrate ad inizio periodo.

Fonte: dati InfoCamere stockview.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

A livello nazionale (Figura 2.24), l'Emilia-Romagna si colloca al secondo posto, insieme al Veneto, per concentrazione di imprese artigiane, con il 9,6% del totale nazionale, preceduta dalla Lombardia che, da sola, ne ospita ben il 18,5%. Seguono Piemonte, Toscana e Lazio, dove se ne trovano rispettivamente il 9,1%, il 7,9% ed il 7,2%.

Figura 2.24 – Imprese artigiane attive in Italia per regione, anno 2023 (grafico distribuzione percentuale 2023, mappa variazioni % 2023-2022)



Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Si conferma in tutto il periodo osservato, a livello regionale, la maggior concentrazione di imprese artigiane nella Città Metropolitana di Bologna, 25.855 imprese nel 2023, pari al 21,4% di tutte le imprese artigiane emiliano-romagnole. Seguono Modena con 19.305 (pari al 16%) e Reggio Emilia con 17.797 (pari al 14,7%). Agli ultimi posti troviamo, invece, Ferrara e Piacenza, rispettivamente con 8.231 (6,8%) e 7.886 (6,5%) imprese artigiane attive (Tabella 2.4).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

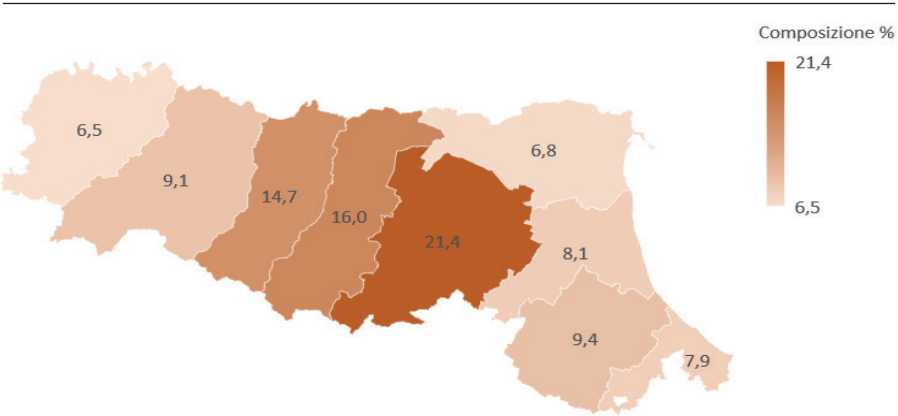
Tabella 2.4 – Imprese attive artigiane per provincia in Emilia-Romagna (dati assoluti)

PROVINCIA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bologna	28.157	27.910	27.477	27.280	27.045	26.679	26.541	26.306	26.461	26.490	25.855
Ferrara	9.481	9.331	9.069	8.884	8.767	8.655	8.505	8.433	8.460	8.185	8.231
Forlì-Cesena	12.899	12.665	12.396	12.196	12.108	11.992	11.901	11.748	11.781	11.835	11.376
Modena	22.101	21.761	21.356	21.068	20.807	20.503	20.276	20.024	19.896	19.605	19.305
Parma	13.578	13.208	12.906	12.623	12.435	12.255	12.096	11.988	12.012	11.005	11.027
Piacenza	8.703	8.569	8.391	8.257	8.159	8.063	7.896	7.770	7.825	7.830	7.886
Ravenna	11.164	10.947	10.746	10.643	10.539	10.480	10.312	10.178	10.242	10.320	9.775
Reggio Emilia	20.237	19.843	19.489	19.126	18.892	18.552	18.367	18.328	18.367	18.541	17.797
Rimini	10.354	10.105	9.890	9.748	9.716	9.639	9.539	9.492	9.673	9.876	9.584
Emilia-Romagna	**136.674**	**134.339**	**131.720**	**129.825**	**128.468**	**126.818**	**125.433**	**124.267**	**124.717**	**123.687**	**120.836**

Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Nel 2023 la maggior parte delle province dell'Emilia-Romagna ha registrato una contrazione del numero di imprese artigiane, ad eccezione di Parma, Piacenza e Ferrara. Le riduzioni più consistenti hanno caratterizzato la provincia di Ravenna (-5,3% rispetto al 2022), Reggio Emilia (–4%) e Forlì-Cesena (–3,9%). Di seguito la mappa delle distribuzioni percentuali territoriali delle imprese artigiane (Figura 2.25) e quella delle loro variazioni percentuali annue (Figura 2.26).

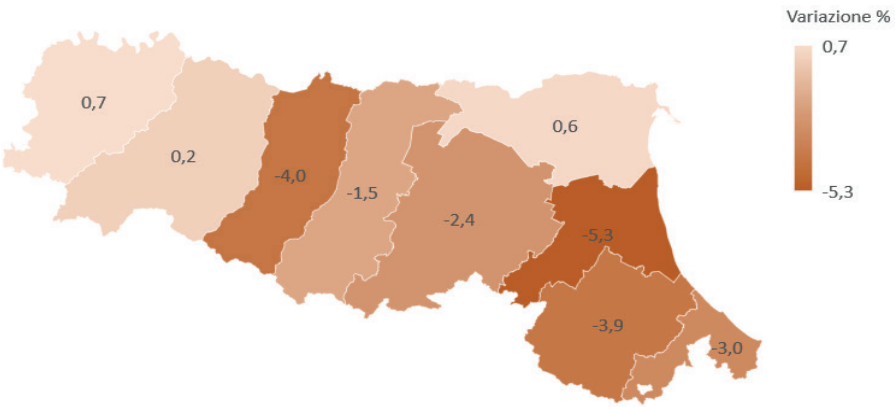
Figura 2.25 – Imprese artigiane attive in Emilia-Romagna per provincia, anno 2023 (composizioni %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 2.26 – Imprese artigiane attive in Emilia-Romagna per provincia, anno 2023 (variazioni %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Passando all'analisi settoriale, si segnala il peso delle costruzioni, costante in tutto il periodo, che nel 2023, da solo, raccoglie il 41,1%, pari a 49.663 unità, delle imprese artigiane emiliano-romagnole. Seguono il settore manifatturiero, dove se ne concentra il 20,6% (24.912 imprese in termini assoluti), e le altre attività di servizi che ne raccoglie il 12,5% (15.072 imprese) (Tabella 2.5 e 2.6).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 2.5 – Imprese artigiane attive in Emilia-Romagna, per settore di attività economica, ATECO 2007 (dati assoluti)

SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007)	2009	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A - Agricoltura, silvicoltura pesca	1.262	993	956	940	912	914	894	891
B - Estrazione di minerali da cave e miniere	68	42	42	40	37	32	31	29
C - Attività manifatturiere	33.226	28.190	27.745	27.170	26.626	26.394	25.697	24.912
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	8	7	8	8	7	7	8	7
E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d..	235	215	209	207	215	217	216	214
F - Costruzioni	61.433	51.961	50.997	50.546	50.470	51.262	51.260	49.663
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut..	6.551	6.345	6.304	6.255	6.215	6.101	6.030	5.966
H - Trasporto e magazzinaggio	13.424	10.404	10.144	9.787	9.525	9.244	8.994	8.664
I - Attività dei servizi alloggio e ristorazione	4.425	4.812	4.751	4.674	4.657	4.714	4.599	4.504
J - Servizi di informazione e comunicazione	1.237	1.594	1.651	1.706	1.754	1.822	1.843	1.895
K - Attività finanziarie e assicurative	3	8	7	5	5	4	4	2
L - Attività immobiliari	12	35	39	40	39	41	39	35
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	2.631	2.533	2.496	2.498	2.426	2.405	2.431	2.394
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.478	4.847	4.955	5.052	5.157	5.316	5.365	5.416
O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	0	0	0	0	0	0	0	0
P - Istruzione	183	187	179	179	179	174	170	168
Q - Sanità e assistenza sociale	124	190	196	207	205	193	181	169
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	866	714	695	703	683	712	733	731
S - Altre attività di servizi	15.184	15.279	15.336	15.312	15.062	15.059	15.077	15.072
T - Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro p..	1	2	1	1	0	0	0	0
U - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	0	0	0	0	0	0	0
X - Imprese non classificate	114	110	107	103	93	106	115	104
Totale complessivo	**144.465**	**128.468**	**126.818**	**125.433**	**124.267**	**124.717**	**123.687**	**120.836**

Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 2.6 – Imprese artigiane attive in Emilia-Romagna, per settore di attività economica, ATECO 2007 (composizioni %)

SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007)	2009	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A - Agricoltura, silvicoltura pesca	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
B - Estrazione di minerali da cave e miniere	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
C - Attività manifatturiere	23,0	22,1	22,0	21,9	21,9	21,7	21,4	21,2	20,8	20,6
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d..	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
F - Costruzioni	42,5	41,0	40,8	40,4	40,2	40,3	40,6	41,1	41,4	41,1
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut..	4,5	4,9	4,9	4,9	5,0	5,0	5,0	4,9	4,9	4,9
H - Trasporto e magazzinaggio	9,3	8,3	8,2	8,1	8,0	7,8	7,7	7,4	7,3	7,2
I - Attività dei servizi alloggio e ristorazione	3,1	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,8	3,7	3,7
J - Servizi di informazione e comunicazione	0,9	1,2	1,2	1,2	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6
K - Attività finanziarie e assicurative	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
L - Attività immobiliari	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	1,8	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9	2,0	2,0
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	2,4	3,4	3,6	3,8	3,9	4,0	4,1	4,3	4,3	4,5
O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
P - Istruzione	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Q - Sanità e assistenza sociale	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6
S - Altre attività di servizi	10,5	11,5	11,7	11,9	12,1	12,2	12,1	12,1	12,2	12,5
T - Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro p..	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
U - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
X - Imprese non classificate	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Totale complessivo	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Nel 2023 il comparto artigiano registra una contrazione consistente del numero di imprese, con una riduzione di 2.851 unità (–2,3%) rispetto all'anno precedente. Sono, invece, oltre 23.600 le imprese artigiane scomparse dal 2009 a fine 2023 (–23.629 unità). I settori che hanno risentito maggiormente degli effetti delle crisi sono stati quello delle costruzioni, che dal 2009 ha perso 11.770 unità (–1.597 unità solo nell'ultimo anno) e il settore manifatturiero, che segna una riduzione di 8.314 attività, sempre dal

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

2009 (–785 nell'ultimo anno). Segno negativo anche per il settore dei trasporti e magazzinaggio che perde 4.760 imprese artigiane. Le imprese del settore "noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese", e quelle del comparto "servizi di informazione e comunicazione" al contrario, registrano un incremento dal 2009 a fine 2023 rispettivamente di 1.938 unità e di 658 unità (Tabella 2.7).

Tabella 2.7 – Imprese artigiane attive in Emilia-Romagna, per settore di attività economica, ATECO 2007 (variazioni % su anno precedente)

SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007)	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A - Agricoltura, silvicoltura pesca	–2,5	–3,2	–3,6	–3,1	–3,7	–1,7	–3,0	0,2	–2,2	–0,3
B - Estrazione di minerali da cave e miniere	0,0	–9,4	–6,3	–6,7	0,0	–4,8	–7,5	–13,5	–3,1	–6,5
C - Attività manifatturiere	–2,4	–2,4	–2,0	–1,3	–1,6	–2,1	–2,0	–0,9	–2,6	–3,1
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0,0	0,0	0,0	–12,5	14,3	0,0	–12,5	0,0	14,3	–12,5
E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d..	–3,0	–1,8	–0,9	0,9	–2,8	–1,0	3,9	0,9	–0,5	–0,9
F - Costruzioni	–1,3	–2,9	–2,1	–1,8	–1,9	–0,9	–0,2	1,6	0,0	–3,1
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut..	0,3	–0,3	–0,4	–0,9	–0,6	–0,8	–0,6	–1,8	–1,2	–1,1
H - Trasporto e magazzinaggio	–3,2	–3,1	–2,5	–2,7	–2,5	–3,5	–2,7	–3,0	–2,7	–3,7
I - Attività dei servizi alloggio e ristorazione	2,5	0,8	–0,9	0,5	–1,3	–1,6	–0,4	1,2	–2,4	–2,1
J - Servizi di informazione e comunicazione	4,2	1,6	0,1	2,2	3,6	3,3	2,8	3,9	1,2	2,8
K - Attività finanziarie e assicurative	0,0	33,3	–12,5	14,3	–12,5	–28,6	0,0	–20,0	0,0	–50,0
L - Attività immobiliari	16,7	20,0	3,3	12,9	11,4	2,6	–2,5	5,1	–4,9	–10,3
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	–0,7	–1,1	–0,9	–0,3	–1,5	0,1	–2,9	–0,9	1,1	–1,5
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	5,5	2,9	3,8	3,1	2,2	2,0	2,1	3,1	0,9	1,0
O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
P - Istruzione	1,6	0,0	–1,6	3,9	–4,3	0,0	0,0	–2,8	–2,3	–1,2
Q - Sanità e assistenza sociale	8,1	10,1	4,3	11,8	3,2	5,6	–1,0	–5,9	–6,2	–6,6
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	–0,7	–2,7	0,7	–0,8	–2,7	1,2	–2,8	4,2	2,9	–0,3
S - Altre attività di servizi	0,9	–0,1	0,3	0,8	0,4	–0,2	–1,6	0,0	0,1	0,0
T - Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro p..	0,0	0,0	0,0	0,0	–50,0	0,0	–100,0	–	–	–
U - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
X - Imprese non classificate	–1,8	–6,5	3,0	5,8	–2,7	–3,7	–9,7	14,0	8,5	–9,6
Totale complessivo	**–1,1**	**–1,9**	**–1,4**	**–1,0**	**–1,3**	**–1,1**	**–0,9**	**0,4**	**–0,8**	**–2,3**

Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

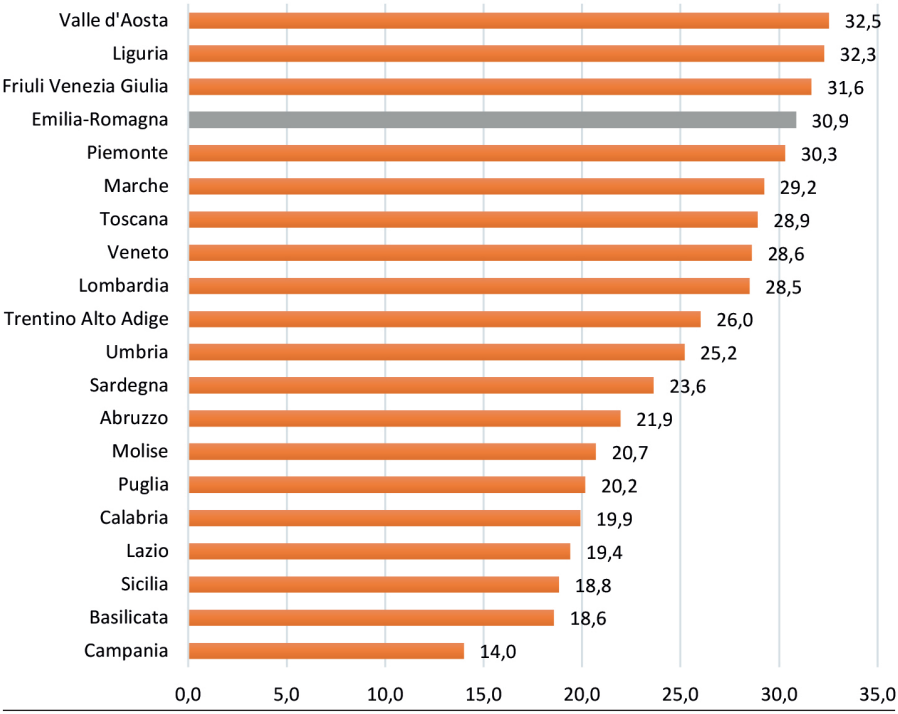
Il peso dell'Artigianato

In Emilia-Romagna circa ogni tre imprese una è un'impresa artigiana. A fine 2023, con le sue 120.836 imprese, la nostra regione si colloca al quarto posto nella classifica nazionale relativa al peso di questo comparto sul totale delle imprese attive, con un'incidenza del 30,9%.

L'Emilia-Romagna è preceduta da Valle d'Aosta, Liguria e Friuli-Venezia Giulia dove le imprese artigiane pesano rispettivamente per il 32,5%, il 32,3% e il 31,6%. La classifica delle prime tre regioni (Valle d'Aosta, Liguria e Emilia-Romagna) che risultava stabile dal 2012, cambia nel corso del 2022.

Il peso del comparto artigiano in Emilia-Romagna, stabile rispetto all'anno precedente, risulta decisamente al di sopra della media nazionale, che si attesta a quota 24,7%.

Figura 2.27 – Peso del comparto Artigiano su totale delle imprese attive, classifica nazionale, anno 2023 (incidenze %)



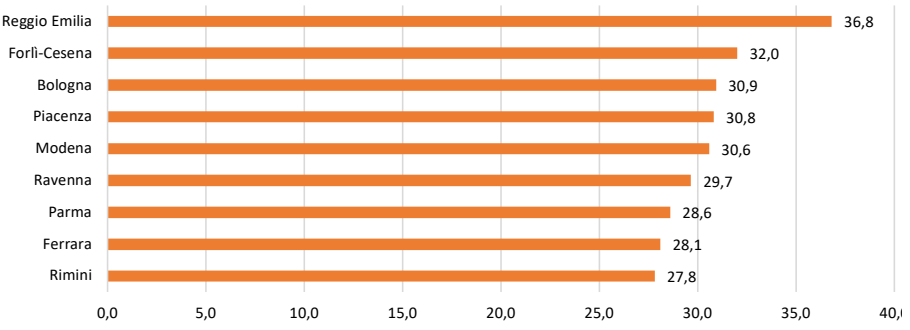
Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Se si osserva, invece, la dinamica dall'inizio della crisi finanziaria ad oggi si registra un leggero peggioramento dell'Emilia-Romagna che nel tempo è passata dal secondo al terzo posto fino al 2021, per poi attestarsi al quarto posto negli ultimi due anni, andamento in linea con la dinamica che ha visto le imprese artigiane più penalizzate dalla crisi, anche in virtù del peso che le imprese artigiane ricoprono in questa regione (Figura 2.27).

A livello regionale anche per il 2023 Reggio Emilia risulta la provincia con più alta incidenza di imprese artigiane (36,8%). Seguono Forlì-Cesena (32,0%) e Bologna (30,9%). In coda alla classifica Rimini (27,8%) e Ferrara (28,1%) (Figura 2.28).

Figura 2.28 – Peso del comparto Artigiano su totale delle imprese attive per provincia in Emilia-Romagna, anno 2023 (incidenze %)

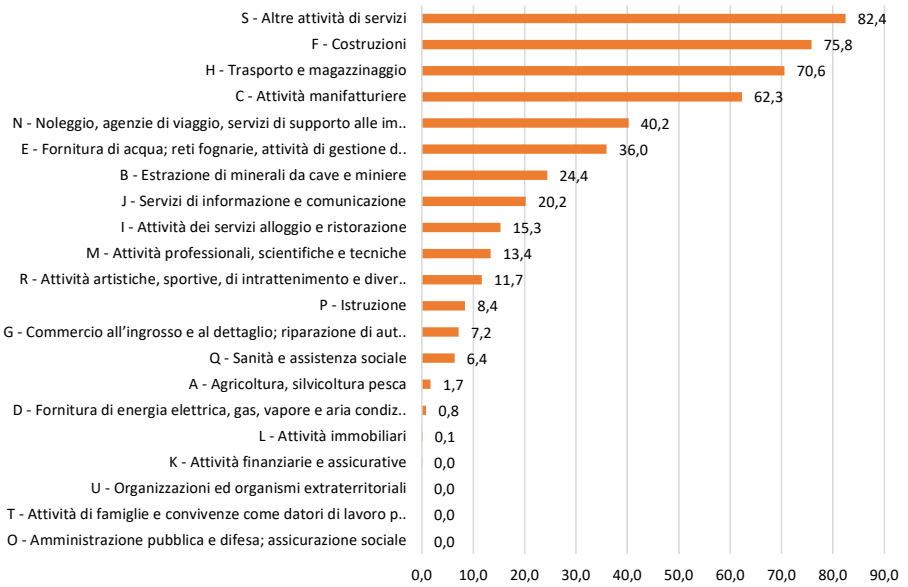


Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Come sottolineato precedentemente, le imprese artigiane in Emilia-Romagna rappresentano un terzo del totale delle imprese, ma in alcuni settori l'incidenza supera di gran lunga la quota registrata a livello complessivo. Nelle "altre attività di servizi" le imprese artigiane incidono per l'82,4% sul totale delle imprese del settore, seguono le costruzioni con un peso pari al 75,8%, il settore "trasporto e magazzinaggio" (70,6%) e le "attività manifatturiere" (62,3%) (Figura 2.29).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 2.29 – Peso del comparto Artigiano su totale delle imprese attive per settore di attività economica, classifica settoriale emiliano-romagnola, anno 2023 (incidenze %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Riferimenti bibliografici

Banca D'Italia (2023). *L'economia dell'Emilia-Romagna: Rapporto Annuale*. Economie Regionali.

Cozzarin, B. P. & Percival, J. C. (2023). Differential effects of training on innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 32, 53-68.

Executive Agency for Small and Medium sized Enterprises., LE Europe., CARSA., PwC., DIW econ. (2021). *Annual report on European SMEs, 2020/2021: Digitalisation of SMEs*. Publications Office.

Istat, *Crescita del PIL a prezzi di mercato corrente in Emilia-Romagna, principali regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e Italia, serie 2004-2022*. Ultimo aggiornamento dicembre 2023.

Istat, *Differenza nel PIL pro capite Emilia-Romagna e varie regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e media italiana, serie 2008-2022*. Ultimo aggiornamento dicembre 2023.

Istat, *Trend del PIL pro capite (in migliaia di euro) in Emilia-Romagna e principali regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e media italiana, serie 2008-2022*. Ultimo aggiornamento dicembre 2023.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343.
Osservatorio sulle imprese Artigiane Eber (2018-2020).
Unioncamere Emilia-Romagna (2023). *L'occupazione in Emilia-Romagna: gli addetti delle unità locali in Emilia-Romagna, analisi dei dati del Registro delle imprese delle Camere di commercio di fonte INPS*. www.ucer.camcom.it.
Unioncamere Emilia-Romagna (2023). *Rapporto 2022 sull'economia regionale.*
Unioncamere, *Composizione del tessuto imprenditoriale emiliano-romagnolo.* Ultimo aggiornamento dicembre 2023.
Unioncamere, *Numero totale di addetti occupati dipendenti, indipendenti e totali in Emilia-Romagna, serie 2017-2022*. Ultimo aggiornamento dicembre 2023.
Unioncamere, *Numero totale di imprese attive in Emilia-Romagna*. Ultimo aggiornamento dicembre 2023.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

3.
Il PNRR tra rimodulazioni e nuove opportunità per le imprese italiane[1]

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza si inserisce all'interno del programma Next Generation EU (NGEU)[2], il pacchetto da 735 miliardi, costituito per circa la metà da sovvenzioni, concordato dall'UE in risposta alla crisi pandemica. La principale componente è il "Dispositivo per la ripresa e Resilienza", che ha una durata di sei anni e una dimensione totale di 672,5 miliardi di euro di cui circa la metà sotto forma di sovvenzioni[3], e quindi a fondo perduto e la restante parte a titolo di prestito con basso rendimento.

Il NGEU rappresenta una serie di azioni concrete al fine di mitigare l'impatto della crisi pandemica, in modo da abbandonare l'approccio dettato dalla teoria del "rigore espansivo"[4] e temporaneamente derogando con una sospensione del rispetto dei parametri di bilancio (nel 2024 entrerà in vigore il nuovo "Patto di stabilità e crescita"), seguendo un approccio di tipo keynesiano con il rilancio della domanda aggregata attraverso la spinta degli investimenti, in particolare quelli pubblici. L'obiettivo macro è quello di accrescere la produttività del sistema economico al fine di rendere più competitivo il sistema produttivo creando reddito e occupazione.

Il NGEU ha come obiettivo quello di raccogliere fondi sul mercato aumentando temporaneamente il massimale delle risorse proprie al 2% del reddito nazionale lordo dell'UE, permettendo alla Commissione Ue di

[1] Capitolo a cura di Davide Antonioli (Università di Ferrara), Giuseppe Capuano (Università di Salerno e Senato della Repubblica), Elisa Chioatto (Università di Ferrara), Andrea Pronti (Università Cattolica del Sacro Cuore), Marco Quatrosi (Università di Palermo).

[2] I principali documenti di riferimento sono i seguenti: European Commission (2019, 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e).

[3] Per un approfondimento su questo tema si veda Capuano & Mazza (2020).

[4] A questo proposito si veda, tra gli altri, Alesina *et al*. (2015, 2019).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

prendere in prestito 750 miliardi di euro sui mercati finanziari attraverso emissioni di titoli. Cosa "rivoluzionaria" e impensabile prima del 2020.

Gli impegni finanziari sono stati tutti indicati entro il 2023 e l'erogazione dei fondi (la spesa relativa agli interventi previsti) dovrà avvenire entro il 2026, mentre il rimborso dei debiti contratti dall'Unione europea (e quindi dagli Stati membri richiedenti) dovrà essere completato entro il 2058.

3.1. La prima versione del PNRR

Il Regolamento 241/2021 che ha istituito il "Dispositivo per la ripresa e la resilienza" approvato dal Parlamento europeo il 12 febbraio 2021 (Parlamento europeo e Consiglio, 2021), rappresenta la guida della governance e detta i tempi di attuazione del Piano. Seguendo il Regolamento gli Stati membri hanno presentato il proprio Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) alla Commissione europea entro il 30 aprile 2021 tra cui l'Italia.

I maggiori beneficiari del Recovery Fund, prima della revisione dei vari Piani nazionali, erano l'Italia con 68,8 miliardi di euro a fondo perduto e 122,6 miliardi di euro di prestiti pari a 191,4 miliardi di euro totali ossia il 10,79% PIL, seguita dalla Spagna (69,6 fondo perduto – zero prestiti – 69,6 totale – 5,76% PIL, Polonia (23,9 fondo perduto – 11,5 prestiti – 35,3 totale – 6,16% PIL), Francia: 39,3 fondo perduto – zero prestiti – 39,3 totale – 1,57% PIL) e Germania (26,3 fondo perduto – zero prestiti – 26,3 totale – 0,73% PIL).

In origine, il principio generale seguito dai vari paesi è stato quello che le economie a tripla A di rating come la Germania o a doppia A come la Francia non avevano convenienza a prendere prestiti dall'Ue (sul mercato scontavano tassi migliori) a differenza di Italia (BBB), Grecia (BB+) e Portogallo (BBB+) che invece hanno tutti richiesto fondi a prestito (avendo un rating peggiore) in modo da pagare dei tassi più bassi con l'Ue (AAA) rispetto al mercato. Attualmente, con l'aumento dei tassi dalla primavera del 2022 (la BCE ha aumentato il tasso di sconto per ben 10 volte portandolo al 4,50%), i Paesi come l'Italia ne hanno maggiormente beneficiato e hanno motivato altri Paesi come la Spagna a riconsiderare le proprie scelte.

Per dare una reale dimensione del valore del PNRR italiano occorre ricordare che esso vale più del Piano Marshall del 1948: il primo aveva un valore di 191,5 miliardi di euro pari al 10,79% del PIL (2020) contro i 130 miliardi di dollari (12 miliardi di dollari dell'epoca) del Piano americano del dopoguerra pari all'8,3% del PIL italiano del 1948.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Le sfide da affrontare, fin dall'inizio, erano ben presenti, come i molteplici interrogativi sulla capacità del "sistema Italia" di poter assorbire un volume di investimenti così elevato in un lasso di tempo così ristretto in quanto gli investimenti e le riforme previste dal PNRR, organizzate in 6 missioni dovranno essere concluse entro e non oltre il 2026: Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo (40,29 miliardi); Rivoluzione verde e transizione ecologica (59,46); Infrastrutture per la mobilità sostenibile (25,40 miliardi); Istruzione e ricerca (30,88 miliardi); Inclusione e coesione (19,85 miliardi); Salute (15,63 miliardi) (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021).

Le caratteristiche strutturali della nostra economia generarono, fin dall'inizio, preoccupazioni, riflessioni e interrogativi tra i vari esperti ed economisti. Interrogativi che si erano già posti al momento della presentazione del PNRR da parte del Governo Draghi alla Commissione Ue il 30 aprile 2021 e che solo a conclusione del Piano potranno avere una risposta. Tra questi ne citiamo alcuni:

- il nostro Sud sarà capace di assorbire e ben gestire gli 80 miliardi di euro previsti (il 40% del totale PNRR) che dovranno essere spesi entro il 2026 e che andranno ad aggiungersi ai 120 miliardi circa del Fondi strutturali della programmazione 2021-2027 e i residui della vecchia programmazione 2014/2020? Un totale dei fondi disponibili che rappresentano circa il 50% del PIL del Sud;
- i 7.901 comuni italiani – di cui circa 5.500 con meno di 5.000 abitanti – saranno in grado in breve tempo di presentare progetti e gestire investimenti per oltre 50 miliardi di euro con personale insufficiente e spesso inadeguato e con la mancanza soprattutto di profili tecnici?
- le micro e piccole imprese (rappresentano il 99.4% delle imprese italiane) sapranno cogliere l'occasione del PNRR considerando la loro piccola dimensione media, le difficoltà progettuali e di fare rete tra loro?
- la carenza di profili professionali "green e digitali" sarà una criticità impattante sull'attuazione del Piano o si potrà sopperire gradualmente con l'intensificarsi della formazione tecnica erogata nel triennio 2023/26?
- dopo il 2026, sarà in grado la PA di continuare a sostenere finanziariamente (senza i fondi PNRR) la parte corrente di spesa pubblica generata per riorganizzare la macchina gestionale-amministrativa?
- il collegamento tra gli investimenti e le riforme previste nel Piano è realmente funzionale o meramente teorico essendo i primi sostanzialmente definiti dal Governo Conte II e le seconde individuate dal Governo Draghi?

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

3.2. La rimodulazione del PNRR

Gli interrogativi a chiusura del precedente paragrafo avranno una risposta solo dopo il 2026 a conclusione del Piano ma, comunque, hanno fornito importanti indicazioni ex-ante e contribuito a creare progressivamente un contesto ambientale favorevole alla rimodulazione del Piano rispetto alla sua originale formulazione, anche sotto la pressione del cambiamento dello scenario internazionale.

Infatti, dopo l'inizio della guerra Russia-Ucraina nel febbraio 2022, l'incremento dei prezzi delle materie prime e dell'inflazione e il conseguente aumento dei tassi di interesse e il rallentamento della crescita economica sia in Italia che nell'economia europea, si è posto il problema, ai sensi dell'art. 21 del Reg. (Ue) 2021/241, di modificare le priorità del PNRR e rimodulare l'impianto finanziario deciso prima dalla Commissione Ue nel 2020 e poi seguito, nelle sue linee generali dal PNRR, italiano nel 2021 (Comitato Interministeriale per gli Affari Europei, 2020; Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021).

Già nel giugno 2022, alla luce dei repentini cambiamenti nello scenario macroeconomico proponemmo di "modificare e riscrivere alcune delle priorità e misure di politica industriale a favore dei nuovi obiettivi energetici e stornare risorse a favore delle misure più attrattive per le imprese, in considerazione del rapido mutamento dello scenario macroeconomico dell'ultimo anno (aumento dell'inflazione, crisi energetica, crisi di alcune filiere produttive come quella del *automotive*, ecc.) e delle conseguenze economiche delle crisi geopolitiche (i "cigni grigi") secondo un approccio dinamico e non statico al PNRR, come previsto all'art. 21 (Modifica del piano per la ripresa e la resilienza dello Stato membro) del Regolamento Ue 2021/241" (Capuano, 2022).

Difatti, dopo un'intensa e complessa trattativa del Governo italiano con la Commissione Ue durata circa un anno, si è arrivati, nel novembre 2023, a rivedere il Piano nell'obiettivo di rispondere con più efficacia alle criticità generate dal nuovo scenario macroeconomico, di avere più risorse per le imprese e tagliare quegli interventi che rischiavano di non essere conclusi entro il 2026. Ciò evidenzia come in un'economia in continuo cambiamento anche gli strumenti di politica economica e industriale utilizzati devono seguire un approccio dinamico e non statico, partendo dal principio che l'economia non è una scienza esatta e che le "ricette" economiche, pur nella loro validità, non sono sempre applicabili con la stessa efficacia in periodi storici differenti in Paesi con economie profondamente diverse tra loro e in continuo cambiamento (Capuano & Mazza, 2020).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il "vecchio" PNRR prevedeva 191,5 miliardi di euro di cui 122,6 a prestito e 68,8 a fondo perduto, contro gli attuali 194,4 miliardi di euro di cui 122,6 a debito e 71,8 a fondo perduto. Quindi, il nuovo Piano porta in dote 3,6 miliardi di euro, tutti a fondo perduto.

Le missioni da 6 sono passate a 7, con il nuovo capitolo che si chiama "REPowerEU" per un valore di 21,4 miliardi di euro. Circa la metà di questi fondi sarà destinata a due interventi: il primo sarà dedicato ai crediti di imposta per le imprese che faranno investimenti verdi e digitali; il secondo sarà dedicato al miglioramento delle infrastrutture elettriche e per il trasporto del gas.

Per conseguire la revisione del Piano l'Italia si è impegnata a realizzare sette nuove riforme che passano dalle 59 previste dal vecchio PNRR alle 66 inserite nel nuovo PNRR. Sono state cambiate, inoltre, 145 misure e il numero degli investimenti è passato da 134 a 150.

In questo scenario si ha la consapevolezza che i tassi di crescita del PIL previsti per i prossimi anni (pur modesti) sia dalle principali Istituzioni internazionale che dal Documento di Economia e Finanza (DEF) del Governo italiano saranno conseguiti ad una condizione: tutti gli obiettivi e gli investimenti previsti nel PNRR dovranno essere realizzati nei tempi previsti. In caso contrario avremo una crescita molto più bassa del previsto, con dei conti pubblici in estrema difficoltà e un aumento degli squilibri Nord-Sud.

A tal proposito, secondo recenti stime della SVIMEZ (2023), l'impatto cumulato del PNRR sul PIL sarà del +2 per cento dell'Italia nel biennio 2024-25 contro il +2 per cento del Centro-Nord e il +2,5 per cento del Mezzogiorno.

3.3. La quarta relazione sull'attuazione del PNRR

Nel febbraio 2024 il Governo ha presentato la quarta relazione sullo stato di attuazione del PNRR impostata sui dati della spesa rendicontata al 31 dicembre 2023 dalla Ragioneria dello Stato (Ministro per gli Affari europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR, 2024).

Le amministrazioni pubbliche a quella data hanno rendicontato 45,6 miliardi di euro su 194,4 miliardi di euro del valore del Piano pari al 23% del totale. Sulla base di questi dati le amministrazioni avranno tempo fino al giugno 2026 per spendere i restanti 151 miliardi di euro.

Dalla Relazione si evince che nel biennio 2021-2022 sono stati spesi e rendicontati 24,4 miliardi di euro contro i 21,1 miliardi di euro rendicontati nel solo 2023.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

In questo primo triennio di attuazione hanno avuto un "effetto tiraggio" soprattutto i meccanismi automatici come i crediti di imposta del Superbonus immobiliari o Transizione 4.0 e 5.0 per gli investimenti delle imprese. Nel 2023, infatti, solo queste voci hanno pesato per il 53% del totale speso.

Quindi, nonostante il basso livello sia di conoscenza e di utilizzo, soprattutto presso le micro e piccole imprese, sono proprio le imprese, ad oggi, ad utilizzare la maggior parte dei fondi messi a disposizione dal Piano.

Al contrario, ancora a rilento sono i bandi di gara legati soprattutto alle opere infrastrutturali per le quali sono stati spesi solo 9 miliardi di euro. Una tendenza che dovrà necessariamente cambiare nel triennio 2024-2026 se non si vorranno restituire le risorse assegnate dall'Ue all'Italia.

Questo quadro relativo alle voci di spesa si riflette sulla situazione della percentuale di fondi spesi da parte dei Ministeri competenti. Infatti, disaggregando i dati della spesa per amministrazioni si rileva che il primo Ministero per percentuale di spesa sul totale dei fondi assegnati è il Ministero delle Imprese e del Made in Italy con il 70% del totale. Non a caso questo Ministero è il titolare dei crediti di imposta alle imprese. Seguono la Presidenza del Consiglio (49,8%), il Ministero degli Esteri (49%) e il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (40,4%). In una posizione intermedia, nell'ordine, si posizionano il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti (15,3%) e il Ministero dell'Istruzione e del Merito (16,9%). Nelle ultime posizioni si colloca il Ministero della Salute (3,7%). Questi ultimi dati testimoniano che i maggiori problemi si hanno proprio sulla capacità di spendere i fondi destinati alle infrastrutture di trasporto, scolastiche e sanitarie.

3.4. L'impatto del PNRR sulle imprese italiane

I principali dati e alcune riflessioni

L'ultima rilevazione Istat (2021) relativa al sistema delle imprese contava 4.540.634 imprese extra agricole di cui le PMI conteggiate sono 221.381, mentre le microimprese superano 4,3 milioni. Microimprese per la maggioranza (95%), concentrate nelle regioni centro-settentrionali e vocate soprattutto al commercio e all'artigianato. Attività che, sempre secondo l'istituto di statistica italiano, darebbero lavoro a 17.617.333 persone (dipendenti e titolari).

La maggior parte delle attività in Italia (23% del totale) appartengono al settore del commercio (1.045.501), della distribuzione e dei servizi correlati alla vendita. Segue il macrosettore delle attività professionali, scien-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

tifiche e tecniche (contabilità, consulenza, ricerca, marketing), con 840.396 imprese (18,6%), e il settore delle costruzioni, con 520.212 imprese (11,4%). Sanità, manifattura e ristorazione sono gli altri settori con il maggior numero di imprese nazionali. Il settore che annovera meno imprese in Italia è quello estrattivo, con sole 1.831 unità.

Inoltre, l'Italia è caratterizzata da un tessuto produttivo con una diffusa presenza dell'artigianato, con 1.010.318 imprese artigiane attive (2022), pari al 23,1% delle imprese italiane e circa il 27% delle imprese artigiane dell'Unione europea, che danno lavoro a 2.613.608 addetti, pari al 15,0% degli addetti, ma che diventano quasi un quarto degli occupati nelle micro e piccole imprese.

Storicamente, la geografia delle imprese italiane non è equamente distribuita sul territorio nazionale sia in termini quantitativi (la numerosità delle imprese) sia in termini qualitativi (diverse sono le specializzazioni produttive). Un'eterogeneità che determina/caratterizza anche una molteplicità di modelli di sviluppo territoriale presenti lungo la penisola con notevoli effetti diversificati sia sull'andamento congiunturale dei singoli territori che sull'intensità dell'impatto delle politiche pubbliche nazionali a livello locale (vedi ad esempio gli incentivi alle imprese attraverso l'utilizzo del credito di imposta)[5].

A tal proposito, analizzando i dati si evince che la metà delle attività produttive presenti sul territorio nazionale (49,8%) si trovano nel Nord Italia (2.261.256), mentre Centro e Sud Italia ne ospitano rispettivamente il 21,7% (983.697) e il 28,5% (1.295.681).

La Lombardia è la regione con più imprese, 848.449 attività, seguita da Lazio (462.528), Veneto (399.669), Emilia-Romagna (372.765) e Campania (367.475).

Microimprese e PNRR

La fotografia che emerge dalla lettura dei dati, quindi, è una struttura produttiva mediamente di micro-dimensioni, molto polverizzata sul territorio con una gestione prevalente a carattere familiare e con difficoltà alla predisposizione di progetti e alla partecipazione a bandi di gara.

Queste peculiarità strutturali fanno porre un interrogativo strategicamente importante ai fini della realizzazione Piano: le micro e piccole imprese italiane, considerate le loro caratteristiche, potranno cogliere l'oc-

[5] Sugli aspetti "mesoeconomici" (modelli di sviluppo locale, ciclo economico e impatto delle politiche pubbliche), tra gli altri, si veda Capuano (2007).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

casione del PNRR? Domanda responsabile e legittima se consideriamo l'elevato valore dei finanziamenti messi a disposizione delle imprese da utilizzare in un ristretto arco temporale.

Infatti, il "nuovo" PNRR porta in dote 12,4 miliardi di euro per le imprese di cui 6,3 destinati a "Transizione 5.0" che utilizza il credito di imposta per investimenti finalizzati alla transizione verde e digitale delle aziende. La misura interessa i beni digitali materiali e immateriali, i beni necessari all'autoproduzione e all'autoconsumo di energia prodotta da fonti rinnovabili e la formazione del personale per la transizione ecologica.

Altra misura importante è quella destinata al sostegno delle filiere produttive con una dotazione di 2,5 miliardi di euro per le filiere energetiche che hanno come principale obiettivo le "zero emissioni" e 2 miliardi di euro per il supporto alle filiere del settore agroalimentare, pesca e vivaismo.

Altre cifre minori sono previste per le aziende agricole che installano pannelli solari (850 milioni di euro), per le filiere formate da PMI innovative che si occupano di intelligenza artificiale o del cloud (100 milioni di euro) e per le imprese di Emilia-Romagna, Toscana e Marche colpite dalle alluvioni del 2023 (1,2 miliardi di euro).

Inoltre, tra le riforme inserite nel nuovo PNRR, due riforme interessano direttamente le imprese: la revisione degli incentivi alle imprese[6] e dei sussidi cosiddetti "dannosi" all'ambiente. In particolare, dalla "Relazione sugli interventi di sostegno alle attività economiche e produttive" del 2022 si evince che gli incentivi alle imprese sono pari a 1.982, di cui 1.638 gestiti dalle amministrazioni regionali, 198 gestiti dalle amministrazioni centrali dello Stato, 81 gestiti dall'Agenzia dell'entrate e 65 interventi a garanzia (gestiti dal Fondo di garanzia per le PMI, da SACE S.p.A. e da amministrazioni locali). Nel complesso, gli interventi sono gestiti da 643 soggetti concedenti. Nel 2021 l'ammontare di agevolazioni complessivamente concesso è risultato pari a 146 miliardi di euro, a fronte di un numero di concessioni pari a 4.861.602. Gli interventi a garanzia hanno avuto un peso prevalente, pari a quasi il 75% del totale dell'importo concesso.

Da questi dati si rileva come un intervento che razionalizzi e dia organicità al complesso degli incentivi sia necessario, per aumentarne la loro efficacia e favorirne un migliore loro utilizzo da parte delle imprese. Aver inserito questa nuova riforma nel PNRR è il primo segnale di un cambiamento di direzione.

[6] Si veda a questo proposito la legge n. 160 del 27 ottobre 2023 di *Delega al Governo in materia di revisione del sistema degli incentivi alle imprese.*

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Si tratta di un "tesoretto" rappresentato dal "nuovo" PNRR che vale più di 12 miliardi di euro che dovrà essere ben speso dalle nostre imprese da qui al 2026. Un lasso di tempo non amplissimo che metterà a dura prova la capacità progettuale e organizzativa delle aziende italiane, in particolare quelle delle micro e piccole imprese che rappresentano il 99,4% del totale.

Riferimenti bibliografici

Alesina, A., Favero, C. & Giavazzi, F. (2015). The output effect of fiscal consolidation plans. *Journal of International Economics*, 96, 519-542.

Alesina, A., Favero, C. & Giavazzi, F. (2019). *Austerità. Quando funziona e quando no*. Milano: Rizzoli.

Capuano, G. (2007). *Mesoeconomia. Teorie ed evidenze empiriche di economia regionale*. Milano: FrancoAngeli.

Capuano, G. (2022). Il PNRR e l'invasione dei "cigni grigi". *StartMAG*, 11 giugno 2022. www.startmag.it/economia/pnrr-cigni-grigi/.

Capuano, G. & Mazza, L. (2020). *Covidnomics. Analisi economiche e proposte di policy eterodosse per il post-crisi COVID-19*. Milano: LED Edizioni.

Comitato Interministeriale per gli Affari Europei (2020). *Linee guida per la definizione del Piano nazionale di ripresa e resilienza*. 15 settembre 2020. Roma. www.agenziacoesione.gov.it/download/linee-guida-per-la-definizione-del-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza/#.

European Commission (2019). *The European Green Deal (COM(2019))*. European Commission.

European Commission (2020a). *Annexes to the Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council establishing a Recovery and Resilience Facility (COM(2020) 408 final/3)*. European Commission.

European Commission (2020b). *Commission staff working document: Identifying Europe's recovery needs (SWD(2020) 98 final)*. European Commission.

European Commission (2020c). *Europe's moment: Repair and prepare for the next generation (COM(2020) 456 final)*. European Commission.

European Commission (2020d). *Finanziare il piano di ripresa per l'Europa* (27 maggio 2020). European Commission.

European Parliament (2020e). Motion for a resolution on the new multiannual financial framework, own resources and the recovery plan (2020/2631RSP). European Parliament.

Istat (2021). *Rapporto sulle imprese 2021. Struttura, comportamenti e performance dal censimento permanente*. Roma: Istat. www.istat.it/storage/rapporti-tematici/imprese2021/Rapportoimprese2021.pdf.

Ministro per gli Affari europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR (2024). *Quarta relazione di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa Resilienza*. 22 febbraio 2024. Roma. www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/strumenti/documenti/archivio-documenti/quarta-relazione-al-parlamento-sullo-stato-di-attuazione-del-pia.html.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Parlamento europeo e Consiglio (2021). Regolamento (Ue) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 57, 17 (18 febbraio 2021). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0241.

Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*. Roma. www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf.

SVIMEZ (2023). *Rapporto Svimez 2023: l'economia e la società del Mezzogiorno: cittadinanza, lavoro, imprese: l'inclusione fa crescere*. Bologna: il Mulino.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Sezione III - La ricerca empirica

La terza sezione del volume presenta i risultati dell'articolata attività di monitoraggio e valutazione realizzata da Fondartigianato nel corso del triennio 2021-2023 in Emilia-Romagna, con il supporto scientifico dell'Università di Ferrara e dell'Università di Bologna. L'indagine si inserisce nel solco tracciato dal Progetto Monitoraggio, avviato nel 2017 su impulso delle Parti Sociali regionali e progressivamente consolidatosi come modello valutativo multidimensionale, in grado di coniugare accountability, miglioramento continuo e produzione di conoscenza utile alla programmazione delle politiche formative (Cap. 4).

La sezione si fonda su un impianto metodologico articolato in quattro momenti, che integra fonti e approcci diversi per cogliere la complessità dei fenomeni osservati.

Il primo momento (Cap. 5) riguarda l'*analisi congiunturale* dei dati amministrativi relativi alle attività formative finanziate da Fondartigianato e rendicontate nel periodo 2020-2022 in Emilia-Romagna: attraverso l'elaborazione dei dataset gestionali e la loro riorganizzazione secondo una classificazione analitica condivisa, è stato possibile tracciare una mappatura precisa per settori, territori, obiettivi formativi, tipologie di utenza e modelli organizzativi. Questa analisi fornisce un quadro strutturale utile a comprendere come la formazione si articola all'interno del comparto artigiano, quali priorità assume e quali strategie le imprese adottano per valorizzarla.

Il secondo momento (Cap. 6) è rappresentato dall'analisi delle risposte fornite dalle imprese aderenti a Fondartigianato alla *survey* condotta nel 2023, sui dati relativi al 2022. La rilevazione, giunta alla sua terza edizione annuale, ha coinvolto circa 1200 imprese in Emilia-Romagna e si configura come una componente strutturata e comparabile del modello valutativo pluriennale. L'indagine, basata su un questionario articolato in quattro sezioni (caratteristiche strutturali; organizzazione e investimenti; formazione;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

conoscenza del PNRR), ha consentito una lettura longitudinale dei principali cambiamenti avvenuti nel sistema imprenditoriale artigiano, offrendo dati disaggregati per provincia, settore, dimensione aziendale, caratteristiche dei rispondenti e forme di proprietà. Il focus centrale sull'area della formazione ha permesso di esplorare in profondità la relazione tra attività formative e dinamiche aziendali, compresi i nessi con innovazione, sostenibilità, performance economiche e collaborazioni per la ricerca.

Il terzo momento (Cap. 7) è costituito dalla *valutazione d'impatt*o delle attività formative realizzate e rendicontate, progettata e implementata dal gruppo di ricerca dell'Università di Bologna. Questa componente si articola in un'analisi longitudinale comparativa di dati raccolti con un questionario online, centrata sul confronto tra tre coorti di imprese (2021-2023), e in una ricerca qualitativa sul campo, realizzata nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2023, basata su 22 studi di caso e su un set di visite esplorative in azienda. L'obiettivo è documentare in profondità i processi di cambiamento innescati dalla formazione, con riferimento alle dinamiche organizzative, all'innovazione gestionale, all'introduzione di nuovi strumenti, alla qualità delle relazioni interne e all'effettivo trasferimento degli apprendimenti.

La sezione si completa (Cap. 8) con due *approfondimenti tematici* realizzati nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2022: il primo dedicato all'utilizzo della *formazione a distanza* (FAD), con particolare attenzione alla sua sostenibilità organizzativa e al livello di engagement nei contesti artigiani; il secondo incentrato sulla *certificazione delle competenze* della quale si cerca di rilevare le rappresentazioni e i fattori di resistenza culturale e operativa dei titolari e/o referenti aziendali.

Nel suo complesso, la sezione restituisce un quadro ricco e stratificato dell'intervento formativo promosso da Fondartigianato, interpretandolo non solo in termini quantitativi ma anche come dispositivo di trasformazione produttiva e culturale. I risultati qui presentati possono alimentare un circolo virtuoso tra valutazione e progettazione, contribuendo al rafforzamento di una cultura della formazione basata su evidenza, adattabilità e responsabilità condivisa.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

4.
Il modello di Monitoraggio e valutazione d'impatto[1]

4.1. La genesi del modello

Il modello di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna, i cui risultati sono rielaborati all'interno di questo volume, nasce e si sviluppa a partire dal 2017, quando su iniziativa delle Parti Sociali Regionali viene definito un primo progetto di Monitoraggio dell'attività formativa finanziata dal Fondo all'interno del territorio regionale.[2]

Negli anni a seguire, sulla scia dei risultati positivi scaturiti dal primo progetto sopra richiamato, le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna decidono, attraverso la sottoscrizione di ulteriori accordi, di dare carattere continuativo alle attività di Monitoraggio e valutazione d'impatto dell'Articolazione Regionale. Tale scelta rispecchia il convincimento delle Parti Sociali Regionali che sia necessario procedere, seppur ovviamente in maniera graduale, alla definizione, sperimentazione e messa a regime di un vero e proprio impianto di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione finanziata, vale a dire di un modello strutturato e scientificamente robusto che sia in grado di integrare organicamente una molteplicità di strumenti e procedure di raccolta e analisi (anche riconducibili ad ambiti disciplinari differenti) e di attività di ricerca. Obiettivo ultimo della costruzione di que-

[1] Capitolo a cura di Carlo Fontani (CGIL Emilia Romagna), Massimo Marcuccio (Alma Mater Studiorum – Università di Bologna) e Giulio Tamburini (CISL Emilia Romagna).

[2] Per la precisione, il Progetto Monitoraggio 2017-2018 è stato definito dalle Parti Sociali Regionali (CNA, Confartigianato, Casartigiani, CLAAI, CGIL, CISL e UIL) con un accordo del 6 marzo 2017, che ha visto CGIL, CISL e UIL Emilia-Romagna affidatarie, previa approvazione del progetto esecutivo da parte di Fondartigianato, delle attività in esso contenute.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

sto impianto di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione non è una semplice raccolta e analisi di dati statistici sulle attività formative di Fondartigianato in Emilia-Romagna fine a se stessa, quanto piuttosto l'elaborazione di un quadro conoscitivo metodologicamente ampio e scientificamente accurato al fine di supportare le Parti Sociali Regionali nei processi di *decision-making* e in particolare nella definizione degli indirizzi della formazione finanziata dal Fondo all'interno del territorio regionale (Fondartigianato ER & Marcuccio, 2018; Marcuccio & Antonioli, 2021).

Proprio nell'ottica di garantire un elevato livello scientifico delle attività di ricerca che vengono condotte, fin dal principio il modello di Monitoraggio e valutazione d'impatto dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna si è avvalso in maniera stabile e continuativa del supporto scientifico di Dipartimenti universitari e di esperti esterni, che, nell'ambito del *Gruppo di ricerca* dell'Articolazione Regionale, hanno collaborato con il personale indicato dalle Parti Sociali alla realizzazione delle attività di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione. In questo senso, per la realizzazione dell'intero impianto di monitoraggio e valutazione le Parti Sociali artigiane dell'Emilia-Romagna (Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI, CGIL, CISL, UIL) hanno scelto di costituire un *Gruppo di ricerca* dedicato. Il coordinamento scientifico del gruppo di ricerca e delle attività vede il coinvolgimento, attraverso specifici protocolli, del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara e del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna, che affiancano in tale compito due figure di emanazione delle Parti Sociali dell'Emilia-Romagna.

I protocolli sopra citati rendono fattiva, diretta e continuativa la partecipazione dei diversi soggetti scientifici in tutto l'iter di attuazione del progetto. Il coordinamento raccoglie e rende strutturale il lavoro svolto nei primi anni di attività dal Comitato Tecnico-Scientifico; conserva il carattere multidisciplinare della ricerca e la finalità di accompagnare e coadiuvare lo sviluppo del progetto di Monitoraggio in tutte le sue fasi. Come già in parte anticipato, la scelta delle Parti Sociali Regionali di dare natura continuativa alle attività di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione ha fatto sì che l'impianto di analisi e di ricerca dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna abbia potuto gradualmente consolidarsi, strutturandosi in un insieme di cinque macro-attività di ricerca che costituiscono l'ossatura del modello di Monitoraggio e valutazione emiliano-romagnolo e i cui risultati sono la base dei contributi contenuti all'interno di questo volume.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

4.2. Contenuto e attività del modello

Prima di procedere alla presentazione dettagliata dei risultati dell'attività di ricerca effettuata nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2023, è opportuno chiarire che i diversi filoni di analisi si integrano perfettamente sia focalizzando in maniera complementare i diversi livelli di elaborazione (a titolo esplicativo e non esaustivo, l'universo delle imprese artigiane a confronto con l'universo delle aderenti a Fondartigianato o con le aziende aderenti che hanno svolto formazione), sia analizzando i fenomeni oggetto di indagine da punti di vista derivanti da metodologie e approcci disciplinari differenti.

La *prima attività*, che non è oggetto di analisi in questo volume, risiede nella creazione e nello sviluppo dell'*Osservatorio del Sistema delle Imprese Produttive dell'Emilia-Romagna*, d'ora in poi OsSIP-ER[3]. OsSIP-ER è una *piattaforma informatica*, liberamente accessibile via web che rappresenta lo strumento principale adottato dall'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna per porre sotto osservazione l'universo delle imprese attive all'interno del territorio regionale con la finalità di creare una banca dati propria con la quale indagare le dinamiche congiunturale che interessano il tessuto produttivo emiliano-romagnolo e, più nello specifico, il comparto artigiano. L'Osservatorio monitora in maniera continuativa dimensione e composizione del comparto artigiano emiliano-romagnolo, contestualizzandone il peso sia in rapporto al livello nazionale, sia in relazione all'incidenza che assume l'artigianato rispetto alla totalità delle imprese dell'Emilia-Romagna. Attraverso la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di una vasta quantità di informazioni provenienti da una molteplicità di fonti statistiche e amministrative, l'osservatorio intende primariamente rispondere alla necessità delle Parti Sociali dell'Emilia-Romagna di disporre di un ulteriore elemento di supporto ai processi decisionali, propedeutici all'individuazione degli ambiti su cui sollecitare lo sviluppo di politiche[4].

La banca dati creata ha anche ad un'ulteriore rilevante funzione nell'ambito dell'impianto di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna: supportare le altre attività di ricerca sia attraverso la messa a disposizione di una ricca

[3] Fondartigianato (s.d.). *OsSIP-ER. Osservatorio Sistema Imprese Produttive in Emilia-Romagna*. www.ossiper.it/.

[4] Pur essendo uno strumento di analisi rivolto originariamente alle Parti Sociali di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna, OsSIP-ER offre la possibilità a qualunque soggetto interessato di consultare e, in alcuni casi, scaricare un'ampia gamma di informazioni relative all'universo delle imprese emiliano-romagnole (artigiane e non).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

base di dati interrogabile e quindi utilizzabile per analisi e approfondimenti. In questo senso, è possibile affermare che uno degli scopi principali dell'Osservatorio consiste nell'esplicitazione e nella messa in evidenza del legame che connette i differenti universi di riferimento e i vari livelli di analisi che sono presi in esame nell'ambito del modello di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione e rielaborati all'interno di questo volume.

La *seconda attività*, anch'essa oggetto di una futura pubblicazione, consiste in un impianto di *valutazione ex ante delle attività presentate in risposta a un Invito. Tale impianto prevede l'utilizzo di una piattaforma informatica con* accesso online, predisposta per la raccolta dei *verbali di condivisione*, eventualmente integrata da un questionario aggiuntivo, elaborato di volta in volta in base alle necessità delle Parti sociali. La decisione di dotarsi di questo dispositivo è scaturita da un'analisi della procedura di presentazione dei progetti in risposta a un Invito, la quale prevede obbligatoriamente la sottoscrizione, da parte delle Parti sociali, di un verbale di condivisione per la presentazione dei progetti formativi. All'interno di tale verbale è attualmente riportata una pluralità di dati relativi al percorso formativo oggetto di valutazione e approvazione. Proprio questa ricchezza informativa ha orientato il Gruppo di ricerca a considerare il verbale di condivisione come una fonte strategica per la raccolta di dati funzionali alla valutazione ex ante e, conseguentemente, per l'assunzione di decisioni.

A partire dal 2017, una serie progressiva di proposte e aggiustamenti ha condotto, con l'Invito 1-2022, alla realizzazione dell'iter di condivisione dei progetti interamente tramite la *Piattaforma per la presentazione dei verbali di condivisione*[5]. Per agevolarne l'utilizzo è stato predisposto un *Manuale operativo*[6], al quale sono state aggiunte specifiche *Indicazioni operative per la condivisione*[7].

Sulla base dei dati raccolti, sono già stati elaborati primi report, successivamente restituiti alle Parti sociali. L'analisi di tali dati e delle relative reportistiche ha permesso di avviare una nuova fase di messa a punto dell'intero impianto di valutazione ex ante, comprendente il modello, la piattaforma, le procedure di inserimento ed elaborazione dei dati e la reportistica. L'obiettivo è quello di ottimizzare ulteriormente l'efficacia e l'af-

[5] L'accesso alla Piattaforma è possibile dal seguente URL: https://fondartigianato.eber.org/login.

[6] Scaricabile da questo URL: www.eber.org/documenti/fondartigianato/Manuale_piattaforma_Agenzie_Formative.pdf.

[7] Scaricabile da questo URL: www.eber.org/documenti/fondartigianato/Indicazioni_operative_2021_Verbali.pdf.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

fidabilità del processo valutativo, consolidando la coerenza metodologica tra le fonti informative e le decisioni assunte. Questa versione aggiornata dell'impianto sarà oggetto di una prossima pubblicazione.

La *terza attività* che compone l'impianto di Monitoraggio dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna consiste nella realizzazione di un'articolata *analisi statistica della formazione finanziata e rendicontata* da Fondartigianato all'interno del territorio regionale (cfr. Cap. 5). L'analisi, che viene effettuata a partire da una vasta base di dati messa a disposizione dall'Area Controllo e Monitoraggio Quantitativo di Fondartigianato nazionale e che a seguito di successivi aggiornamenti e integrazioni è giunta a coprire l'arco temporale che va dal 2012 al 2022, consente di elaborare una "fotografia" estremamente precisa e dettagliata dell'intero universo delle attività formative realizzate in Emilia-Romagna grazie al finanziamento di Fondartigianato. L'analisi congiunturale condotta annualmente dal gruppo di lavoro dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna prende in esame la consistenza e l'andamento temporale delle caratteristiche dell'offerta formativa erogata (durata dei corsi, modalità di erogazione, contenuti, efficacia/efficienza della programmazione, composizione delle aule, delle caratteristiche dei soggetti destinatari e delle aziende in cui operano)[8]. Come si vedrà in seguito, tutti questi elementi concorrono a delineare un quadro conoscitivo ricco ed articolato della formazione finanziata da Fondartigianato in Emilia-Romagna. Quadro che evidenzia la capacità del Fondo di offrire risposta ai fabbisogni formativi delle piccole e medie imprese emiliano-romagnole (artigiane e non) attraverso il finanziamento di un volume, quantitativamente molto cospicuo, di ore di formazione. I dati a disposizione permettono inoltre di tenere costantemente monitorato i livelli di coinvolgimento dei diversi soggetti destinatari con una particolare attenzione, in termini di *equità sociale*, all'eventuale presenza di gap nell'accesso alla formazione da parte di quelle figure del mondo del lavoro spesso già penalizzate anche nel mondo del lavoro.

La *quarta attività* è costituita da una *survey* che annualmente viene somministrata ad un campione non rappresentativo di imprese emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato (cfr. Cap. 6). Questa attività al momento ha visto nel tempo un costante ampliamento della platea di aziende intercettate e un progressivo miglioramento nella qualità della partecipazione alle *surveys*. Ogni *survey* contiene una serie di item che strutturalmente

[8] Va aggiunto, peraltro, che all'interno dello schema di analisi della ricerca la distribuzione di ognuna di queste grandezze statistiche è dettagliata per Invito e tipo di linea di finanziamento a cui afferisce.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

vengono replicati in ogni edizione, con lo scopo di dare continuità metodologica e permettere elaborazioni temporali di tipo longitudinale. Vengono poi inseriti quesiti specifici che vanno ad approfondire le tematiche che di anno in anno sono ritenute strategiche. Rispetto alle caratteristiche strutturali relative alle aziende aderenti, le *surveys* focalizzano l'attenzione su due macro-ambiti: da una parte, vengono raccolte informazioni che riguardano l'organizzazione d'impresa, l'innovazione e gli investimenti; dall'altra, le informazioni che consentono di delineare, in termini sia quantitativi che qualitativi, la strategia formativa delle aziende intercettate.

Dalla sua nascita il monitoraggio ha approfondito diverse tematiche: il rapporto fra partecipazione aziendale e attività formative, il tema della competitività d'impresa (innovazioni di prodotto, di processo, ambientali, organizzative e legate all'universo di Impresa 4.0). Sono stati indagati i fattori che possono costituire un ostacolo nell'approcciarsi alle attività di formazione e le strategie adottate dalle aziende per fronteggiare e, in prospettiva, per uscire dalla crisi economica determinata dalla pandemia Covid-19. Le aziende aderenti a Fondartigianato sono state interrogate in merito alla loro percezione delle "transizioni gemelle", ovvero alla transizione ecologica e alla transizione digitale. Si è cercato di capire se l'erogazione della formazione in modalità a distanza (FAD) dopo il Covid-19 abbia assunto una connotazione più strutturale e meno emergenziale. Infine, è stato approfondito il tema delle risorse messe a disposizione dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e la loro relazione con le imprese del comparto artigiano. Al momento della stesura di questo volume sono già in fase progettazione futuri approfondimenti che andranno a indagare la relazione tra l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e il comparto artigiano.

Completa, infine il modello, una *quinta attività* ossia la *valutazione d'impatto della formazione*. Anche in questo caso si tratta di un'attività di ricerca il cui sviluppo ha accompagnato in maniera stabile e continuativa la costruzione e messa a regime dell'impianto di Monitoraggio e valutazione d'impatto dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna (cfr. Cap. 7). Dopo una prima fase dedicata alla definizione delle premesse di natura teorica e metodologica dell'impianto di valutazione dell'impatto della formazione, a partire dal 2020 le attività si sono concentrate sulla progettazione e sulla sperimentazione della raccolta di dati mediante un questionario online su un campione via via sempre più ampio di aziende coinvolte (Fondartigianato ER & Marcuccio, 2018, 2020; Marcuccio & Antonioli, 2021). A partire dal 2021, l'attività si è articolata in *due macro-fasi*. La prima fase prevede una rilevazione, tramite *questionario online* rivolto ai referenti aziendali delle imprese coinvolte in

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

percorsi formativi, finalizzata a raccogliere le *percezioni di impatto* delle attività formative e i punti di vista circa un *tema specifico* che annualmente le Parti sociali dell'Emilia-Romagna ritengono di rilevante importanza per il territorio. La seconda fase, invece, prevede un approfondimento qualitativo condotto mediante studi di caso, costruiti su una pluralità di fonti documentali e testimoniali. In via sperimentale, nel 2023, sono state inoltre avviate le prime *visite in azienda* tese a raccogliere "evidenze" dell'impatto della formazione.

Analogamente alle altre attività che compongono l'impianto, anche questa attività risponde alla necessità di fornire alle Parti Sociali di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna dati conoscitivi utili per la formulazione di giudizi di valore e, conseguentemente, per l'assunzione di decisioni che vadano a guidare la programmazione e la definizione degli indirizzi di fondo dell'attività formativa realizzata all'interno del territorio regionale. Rispetto alle altre attività di ricerca precedentemente illustrate, la peculiarità della valutazione d'impatto è che integra il quadro delle conoscenze raccolte attraverso l'impianto di Monitoraggio focalizzandosi in maniera specifica sul tema della *percezione di impatto* che la formazione finanziata dal Fondo ha sulle imprese e sui lavoratori, cercando di rilevare se e in che misura i progetti formativi realizzati riescono a tradursi non solo in una crescita delle conoscenze e delle competenze dei destinatari dei corsi, ma anche in un vero e proprio processo di miglioramento (organizzativo, tecnico-produttivo, di clima aziendale, commerciale, di performances eccetera) all'interno della realtà aziendale.

Alla luce di quanto sopra illustrato, è possibile ricondurre le cinque attività descritte all'interno della struttura complessiva dei *tre sotto-impianti di valutazione* (ex-ante, finale e di impatto) che compongono l'impianto complessivo di valutazione adottato dalle Parti Sociali di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna (Fondartigianato ER & Marcuccio, 2019; Marcuccio & Antonioli, 2021), evidenziando per ciascuno il ruolo specifico e l'eventuale funzione trasversale. Alcune di esse, infatti, svolgono un ruolo prevalentemente *strumentale o trasversale*, fornendo dati e contesto utili a più di un sotto-impianto, e non sono quindi riconducibili in modo univoco a uno solo di essi.

L'*attività 2* – l'*analisi dei verbali di condivisione* – corrisponde direttamente al sotto-impianto di valutazione ex-ante, poiché finalizzata all'analisi preventiva delle proposte formative attraverso la raccolta e l'elaborazione dei verbali di condivisione, eventualmente integrati da un questionario aggiuntivo. Si tratta dell'elemento centrale del sotto-impianto ex ante, che fornisce alle Parti Sociali informazioni strutturate per orientare le decisioni nella fase di approvazione e pianificazione delle iniziative.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

L'*attività 3* – l'*analisi statistica della formazione finanziata e rendicontata* – si colloca pienamente nel sotto-impianto di valutazione finale, in quanto utilizza i dati gestionali delle attività formative concluse e rendicontate, svolgendo analisi statistiche e congiunturali. Questa attività consente di restituire un quadro dettagliato e comparabile dell'offerta formativa erogata, delle caratteristiche dei destinatari e delle imprese coinvolte, nonché di individuare eventuali differenze nell'accesso e nella partecipazione.

L'*attività 5* – la *valutazione di impatto* – corrisponde integralmente al sotto-impianto di valutazione di impatto, poiché si concentra sulla rilevazione e sull'analisi degli effetti percepiti e osservati della formazione. Integra approcci quantitativi, mediante questionari somministrati ai referenti aziendali, e qualitativi, attraverso studi di caso e visite in azienda, con l'obiettivo di valutare se e in che misura gli interventi formativi producano miglioramenti concreti a livello organizzativo, tecnico-produttivo e relazionale.

L'*attività 1* – l'*Osservatorio OsSIP-ER* – è trasversale e di supporto. Essa, infatti, non è attribuibile direttamente a un singolo sotto-impianto valutativo. Rappresenta un'infrastruttura conoscitiva dell'intero sistema, in grado di fornire dati di contesto e informazioni strutturate sul comparto artigiano e sul tessuto produttivo regionale. La banca dati e le elaborazioni prodotte dall'Osservatorio costituiscono un supporto per tutte le altre attività, contribuendo sia alla lettura ex ante dei fabbisogni, sia all'interpretazione dei risultati finali, sia alla contestualizzazione degli esiti di impatto.

Infine, l'*attività 4* – la *survey* rivolta alle aziende aderenti a Fondartigianato indipendentemente dall'aver svolto attività formativa finanziata dal Fondo – è da considerarsi principalmente un dispositivo *trasversale*. Essa alimenta il sotto-impianto *ex ante*, fornendo informazioni utili alla lettura dei fabbisogni, delle priorità e delle barriere all'accesso alla formazione, e offre cornici interpretative all'*analisi dell'impatto.* Può concorrere al sotto-impianto di *valutazione finale* solo per il sotto-campione di imprese che ha concluso percorsi rendicontati, mediante un collegamento verificabile con i dati gestionali.

All'interno dell'impianto di valutazione, strettamente interconnessa ai tre sotto-sistemi e trasversale ad essi, la *restituzione dei dati* rappresenta una fase centrale del processo. Essa si realizza attraverso un'attività di reportistica mirata, pensata per fornire un ritorno informativo ai diversi soggetti coinvolti (Fondartigianato ER & Marcuccio, 2018) e per completare il percorso partecipato e formativo che caratterizza il sistema di valutazione delle attività di Fondartigianato in Emilia-Romagna.

La restituzione è concepita come un momento di scambio e di *co-costruzione delle interpretazioni*, e non come una semplice trasmissione unidirezionale di dati. I materiali prodotti diventano la base per un con-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

fronto tra gli attori coinvolti, finalizzato a sviluppare significati condivisi, a mettere in relazione punti di vista differenti e a individuare elementi utili per orientare le decisioni future.

Il *sistema di restituzione* prevede la produzione di documenti calibrati nei contenuti e nella forma in funzione dei destinatari. Alcuni sono strutturati in modo articolato, altri hanno un formato sintetico e contengono solo le informazioni essenziali, per garantire una comunicazione chiara, agile e funzionale alle decisioni formative e organizzative. L'elaborazione di tali documenti segue criteri definiti: la funzione da assolvere, i contenuti da includere, il momento opportuno per l'invio, il destinatario specifico e le modalità di trasmissione. La loro progettazione ha tenuto conto sia delle pratiche già consolidate, sia delle competenze comunicative e valutative di chi cura la restituzione, con particolare attenzione al rapporto con le imprese. È stata inoltre prevista una concertazione preliminare con i destinatari, così da condividere obiettivi e assicurare che i dati siano sempre restituiti in forma aggregata, a tutela dell'anonimato e per evitare possibili tensioni nei contesti di lavoro.

Tra i destinatari, le *Parti sociali dell'Emilia-Romagna* occupano una posizione prioritaria. La restituzione nei loro confronti richiede una selezione e un'organizzazione dei dati mirata a fornire una lettura integrata dei fenomeni, a offrire una visione complessiva del sistema formativo regionale e a favorire il confronto con la dimensione nazionale.

Sono inoltre destinatari della restituzione gli *enti di formazione* e le *imprese* coinvolti nelle diverse attività di monitoraggio e valutazione. Per i primi, i documenti possono includere dati e analisi non sempre elaborabili in autonomia, oltre a informazioni comparative sulle attività complessive. Per le *imprese*, pur con alcune valutazioni sull'opportunità stessa di procedere, la restituzione può consentire di leggere in modo sistematico le dinamiche interne e le criticità della formazione, contribuendo anche alla promozione del Fondo e incentivandone l'adesione.

Accanto a tali soggetti, la restituzione è destinata anche a *Fondartigianato nazionale*, al *sistema dei Fondi paritetici interprofessionali* e ai diversi attori che operano nel *sistema della formazione continua*, così da favorire una circolazione informativa utile al coordinamento e allo sviluppo di politiche condivise.

In questa prospettiva, la restituzione dei dati assume un ruolo che va oltre la funzione tecnica: diventa uno strumento di supporto decisionale e di connessione tra i soggetti coinvolti, contribuendo alla costruzione di una comprensione condivisa e al miglioramento continuo del sistema formativo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

4.3. Fondamenti teorici e valoriali del modello Fondartigianato: persona, formazione e valutazione nel sistema della formazione continua in Emilia-Romagna[9]

Alla luce di quanto emerso nelle sezioni precedenti, risulta ora opportuno esplicitare il quadro di riferimenti teorici e valoriali che ha orientato, in fase di costruzione, l'intero impianto valutativo. Tali riferimenti non svolgono solo una funzione fondativa (House & Howe, 1999), ma costituiscono – come richiesto dagli Standard internazionali per la valutazione dei programmi del *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (Yarbrough *et al.*, 2011) – anche l'insieme dei criteri che potranno essere successivamente adottati dalle Parti Sociali per supportare, in modo coerente e consapevole, i processi valutativi e i processi decisionali legati alla programmazione delle attività formative. Ogni utilizzo riflessivo dei dati raccolti, infatti, può dirsi epistemologicamente fondato solo se i criteri di lettura sono ancorati a una cornice di significati esplicitamente dichiarata e condivisa. In tal senso, la possibilità di attivare processi valutativi e decisionali efficaci dipenderà in larga misura dalla chiarezza dei principi epistemologici, etici e politici che guidano tale cornice.

Il presente paragrafo intende quindi rendere espliciti i riferimenti teorici, valoriali e metodologici che hanno guidato sia la costruzione dell'intero impianto valutativo e formativo messo a punto da Fondartigianato in Emilia-Romagna sia una prima fase di organizzazione e interpretazione dei dati raccolti nelle diverse attività e presentati nei capitoli successivi.

In coerenza con quanto appena delineato, dalla lettura delle pagine seguenti emergerà la presenza di una struttura concettuale articolata attorno a tre assi fondamentali: (1) la *concezione della persona che lavora* e dell'*impresa come contesto formativo*, (2) la *concezione della formazione* come leva strategica per l'innovazione e l'inclusione, e (3) la *concezione della valutazione* come processo partecipato, riflessivo, situato e orientato al miglioramento collettivo.

[9] Si precisa che i riferimenti bibliografici presenti in questo paragrafo rappresentano un contributo interpretativo degli autori del presente capitolo e non riflettono necessariamente posizioni espresse dalle Parti Sociali di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna. I valori e i principi richiamati, tuttavia, sono stati desunti dai documenti istituzionali e dai precedenti rapporti del Progetto Monitoraggio.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Concezione del contesto: la persona che lavora e l'impresa

In coerenza con la cornice teorica delineata, il primo asse concettuale che struttura il modello Fondartigianato riguarda la rappresentazione della *persona che lavora* e dell'*impresa* come *soggetti e contesti formativi attivi*.

Il modello promosso da Fondartigianato si fonda su una *concezione antropologicamente centrata della persona* che lavora (Arendt, 1958; Negri, 1981; Totaro, 1998; Gallino, 2011) e su una rappresentazione dell'*impresa come luogo generativo* di competenze, relazioni e apprendimento organizzativo (Argyris & Schön, 1978). L'impianto dei tre capitoli parte da valori etico-sociali che riconoscono nella persona un soggetto attivo, dotato di capacità trasformativa, e nell'impresa un ambiente formativo potenziale.

Il riferimento alla centralità della persona e alla dignità del lavoro è esplicito laddove si afferma che l'attività di monitoraggio "mira alla promozione della qualità e dignità del lavoro mediante le attività di formazione". L'attenzione al valore soggettivo e collettivo del lavoro si riflette nella strutturazione della valutazione: i lavoratori non sono descritti come meri beneficiari, ma come agenti di apprendimento.

Questa centralità si traduce in attenzione all'accessibilità, all'equità e alla riconoscibilità dei percorsi formativi e valutativi, con l'obiettivo di rafforzare il lavoro come luogo di crescita personale e collettiva. Il lavoratore è riconosciuto come portatore di agency, ovvero come soggetto capace di orientare i propri percorsi formativi e professionali, in dialogo con il contesto organizzativo e con le trasformazioni del lavoro (Nussbaum, 2011).

Un altro asse valoriale decisivo è la *responsabilità condivisa tra le Parti Sociali*, considerata principio fondativo dell'intero dispositivo di monitoraggio. È ribadita laddove si sottolinea che l'intervento valutativo è promosso dalle Parti Sociali (CNA, Confartigianato, Casartigiani, CLAAI, CGIL, CISL e UIL) come espressione di un patto sociale per lo sviluppo del sistema formativo-lavorativo, nel quadro di una governance cooperativa e partecipativa.

L'impresa è riconosciuta come soggetto attivo della progettazione formativa, non solo come contesto di applicazione: partecipa alla definizione dei fabbisogni, alla scelta dei contenuti, alla valutazione degli esiti, contribuendo a una governance multilivello. Questa impostazione si traduce in attenzione verso le categorie svantaggiate o penalizzate nel mercato del lavoro, tra cui lavoratori precari, lavoratrici, persone nate fuori dall'Italia, operai sottorappresentati e neoassunti. L'equità è assunta come valore esplicito: il Fondo ha tra le priorità l'incremento costante della programmazione di attività dedicate a queste categorie, nella logica di una giustizia sociale attiva e redistributiva.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il *radicamento territoriale* è un principio cruciale: Fondartigianato opera in prossimità dei bisogni reali delle imprese e dei lavoratori, grazie alla presenza delle Articolazioni Regionali. L'interazione tra impresa, territorio e sistema formativo produce un ecosistema coerente, dove la formazione è elemento di coesione e sviluppo locale.

L'impresa non è vista come semplice destinatario passivo di interventi formativi, ma come ambiente in cui si apprende, dove la crescita professionale è resa possibile da condizioni organizzative favorevoli, dal coinvolgimento attivo dei soggetti e dalla valorizzazione del "saper fare" artigiano. Questo orientamento è coerente con l'idea che la formazione situata in contesti produttivi reali sia più efficace, pertinente e trasformativa.

In questa prospettiva, l'impresa non è il "dove" della formazione, ma un "come": un *dispositivo che struttura, orienta, legittima e rende situato l'apprendimento* (Lave & Wenger, 1991). Essa diventa uno spazio sociale di apprendimento quotidiano, in cui i soggetti costruiscono significati e competenze a partire dalle pratiche di lavoro reali. Questo processo, fortemente contestualizzato, può essere accompagnato e sostenuto da interventi formativi che ne potenzino la portata riflessiva e trasformativa.

La promozione della cultura del lavoro artigiano non si limita alla sua difesa retorica, ma passa attraverso la costruzione di sistemi formativi capaci di interpretarne la complessità, la ricchezza e la capacità trasformativa.

Concezione della formazione

Alla base di questa impostazione si colloca la convinzione – implicita ma strutturante – che la formazione costituisca un *diritto soggettivo del lavoratore*, da garantire in modo equo, continuativo e pertinente lungo l'intero arco della vita professionale (Jarvis, 2004)[10]. Questo diritto, pur non espresso in forma normativa o rivendicativa, risulta riconoscibile in tutti gli elementi dell'architettura sistemica, nelle scelte metodologiche, nei criteri

[10] Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i metalmeccanici ha sancito, a partire dal rinnovo del 2016 e confermato nel 2021, il *diritto soggettivo alla formazione continua*, con valore normativo e contrattuale. Un tale diritto è stato sancito anche nell'ambito delle organizzazioni di lavoro pubbliche con il *Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale* stipulato il 10 marzo 2021 tra il governo e le Parti Sociali (Impronta, 2024). Questo riconoscimento assume rilievo significativo nella cornice teorica del modello Fondartigianato: la formazione non è solo una pratica pedagogica o amministrativa, ma un diritto soggettivo sancito dalla normativa, riconosciuto a tutti i lavoratori, e non semplicemente un'"opportunità" offerta dal sistema formativo. Tale normativa coadiuva la dimensione valoriale etica e civica, radicando il modello in un quadro di diritto individuale e di equità. Per un riferimento internazionale alla formazione continua come diritto soggettivo si veda Casano (2013).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

distributivi e nelle strategie di accompagnamento delineate nei tre capitoli del volume.

La prospettiva assunta non riduce la formazione a un mero adempimento o a un dispositivo strumentale, ma la considera una *leva strategica* per lo sviluppo delle competenze, l'innovazione dei sistemi produttivi e la crescita professionale e personale dei lavoratori (Nussbaum, 2011). Si afferma con chiarezza che essa contribuisce alla competitività sistemica, preservando al contempo e valorizzando l'identità produttiva dell'artigianato.

Ne deriva una concezione della formazione come *investimento collettivo* – e non solo individuale – capace di favorire coesione sociale e sostenibilità del sistema economico-produttivo. Essa viene riconosciuta come infrastruttura abilitante per il cambiamento, in grado di incidere sulle traiettorie evolutive delle imprese e dei territori (Sen, 1999).

L'*efficacia* e l'*efficienza* sono assunte come criteri operativi, nella prospettiva di verificare se le attività formative abbiano conseguito gli obiettivi prefissati, misurando lo scostamento tra quanto previsto e quanto effettivamente realizzato. L'obiettivo non è semplicemente "fare formazione", ma realizzarla in modo pertinente, strategico e misurabile, con attenzione alle dinamiche concrete delle imprese coinvolte (Wenger, 1998).

Il *principio di pertinenza* si concretizza nella coerenza tra i contenuti formativi e i fabbisogni reali delle imprese. Il volume evidenzia una marcata prevalenza di tematiche tecnico-produttive, a livello specialistico o avanzato, segno della volontà di proporre percorsi in grado di poter attivare, attraverso un effettivo *trasferimento degli apprendimenti*, processi di cambiamento all'interno dei contesti aziendali (Eraut, 2004). Anche le modalità didattiche adottate – ad esempio lezioni frontali ed esercitazioni in aula – risultano coerenti con le finalità operative degli interventi. La limitata incidenza della FAD nel periodo analizzato risulta coerente con una prevalenza di modalità formative in presenza e contestualizzate nei contesti di lavoro.

Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dall'equilibrio tra *continuità dell'offerta* e *ricambio dei destinatari*. L'obiettivo è garantire, da un lato, la stabilità dell'investimento formativo e, dall'altro, una diffusione inclusiva che consenta a un numero crescente di lavoratori di accedere alle opportunità, con particolare attenzione ai contesti marginali (Gelpi, 2000).

La *qualità progettuale interna* dei percorsi formativi costituisce un ulteriore criterio di rilievo, inteso come coerenza tra obiettivi dichiarati, contenuti trattati, strategie didattiche adottate e modalità di valutazione degli apprendimenti (Pellerey, 2004). Tale coerenza – pur non sempre esplicitata come criterio autonomo – emerge chiaramente nell'attenzione alla misu-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

rabilità degli esiti, alla pertinenza dei contenuti e alla corrispondenza tra fabbisogni rilevati e dispositivi attivati.

In linea con questa impostazione, sono valorizzate le attività formative capaci di integrare l'*aggiornamento professionale* con la promozione di capacità riflessive, generative e partecipative (Mezirow, 1991). La formazione è così intesa non solo come occasione per acquisire competenze, ma anche come spazio per rimettere in discussione i propri schemi di azione e per costruire significati condivisi in contesti collaborativi. Diventa, pertanto, anche luogo di elaborazione culturale e sociale del lavoro.

La *capacità adattiva* del sistema formativo emerge, ad esempio, nell'analisi dell'"invito Covid-19", che testimonia la prontezza nel rispondere alle trasformazioni del contesto, confermando l'elasticità strategica degli interventi di Fondartigianato anche di fronte a sfide sistemiche come l'invecchiamento della forza lavoro o la crescita della microimprenditorialità. In tal senso, la formazione si configura come leva per governare i processi di transizione, orientando le scelte produttive e organizzative piuttosto che subendole.

Infine, essa è concepita come *dispositivo di potenziamento individuale (empowerment)* e di *cittadinanza professionale* (Nussbaum, 2011). Viene più volte sottolineata l'importanza dell'accompagnamento alla crescita professionale, in particolare per i neoassunti. La formazione, in questa prospettiva, non è neutra: costituisce uno strumento per ridurre i divari, ampliare le opportunità e promuovere inclusione attiva. Opera, al contempo, come fattore di riconoscimento – della dignità e della specificità del lavoro artigiano – e come vettore di emancipazione professionale, consentendo ai lavoratori di superare vincoli che ne limitano lo sviluppo formativo e progettuale.

Concezione dell'attività valutativa[11]

Il *primo asse teorico* inerente alla valutazione riguarda la *riconcettualizzazione della valutazione*, che si emancipa dalla funzione meramente certificativa per assumere un *ruolo generativo e formativo* (Mertens, 2009). Tale concezione affonda le sue radici nella distinzione originaria

[11] I riferimenti bibliografici presentati in questo paragrafo, dedicato alla valutazione, si pongono in continuità e, in parte, *in integrazione* con quelli già citati nelle precedenti opere dedicate alla descrizione dell'impianto di valutazione di Fondartigianato (Fondartigianato ER & Marcuccio, 2018; Marcuccio & Antonioli, 2021), nella prospettiva di una costante esplorazione delle possibili confluenze e sintonie con ulteriori chiavi interpretative e cornici teoriche.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

proposta da Michael Scriven tra valutazione sommativa e valutazione formativa (Scriven, 1967), adottata qui nella sua accezione più profonda: la valutazione non è uno strumento per giudicare, ma per apprendere e orientare. In tale prospettiva si collocano anche gli sviluppi successivi della *Fourth generation evaluation* elaborata da Guba & Lincoln (1989), che propone un impianto epistemologico costruttivista e partecipativo.

I principi della triangolazione metodologica, della costruzione situata del dato e della negoziazione del significato valutativo si ritrovano esplicitamente nell'impianto analizzato, che riconosce i limiti oggettivi della misurazione e tematizza l'effetto di desiderabilità sociale e la complessità dei contesti di risposta.

La valutazione, nel volume non è mai presentata come dispositivo di controllo o certificazione. Al contrario, è intesa come processo riflessivo, situato, plurale, dialogico e partecipativo, orientato a supportare decisioni collettive fondate su evidenze contestualizzate.

Sul piano epistemologico, la valutazione si fonda su un'epistemologia costruttivista, che riconosce i limiti oggettivi della misurazione e tematizza in modo esplicito i rischi connessi all'interpretazione dei dati percettivi. Si fa esplicito riferimento al concetto di "compito cognitivo non abituale" e di "effetto di desiderabilità sociale", segnalando con chiarezza i vincoli cognitivi e contestuali che caratterizzano la produzione di dati valutativi. È un approccio in linea con la cosiddetta valutazione di quarta generazione (Guba & Lincoln, 1989), in cui il giudizio non è precostituito ma negoziato.

La partecipazione non è soltanto un dispositivo metodologico, ma un valore-guida del modello: la produzione di significati valutativi si fonda sul coinvolgimento attivo dei soggetti, in particolare delle Parti Sociali, che non subiscono la valutazione ma la co-costruiscono attraverso interpretazioni plurali, negoziazioni e scelte condivise. Ciò conferisce al processo valutativo una legittimità dialogica, fondata sul rispetto delle posizioni, dei contesti e delle interpretazioni differenziali.

La valutazione è esplicitamente pensata come formativa, orientata al miglioramento, non alla sanzione. Il report è costruito per alimentare processi decisionali, non per emettere verdetti. La prudenza inferenziale è indicata come una scelta consapevole, e il rigore scientifico è garantito dalla triangolazione metodologica: analisi secondaria, questionari, interviste, osservazioni dirette, casi studio.

Un *secondo nucleo teorico* inerente alla valutazione si riferisce alla capacità del sistema valutativo di Fondartigianato di *attivare processi di apprendimento organizzativo.* A tal fine risultano centrali i contributi di Chris Argyris e Donald Schön (1978), attraverso i concetti di sistemi apprendenti e apprendimento a doppio ciclo (*double-loop learning*). Il model-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

lo non si limita infatti a correggere scostamenti operativi (single loop), ma alimenta processi di riformulazione strategica e ripensamento delle finalità, attivando un apprendimento riflessivo sia nei soggetti individuali (Mezirow, 1991) sia nelle istituzioni coinvolte. In questa cornice, la valutazione si configura come un *dispositivo di apprendimento sistemico*, capace di produrre conoscenza utile all'azione e alla trasformazione collettiva.

Questa *tensione trasformativa* si colloca all'interno del modello di *modernizzazione riflessiva* teorizzata da Ulrich Beck (1986; Beck, Giddens, Lash, 1994): in un contesto segnato da instabilità e rischi sistemici, la valutazione diventa una risorsa per dotarsi di capacità adattive, analitiche e regolative. Il modello Fondartigianato può essere letto, in tal senso, come una risposta istituzionale riflessiva alla complessità delle trasformazioni nel mondo del lavoro

Fondamentale è anche il principio di *trasparenza e responsabilità pubblica*. Il modello si fonda su un utilizzo accorto e documentato delle risorse, con l'obiettivo di fornire una fotografia dettagliata, aggiornata e metodologicamente robusta delle attività formative. L'adozione di un datawarehouse relazionale, in grado di connettere informazioni su progetti, partecipanti, imprese e territori, costituisce una dimostrazione concreta della capacità di produrre conoscenza affidabile per i processi decisionali.

La valutazione è dunque un dispositivo cognitivo e sociale, che sostiene la programmazione delle Parti Sociali e rafforza i meccanismi di governance multilivello. Non si limita a descrivere l'esistente, ma contribuisce alla costruzione di una visione condivisa, capace di generare apprendimento organizzativo e orientamento strategico.

Infine, il modello Fondartigianato può essere interpretato alla luce della *sociologia pragmatista della giustificazione*, proposta da Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1991). Secondo tale prospettiva, ogni pratica valutativa implica la mobilitazione di regimi di giustificazione che attribuiscono senso e legittimità alle decisioni.

Nei capitoli successivi è chiara la presenza di più "grammatiche normative in tensione": l'efficienza tecnica, l'equità sociale, la prossimità territoriale, la partecipazione dialogica. Ne deriva che la valutazione non è la semplice applicazione di criteri neutri, ma il risultato di bilanciamenti pratici tra mondi morali plurali. Questa lettura consente di comprendere la valutazione come processo sociale di co-costruzione del valore, anziché come misura oggettiva. Il modello Fondartigianato si presenta così come un dispositivo critico di regolazione collettiva, capace di integrare finalità differenti e di rendere conto pubblicamente dei criteri adottati.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Più che un semplice strumento per rendicontare le attività svolte, il modello valutativo e formativo proposto da Fondartigianato si configura come *pratica istituzionale* che assume consapevolmente la *funzione generativa* della conoscenza valutativa. I tre assi – la persona che lavora e l'impresa come contesto formativo, la formazione come diritto e leva trasformativa, la valutazione come processo partecipativo – delineano un impianto che non si esaurisce nella misurazione dell'efficacia, ma contribuisce a dare forma a un'idea di società, di lavoro e di cittadinanza.

L'elemento più rilevante di questa architettura è il *rifiuto del tecnicismo valutativo autoreferenziale*: il dato non è presentato come evidenza neutra, ma come frutto di una *costruzione sociale* fondata su interpretazioni responsabili e negoziate, che chiamano in causa non solo i ricercatori ma anche i soggetti sociali coinvolti. La valutazione, in questa prospettiva, non è mai un esercizio di potere epistemico unilaterale, ma diventa spazio pubblico di confronto, apprendimento e decisione condivisa.

Allo stesso modo, la formazione non è intesa come aggiornamento strumentale o adempimento alle esigenze di mercato, ma come diritto esercitabile in condizioni di equità, la cui effettiva accessibilità misura la coerenza tra principi dichiarati e pratiche reali. In questo, il modello adottato da Fondartigianato assume tratti distintivi nel panorama delle politiche attive del lavoro: riconosce che la qualità della formazione dipende non solo dai contenuti o dai dispositivi, ma dalla capacità del sistema di includere, ascoltare e redistribuire opportunità.

Ciò che rende questo impianto teoricamente rilevante non è solo la coerenza interna tra i suoi principi, ma l'ambizione trasformativa: il monitoraggio non si limita a descrivere ciò che è, ma alimenta la possibilità di immaginare ciò che può essere – un sistema aperto all'equità, alla pluralità e alla sostenibilità sociale. In tal senso, il modello Fondartigianato non si limita a operare *dentro* il sistema, ma agisce *sul* sistema, offrendo una visione della formazione continua e della valutazione pubblica come dispositivi di giustizia, corresponsabilità e futuro condiviso.

Per questo, per restare fedele alle proprie premesse epistemologiche e valoriali, il modello non può sottrarsi a un esercizio di *riflessività critica*. Alcune *tensioni strutturali* rimangono aperte: la difficoltà concreta di raggiungere i lavoratori più marginalizzati; il rischio che la formazione venga piegata a logiche di mera funzionalità economica; l'asimmetria tra le Parti Sociali nel determinare priorità e indirizzi; e la possibilità che anche i processi valutativi più dialogici producano effetti normalizzanti, soprattutto se non accompagnati da reali dispositivi di restituzione e rinegoziazione. Riconoscere queste criticità ne rafforza la credibilità, situandolo all'interno

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

di una logica di apprendimento sistemico, apertura al cambiamento e revisione continua.

A ciò va aggiunto che l'efficacia del modello va valutata alla luce dei vincoli strutturali che caratterizzano il sistema della formazione continua in Italia. Tra questi, almeno tre elementi rischiano di limitarne l'impatto se non affrontati con consapevolezza: *a)* la discontinuità progettuale e finanziaria, spesso vincolata a cicli di programmazione o tempistiche rigide, che può ostacolare strategie formative di medio-lungo periodo, indebolendo la capacità di attivare processi di apprendimento duraturi; *b)* la pressione delle logiche prestazionali ed economiche, che spinge la formazione verso finalità prevalentemente produttive. Sebbene il modello cerchi di contrastare questa deriva, permane il rischio che esigenze di rendicontazione e performance quantitativa prevalgano su obiettivi più profondi di inclusione e sviluppo umano; *c)* un quadro normativo e regolativo instabile, poco coordinato tra livelli centrali e regionali, che può ostacolare la coerenza e la sostenibilità di pratiche valutative partecipative, rischiando di ricondurle a un esercizio tecnico-amministrativo standardizzato.

Inserire queste riflessioni rafforza la consapevolezza sistemica, mostrando che la *tensione trasformativa* non è ingenuamente ottimistica, ma radicata nella capacità di confrontarsi criticamente con i vincoli dell'esistente. Solo riconoscendo i limiti strutturali è possibile concepire traiettorie di riforma realistiche, capaci di consolidare e ampliare le potenzialità di un modello valutativo e formativo orientato al bene comune.

Riferimenti bibliografici

Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago: University of Chicago Press.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. [Trad. it.: Beck, U. (2000). *La società del rischio: verso una seconda modernità*. Roma: Carocci].

Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (1994). *Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order.* Stanford: Stanford University Press.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur.* Paris: Gallimard. [Trad. it.: Boltanski, L., & Thévenot, L. (2007). *Sociologia della critica: Anticipazioni sulla giustificazione*. Roma: Edizioni di Comunità].

Casano, L. (a cura di) (2013). *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?* Bergamo: ADAPT University Press. [Scaricabile da: www.adapt.it/2013_ebook_vol_7.pdf].

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Eraut, M. (2004). Transfer of knowledge between education and workplace settings. In H. Rain-bird, A. Fuller, & A. Munro (Eds.), *Workplace learning in context* (pp. 201-221). Routledge.
Fondartigianato (s.d.). *OsSIP-ER. Osservatorio Sistema Imprese Produttive in Emilia-Romagna*. www.ossiper.it/.
Fondartigianato ER & Marcuccio, M. (2018). *L'impianto di monitoraggio e valutazione delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna. Inquadramento – Modello – Organizzazione*. [Scaricabile da: www.eber.org/documenti/pubblicazioni/Attivita_05a_Impianto_di_monitoraggio_e_valutazione_di_impatto.pdf].
Fondartigianato ER & Marcuccio, M. (2020). *Sperimentazione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna Rapporto sugli esiti della rilevazione di dati da utilizzare per la valutazione*. [Scaricabile da: www.ossiper.it/allegato/2020_fase_3_unibo.pdf].
Gallino, L. (2011). *Il lavoro non è una merce: contro la flessibilità*. Bari: Laterza.
Gelpi, E. (2000). *Educazione degli adulti: inclusione ed esclusione*. Guerini e Associati.
Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
House, E. R., & Howe, K. R. (1999). *Values in evaluation and social research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Impronta, A. (2024). *Il diritto soggettivo alla formazione nel lavoro pubblico: una rassegna ragionata delle previsioni legali e contrattuali*. [Scaricabile da: www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2024/10/CNEL_casi_e_materiali_16.pdf].
Jarvis, P. (2004). *Adult education and lifelong learning. Theory and practice* (3rd ed.). London: Routledge Falmer.
Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
Marcuccio, M., & Antonioli, D. (Eds.) (2021). *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*. Milano: FrancoAngeli.
Mertens, D. M. (2009). *Transformative research and evaluation*. New York/London: Guilford Press.
Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
Negri, A. (1981). *Filosofia del lavoro: storia antologica*. Marzorati.
Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Cambridge, MA: Harvard University Press. [Trad. it.: Nussbaum, M. C. (2012). *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del PIL*. Bologna: il Mulino].
Pellerey, M. (2004). Natura, diagnosi e sviluppo della capacità di autodeterminazione e autoregolazione nell'apprendimento e nel trasferimento di competenze professionali. In ISFOL, *Apprendimento di competenze strategiche. L'innovazione dei processi formativi nella società della conoscenza* (pp. 150-191). Milano: FrancoAngeli.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. In R. W. Tyler, R. M. Gagné, & M. Scriven (Eds.), *Perspectives of curriculum evaluation* (pp. 39-83). Chicago, IL: Rand McNally.

Sen, A. (1992). *Inequality reexamined*. Harvard University Press.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press. [Trad. it.: Sen, A. (2000). *Lo sviluppo è libertà*. Milano: Mondadori].

Totaro, F. (1998). *Non di solo lavoro: ontologia della persona ed etica del lavoro nel passaggio di civiltà*. Milano: Vita e pensiero.

Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. (2011). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press. [Trad. it.: Wenger, E. (2006). *Comunità di pratica*. Milano: Cortina].

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

5.
Analisi congiunturale delle attività formative di Fondartigianato in Emilia-Romagna[1]

In questo capitolo è riportata l'*analisi congiunturale* delle attività formative finanziate e già concluse da Fondartigianato, nel periodo 2012-2022, e con riferimento alle sole imprese operative sul territorio emiliano-romagnolo[2]. L'idea che sta alla base del presente elaborato è quella di fornire al lettore uno strumento di facile consultazione, che restituisca una fotografia aggiornata di quanto messo in campo da Fondartigianato in ambito formativo. Dal punto di vista metodologico, quella presentata è un'analisi strutturata, che assume i risultati introdotti nelle prime due sezioni relativamente a contesto economico-produttivo regionale e radicamento di Fondartigianato in Emilia-Romagna. In questo capitolo il lavoro di ricerca viene completato entrando nel merito dello studio dei contenuti e dell'efficacia/efficienza della programmazione dell'offerta formativa ed entrando nel dettaglio delle caratteristiche dei soggetti destinatari della formazione: lavoratrici e lavoratori in prima battuta e poi le imprese all'interno del quale operano.

L'analisi riportata di seguito include tutte le attività finanziate e, per scelta, predilige un approccio orientato alla comparazione delle diverse Linee di finanziamento e non alla sola successione cronologica degli Inviti. Se, infatti, può aver senso confrontare temporalmente le grandezze strutturali dell'attività formativa (partecipazioni, lavoratori, aziende), ha meno senso attribuire all'elemento temporale dinamiche connesse alla natura del

[1] Capitolo a cura di Federica Benni (CGIL Emilia Romagna).

[2] Per sede si intende la sede contributiva (INPS) che non necessariamente corrisponde all'effettiva collocazione territoriale dell'unità locale oggetto di analisi. Nella definizione della localizzazione geografica, così come in quella delle altre informazioni aziendali di natura anagrafica si fa riferimento alle informazioni di origine INPS presenti nel modulo DM10.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

finanziamento che poco hanno a che fare con il momento in cui l'attività riesce ad essere effettivamente svolta.

Il presente capitolo si compone di cinque paragrafi relativi ad altrettanti ambiti di analisi e di un approfondimento tematico. Nel primo paragrafo è descritto il contesto di riferimento all'interno del quale viene svolta l'attività formativa con particolare attenzione all'analisi delle adesioni a Fondartigianato e del livello di radicamento del Fondo sul territorio. Il secondo paragrafo si focalizza sull'analisi delle principali grandezze utilizzate come descrittori dell'attività formativa finanziata: partecipazioni e partecipanti ai corsi, aziende che svolgono formazione, interventi formativi, numero di ore formative finanziate, livello di complessità della progettazione. Nel terzo paragrafo vengono descritte le caratteristiche strutturali delle aule, viene effettuato il confronto con il bacino di riferimento individuato nella platea dei lavoratori dipendenti regionali e l'analisi della struttura delle aziende beneficiarie (descrizione delle principali caratteristiche anagrafiche degli allievi e delle imprese che partecipano alla formazione). Nel quarto paragrafo si descrive l'offerta formativa, con particolare attenzione ai contenuti e alle modalità di erogazione delle attività formative. Infine, il quinto paragrafo è dedicato allo studio dei livelli di efficacia/efficienza dell'offerta formativa e dell'intensità formativa.

5.1. Lo schema di analisi

L'idea che sta alla base del modello di analisi proposto è la creazione di un unico *datawarehouse* relazionale, alimentato negli anni, che permette da un lato la messa in relazione dei diversi livelli informativi presenti nella banca dati resa disponibile dal Fondo; dall'altro, la possibilità di integrarsi con altre banche dati, siano esse istituzionali o elaborate ad hoc per l'approfondimento di specifiche tematiche di ricerca (cfr. Cap. 6). La struttura informativa utilizzata permette di effettuare interrogazioni complesse di carattere quantitativo e funge da complemento al processo, in continuo perfezionamento, di standardizzazione e raccolta dei dati messo in atto dall'Area Valutazione e Monitoraggio Qualitativo nazionale di Fondartigianato. Il livello informativo ottenuto permette di effettuare il raffronto tra dati di natura differente, siano essi relativi alla programmazione o al soggetto coinvolto nel processo formativo (aula, lavoratore, azienda). Ogni anno il Fondo mette, inoltre, a disposizione un set di dati aggiuntivi relativo alla struttura anagrafica delle unità locali delle imprese aderenti che rende possibile la comparazione tra i diversi universi di riferimento. Il *datawarehouse* nello specifico permette l'approfondimento delle seguenti

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

aree logico/conoscitive: caratteristiche socio-anagrafiche e contrattuali dei lavoratori messi in formazione; caratteristiche delle imprese beneficiarie; contenuti, finalità e modalità di erogazione dell'attività formativa; durata dei corsi; livello di complessità della progettazione; efficacia/efficienza della progettazione.

Ogni anno vengono effettuate verifiche incrociate di "coerenza" dei dati per rilevare eventuali incongruenze logico-formali: le principali criticità sono storicamente evidenziate nel calcolo della dimensione e, in pochissimi casi, nella presenza di codici Ateco mal attribuiti e non coerenti con la descrizione dell'attività economica. Lo step successivo è stata la creazione di una serie di variabili di classificazione relative al livello di complessità della fase progettuale, alle caratteristiche socio-anagrafiche dei lavoratori e alle loro caratteristiche contrattuali, alla classificazione delle imprese beneficiarie. Tutto il processo ha lo scopo di armonizzare il confronto con le principali banche dati istituzionali. Vengono, infine, calcolate una serie di variabili "peso", che rendono possibile l'analisi multilivello finalizzata alla lettura integrata delle informazioni in termini di Invito, Progetto, Edizione, Azienda beneficiaria, Partecipazioni, Partecipanti[3] e che rende confrontabili le informazioni relative ai diversi livelli.

5.2. Le dimensioni della formazione

In questo paragrafo vengono introdotte le grandezze e gli indicatori oggetto delle elaborazioni sviluppate successivamente, le informazioni fanno riferimento a tre diversi ambiti di analisi: le attività formative in senso stretto, con particolare attenzione al numero di Progetti e Percorsi formativi e alle ore di attività formativa erogate; le caratteristiche strutturali delle aule e della platea dei lavoratori che le riempiono e, infine, la struttura delle imprese beneficiarie in cui operano le lavoratrici e i lavoratori messi in formazione. L'oggetto di analisi è costituito da tutte le attività progettate, approvate e protocollate nel periodo 2012-2022 con riferimento alle sole aziende con sede contributiva INPS sul territorio emiliano-romagnolo.

Viene fornita una lettura di tipo trasversale che ha lo scopo di evidenziare le tendenze evolutive che hanno caratterizzato la programmazione formativa in Emilia-Romagna nel periodo esaminato. Tuttavia, quella proposta non è una comparazione temporale in senso stretto dal momento che,

[3] Per approfondimenti sulla distinzione fra concetto di partecipante e partecipazione si rimanda al secondo paragrafo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

è d'obbligo ricordare, le attività svolte afferiscono a diverse Linee di Finanziamento, ognuna delle quali è caratterizzata da specifici obiettivi strategici. Proprio in ragione di queste specificità si è scelto di privilegiare la lettura delle grandezze in esame relazionandole alla natura del finanziamento. Nello specifico in questo paragrafo viene fornita una prima analisi delle seguenti grandezze: le partecipazioni ai corsi, i partecipanti (lavoratori), le aziende beneficiarie dell'attività formativa, il numero di ore formative svolte, il livello di complessità della progettazione delle Linee.

Le partecipazioni ai corsi descrivono le presenze ad un determinato corso; in questo modo vengono messe in evidenza le caratteristiche della composizione delle aule. Si tiene quindi traccia dell'eventuale partecipazione di uno stesso lavoratore a più corsi.

Con il concetto di partecipante si descrivono, invece, le caratteristiche dei lavoratori, intesi come persone fisiche coinvolte nelle attività formative, indipendentemente dal fatto che questi ultimi abbiano partecipato a più di un corso. Il numero di partecipanti è sempre inferiore al numero delle partecipazioni. Fanno eccezione, in quanto coincidenti tra loro, i casi estremi in cui ogni allievo è coinvolto in una sola attività formativa e la formazione finanziata attraverso l'acquisto di servizi formativi[4] e voucher[5].

Le aziende beneficiarie sono le aziende in cui operano i lavoratori coinvolti nell'attività formativa. Con il termine azienda si intende l'unità locale. Le unità locali, di una medesima impresa madre, distribuite territorialmente vengono contate separatamente e l'identificazione delle unità locali segue il principio della localizzazione contributiva utilizzata da INPS.

Il numero di ore formative svolte è stato calcolato facendo riferimento al complesso delle ore di attività formativa riferite a tutte le partecipazioni ai corsi. Pertanto, è la sommatoria di tutte le ore delle presenze ai corsi registrate negli archivi di Fondartigianato. Infine, per livello della complessità della progettazione delle Linee si intende, limitatamente alle Linee a Progetto, il livello di articolazione in Progetti[6], Percorsi, Edizioni.

[4] Richiesta di acquisto di servizi formativi: fino all'Invito 1-2019 la Linea era finalizzata a sostenere gli investimenti tecnologici, promuovere interventi di alta formazione e accompagnare l'aggiornamento delle competenze di mestiere. Mentre caratteristica della Linea nell'Invito 1-2019 degli ambiti di intervento riguarda esclusivamente l'alta formazione a mercato e l'aggiornamento tecnico professionale di mestiere.

[5] La Proposta formativa (Voucher a progetto): dall'Invito 1-2019 prevede come ambito di intervento la realizzazione di percorsi finalizzati al rilascio di certificazioni o comunque di formazione professionalizzante collegata obbligatoriamente ai sistemi regionali, nazionali e/o europei di certificazione delle competenze con il rilascio minimo della validazione delle competenze annesse.

[6] Il Progetto di formazione è lo strumento che attua gli obiettivi, le priorità e le linee di intervento individuate nel Piano Formativo. Riguarda:

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Completano l'analisi una serie di indicatori che esplicitano i rapporti che intercorrono tra le precedenti grandezze. L'analisi è stata declinata tenendo conto della natura del finanziamento delle Linee, con riferimento all'anno di protocollo della loro approvazione[7], e del livello di complessità della progettazione. Questo paragrafo si presenta pertanto come elemento di snodo nella stesura del presente contributo: la lettura sintetica delle principali grandezze offre, da un lato, una prima fotografia della multi-attorialità che caratterizza l'attività formativa finanziata; dall'altro, introduce una serie di strumenti/indicatori propedeutici per la comprensione degli argomenti sviluppati nei prossimi paragrafi.

Le principali grandezze statistiche

Considerando tutti i Progetti formativi protocollati nel periodo 2012-2022 rivolti ad aziende emiliano-romagnole, il Fondartigianato ha erogato oltre 98 milioni di euro per il finanziamento di attività formativa; 98,2 milioni di euro nello specifico, con uno scarto di circa 1,2 milioni di euro rispetto al contributo inizialmente approvato. L'attività finanziata fa riferimento a 16 Inviti ognuno dei quali è articolato poi in specifiche Linee di finanziamento.

- Sviluppo territoriale - vincoli economici su classi dimensionali azienda/tipologia di progetto;
- Settori - vincoli economici su classi dimensionali azienda/tipologia di progetto;
- Microimprese - non più di nove lavoratori e massimo €15.000;
- Multiregionali - ogni azienda può fare più percorsi; il multiregionale è un progetto che si articola in più percorsi che possono prevedere più edizioni:
  - nell'Invito 3-2017 prevedeva un minimo di 3 regioni da coinvolgere;
  - nell'Invito 1-2019 la dimensione minima è di almeno 6 regioni coinvolte, parimenti distribuite tra Nord, Centro e Sud Italia. Eventuali altre regioni, aggiuntive rispetto alla suddetta dimensione minima del Piano, potranno essere diversamente distribuite.

Ogni Linea ha dei vincoli economici: il singolo Progetto può articolarsi al proprio interno in percorsi. La durata degli interventi formativi va da un minimo di 8 ore ad un massimo di 40 ore per ciascun percorso e, laddove il Progetto preveda un solo percorso, i limiti orari dello stesso sono fissati in un minimo di 16 ore ed in un massimo di 80 ore. Il singolo specifico percorso può ripetersi in una o più edizioni.

[7] L'analisi a livello temporale è stata effettuata scegliendo l'anno di protocollo di approvazione dei diversi progetti quale indicatore del possibile anno di inizio dell'attività. Tale scelta è stata effettuata in funzione della mancanza di dati esaustivi sull'effettivo anno di esecuzione delle attività dei progetti. Occorre tenere ben presente, che ai fini dell'analisi in un determinato anno si sovrappongono inviti e linee di finanziamento diversi che determinano di volta in volta un mix di attività annuali eterogenee. Pertanto, non è possibile effettuare un confronto anno su anno delle diverse grandezze, ma si può fornire solo una valutazione di carattere tendenziale di medio periodo, che affianchi la lettura integrata del dato globale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

L'analisi fa riferimento a tutte le informazioni relative ai Progetti formativi conclusi nel periodo gennaio-dicembre 2022. Al momento in cui è stata svolta l'analisi si è registrato un aumento delle attività che hanno come ambito di intervento la promozione delle adesioni a Fondartigianato da parte di nuove imprese definiti anche "interventi *Just in Time*" (Linea 8) e di quelle finanziate per il contrasto agli effetti dell'emergenza sanitaria da Covid-19. Il campo di indagine si è arricchito, inoltre, nel tempo dei dati relativi alla formazione erogata per i destinatari di trattamenti di integrazione salariale, in continuità lavorativa, effettuati attraverso il Fondo di Solidarietà Bilaterale per l'Artigianato (FSBA)[8]. Più in generale la fotografia qui restituita rispecchia un generalizzato aumento della numerosità delle partecipazioni e di conseguenza delle altre grandezze statistiche, successivo al recupero delle attività formative che erano state sospese per le proroghe Covid. Le risorse finanziarie messe in campo dal Fondo attraverso gli inviti formativi hanno permesso di finanziare nel periodo di osservazione un volume di ore formative pari a 2.802.361. In particolare, il 59% delle ore è relativo alle Linee classiche di finanziamento.

Le aziende beneficiarie dell'attività formativa sono state nel complesso 14.954 (Tabella 5.1). L'attività formativa ha complessivamente coinvolto 60.340 lavoratori corrispondenti a 74.966 presenze in aula. Si ricorda, infatti, che ciascun lavoratore può partecipare al massimo a due Progetti, che al proprio interno possono articolarsi in più percorsi, purché prevedano contenuti formativi professionalizzanti. Negli undici anni analizzati i Progetti (Linee a Progetto) sono stati 3.166, articolati in 7.370 Percorsi; a questi si sommano 5.538 attività finalizzate alla promozione di interventi formativi ad integrazione degli interventi di sostegno al reddito resi dal Fondo di Solidarietà Bilaterale per l'Artigianato (FSBA), l'Acquisto di Servizi Formativi e Voucher a Progetto, che da adesso in poi indicheremo per comodità espositiva con "Altre Linee".

[8] La Linea 3 dell'Invito 1-2019 e dell'Invito 1-2021 ha come ambito di intervento tutte le situazioni di crisi aziendali per le quali è previsto l'intervento di integrazione al reddito da parte di FSBA e ha come obiettivi:

- integrare le azioni di sostegno al reddito con interventi formativi;
- accompagnare le imprese e le persone nei processi di riorganizzazione/ristrutturazione attraverso le azioni di manutenzione delle competenze possedute;
- sostenere le persone a rischio di mobilità attraverso processi di riqualificazione professionale finalizzati;
- favorire politiche mirate ai contesti locali e produttivi maggiormente a rischio;
- sperimentare percorsi formativi anche individuali di accompagnamento alle persone;
- contribuire al sostegno e al riposizionamento di settori produttivi e dei territori;
- creare sinergie tra i vari soggetti bilaterali preposti, dalle Parti Sociali costituenti, alla realizzazione di azioni/interventi di politiche del lavoro e della formazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 5.1 – I numeri di Fondartigianato (periodo gennaio-dicembre 2022)

		LINEE A PROGETTO								
	Altre linee	Covid-19	*Just in Time*	Linee ex-sperimentali	Microimprese	Multiregionali	Settori	Sviluppo territoriale	Totale Linee a Progetto	Totale
Partecipazioni	25.474	1.244	412	3.177	5.835	8.187	5.788	24.849	49.492	74.966
Partecipanti	25.111	1.003	375	1.612	3.115	6.987	3.698	18.439	35.229	60.340
Aziende	8.988	165	83	207	927	1.678	481	2.425	5.966	14.954
Progetti	5.538	139	83	130	686	19	355	1.754	3.166	8.704
Percorsi	N.D.	223	100	477	1.535	322	891	3.822	7.370	N.D.
Numero medio di Edizioni per percorso	N.D.	2,1	1,4	6,3	3,0	125,2	3,6	3,4	8,8	N.D.
Ore effettive complete	1.158.462	41.632	13.024	104.415	219.209	296.485	194.926	774.209	1.643.899	2.802.361
N. medio di partecipazioni per lavoratore	N.D.	1,2	1,1	2,0	1,9	1,2	1,6	1,3	1,4	N.D.
N. medio di partecipazioni per azienda	2,8	7,5	5,0	15,3	6,3	4,9	12,0	10,2	8,3	5,0
N. medio di ore per partecipazione	45,5	33,5	31,6	32,9	37,6	36,2	33,7	31,2	33,2	37,4
N. medio di ore per azienda	128,9	252,3	156,9	504,4	236,5	176,7	405,3	319,3	275,5	187,4

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Ogni lavoratore[9] ha partecipato in media a 1,4 corsi. L'indicatore restituisce una prima misura di intensità dell'attività formativa del singolo lavoratore. Verrà, invece, sottoposto a verifica nei paragrafi successivi l'ipotesi che ad una gamma più ampia di corsi frequentati dovrebbe corrispondere un'articolazione di contenuti formativi maggiore, capace di arricchire il bagaglio di competenze di un lavoratore. L'andamento di questo valore è strettamente connesso all'articolazione dei Progetti Formativi/Percorsi che

[9] Questo indicatore è stato calcolato soltanto per le Linee di finanziamento "classiche" (Linee a Progetto), che sono le uniche che possono prevedere l'articolazione in Progetti/Percorsi/Edizioni.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

a sua volta è strettamente connessa alla gamma tematica di opportunità formative in cui un lavoratore può essere coinvolto.

La lettura del numero medio di partecipazioni per lavoratore letto in relazione alla Linea di finanziamento evidenzia valori nettamente sopra alla media per le Linee cosiddette "ex-sperimentali"[10] e per quelle dedicate alle microimprese. Anche le Linee di sviluppo settoriale presentano valori superiori alla media. Livelli inferiori al dato medio si registrano, invece, nella Linea *Just in Time*, nella Linea Covid-19 e nelle Linee multiregionali. Queste ultime (multiregionali) risentono, infatti, di un carattere più estensivo della media dove è più frequente la replicazione del medesimo percorso su più edizioni e il coinvolgimento di una platea più ampia di lavoratori/imprese. Per le Linee dedicate allo sviluppo territoriale si registra un valore in linea con la media.

Il numero medio di partecipazioni per azienda, che misura l'intensità con cui l'azienda riesce a mandare in formazione i propri dipendenti, è pari a cinque sul totale di periodo, con un andamento decrescente negli anni analizzati[11]. L'indicatore appare più elevato per le Linee ex-sperimentali (15,3), seguono le Linee dedicate ai settori e/o allo sviluppo territoriale (rispettivamente 12 e 10,2) e, coerentemente con quanto emerso per l'indicatore precedente, il livello più basso si registra per le Linee multiregionali (4,9) e per la Linea *Just in Time* (5). Il valore per le Linee di finanziamento classiche si attesta nel complesso a 8,3.

Il numero medio di ore per partecipazione, ovvero la durata media di un corso è pari a 37,4. I valori di questo indicatore costituiscono storicamente un elemento distintivo dell'attività formativa di Fondartigianato nel panorama dei Fondi Interprofessionali dove si osservano dati relativi alla durata dei corsi mediamente più brevi (Anpal, 2022). Limitatamente alle Linee di finanziamento classiche, il numero medio di ore realizzate per percorso formativo si caratterizza come parametro molto elevato; 33,2 ore medie nel periodo 2012-2022, con differenze tra le diverse Linee di finanziamento. Pur nel rispetto dei vincoli imposti dalla progettazione delle di-

[10] In queste Linee sono inclusi i Progetti formativi dedicati a: alta formazione, investimento tecnologico, salute e sicurezza. Nelle prime edizioni del Monitoraggio tali Linee erano considerate sperimentali, ad oggi sono parte strutturale della programmazione del Fondo.

[11] Tale parametro pari a quasi 9,7 partecipazioni nel 2012 si riduce a 3,3 nel 2022. Questo fenomeno verosimilmente sconta la riduzione della dimensione media delle imprese beneficiarie nel periodo osservato, che passa da 16,4 dipendenti per azienda nel 2012 a 12,7 nel 2021, determinando una diminuzione proporzionale del numero di partecipazioni per azienda. Per il 2022 tuttavia si registra un aumento della dimensione media aziendale delle beneficiarie, elemento da monitorare nelle prossime edizioni.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

verse Linee, si osservano durate dei corsi (in termini di ore) nettamente superiori per le "Altre Linee" (in media 45,5 ore); dato questo spiegabile dal carattere prevalentemente "specialistico" delle attività finanziate attraverso questo canale di finanziamento. Nelle Linee classiche si registrano corsi ad ogni modo molto strutturati, in media superiori alle 31 ore, ben oltre quindi i requisiti minimi da Regolamento. Si osserva una certa concentrazione dei corsi più strutturati nelle attività finanziate attraverso le Linee dedicate alle microimprese (37,6 ore in media per posto aula).

Nel complesso del periodo si registra un numero medio di edizioni per percorso pari a 8,8 (Tabella 5.2). La progettazione multiregionale è quella che sopra tutte le altre ha evidenziato un livello di replicazione dell'attività formativa superiore alla media, evidenza questa che trova spiegazione nella natura di tale Linea di progettazione che prevede molte edizioni. Livelli più bassi caratterizzano invece la Linea *Just in Time* (1,4), la Linea Covid-19 (2,1), le Linee dedicate alle microimprese (3), allo sviluppo territoriale (3,4) e ai settori (3,6); un valore leggermente superiore, invece, per le Linee ex-sperimentali dove l'indicatore raggiunge un valore pari a 6,3.

Tabella 5.2 – Articolazione delle Linee di finanziamento

	LINEE A PROGETTO							
	Covid-19	*Just in Time*	Linee ex-sperimentali	Microimprese	Multi regionali	Settori	Sviluppo territoriale	Totale Linee a Progetto
Numero medio di Edizioni previste del Percorso	2,1	1,4	6,3	3,0	125,2	3,6	3,4	8,8
N. medio di partecipazioni per Progetto	8,9	5,0	24,4	8,5	430,9	16,3	14,2	15,6
N. medio di partecipazioni per Percorso	5,6	4,1	6,7	3,8	25,4	6,5	6,5	6,7
Partecipazione aziendale ai Progetti formativi								
Numero di Progetti per unità locale	1,00	1,00	1,02	1,13	1,07	1,03	1,18	1,12
Numero di unità locali per Progetto	1,19	1,00	1,59	1,35	88,32	1,35	1,38	1,88

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

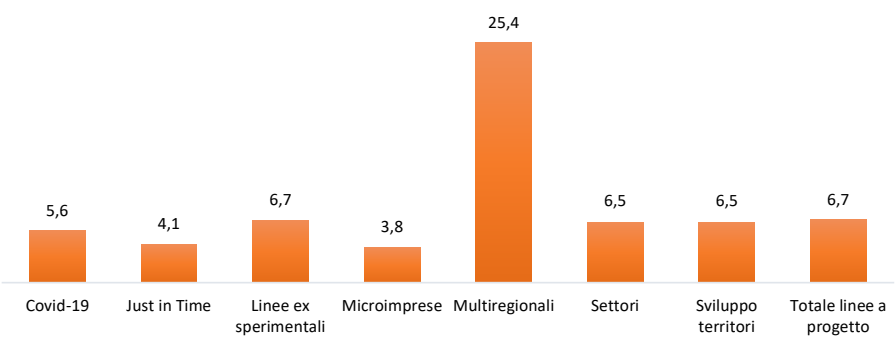
Il numero medio di partecipazioni per Percorso (Figura 5.1), l'indicatore è stato calcolato al netto delle replicazioni del medesimo percorso su più edizioni, restituisce la misura dell'ampiezza delle aule, in termini di lavoratori frequentanti che si attesta (media del periodo osservato) sui 6,7 lavoratori; un dato questo che appare in linea con i criteri di dimensionamento "ottimale" delle aule e consente ancora di mantenere un certo equilibrio

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

tecnico/economico nella programmazione dei corsi. Anche in questo caso si evidenziano differenze tra le varie Linee di finanziamento, il valore più basso si è registrato per le Linee dedicate alle microimprese (3,8) e, coerentemente a quanto evidenziato precedentemente per gli altri indicatori, quello più alto per le Linee multiregionali (25,4). Altro indicatore della complessità della progettazione è dato dal numero di Progetti per unità locale che presenta un valore medio pari a 1,1. Non si notano in questo caso rilevanti scostamenti in relazione alla tipologia di finanziamento.

Il numero di unità locali per Progetto misura, infine, la diffusione dell'offerta formativa finanziata nell'ambito di Progetti che coinvolgono più aziende. Nel periodo analizzato, in media, in ogni Progetto sono coinvolte quasi due imprese (1,88), con un valore nettamente al di sopra della media per le Linee multiregionali, le cui caratteristiche sono già state ampiamente descritte precedentemente.

Figura 5.1 – Numero medio di partecipazioni per singola edizione di un Percorso



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

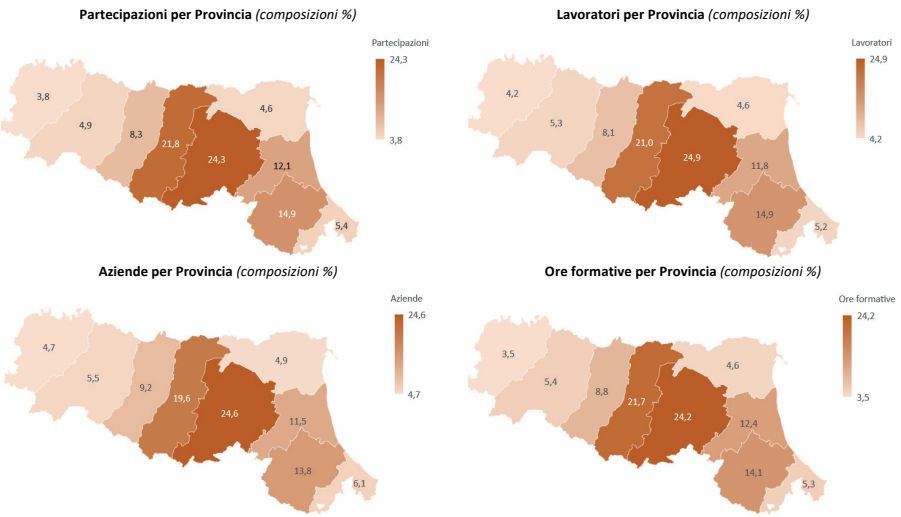
La letteratura evidenzia come i Fondi Interprofessionali (e Fondartigianato tra essi) fin dalla loro istituzione hanno previsto una contenuta programmazione di attività formativa in modalità multi-aziendale, con difficoltà che crescono quando si affrontano contenuti più "trasversali" e contenuti specialistici e/o di livello superiore. Nel caso specifico della programmazione di Fondartigianato va inoltre specificato, come la presenza di più aziende in un medesimo Progetto non va letta come sinonimo di cooperazione tra le imprese. Si ricorda, infatti, che si fa riferimento ad aziende che presentano analogo fabbisogno formativo e i cui lavoratori frequentano sì il medesimo percorso, ma in edizioni differenti. Il coin-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

volgimento di più aziende non sottintende pertanto che i dipendenti frequentino congiuntamente il medesimo percorso; il più delle volte ciascuna azienda frequenta il "proprio" in modo autonomo in edizioni diverse con il medesimo contenuto.

Analizzando le principali grandezze statistiche per Provincia operativa si evidenzia, per gli anni in analisi 2012-2022, il coinvolgimento prevalente alle attività formative per le aziende con sede nel territorio della Città Metropolitana di Bologna (24,6%) e Modena (19,6%).[12] Seguono i territori di Forlì-Cesena (13,8%), Ravenna (11,5%) e Reggio Emilia (9,2%). Le altre province restano al di sotto del 9% con Ferrara e Piacenza che si collocano agli ultimi posti, rispettivamente con il 4,9% e il 4,7%. Analogamente alle aziende anche le partecipazioni, i lavoratori e le ore formative erogate vedono la maggior concentrazione nella Città Metropolitana di Bologna e nella provincia di Modena (Figura 5.2).

Figura 5.2 – Le principali grandezze per Provincia, periodo 2012-2022



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

[12] Si tratta di composizioni percentuali calcolate al netto dei casi mancanti, che rappresentano circa il 9% del totale, per i quali non si è riusciti a ricostruire l'informazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Infine, data la necessità di personalizzare l'analisi in base allo specifico comparto di riferimento dell'attività promossa dal Fondo si è scelto di fornire al lettore anche la disaggregazione degli indicatori per tipologia d'impresa a cui è rivolta l'attività formativa: Artigiane "pure" (classificazione INPS), rispetto alle NON artigiane (ovvero quelle aziende che hanno Codice Contributivo INPS diverso da 4).

Ciò che emerge è che le aziende artigiane, seppur di poco, rappresentano ancora la componente maggioritaria delle beneficiarie dell'offerta formativa[13] (6.935, pari al 50,3%). Le proporzioni si invertono però, data la minore dimensione media delle imprese artigiane, se analizziamo il dato in termini di partecipazioni. Solo il 39,1% dei lavoratori in aula è occupato in imprese artigiane, mentre il restante 60,9% è costituito da dipendenti di aziende non artigiane. La prevalenza di imprese non artigiane si conferma anche in termini di numero di Progetti che nel 54,4% dei casi ha interessato questa tipologia di aziende; solo nel 45,6% quelle artigiane. Questa evidenza ha una ricaduta anche in termini di monte ore: nelle prime viene svolto il 60,2% delle ore, nelle imprese artigiane solo il 39,8%.

Per quanto riguarda i parametri strutturali relativi all'offerta formativa, non si colgono differenze significative rispetto al numero medio di partecipazioni per allievo; è diverso, invece, il numero medio di partecipazioni per azienda che evidentemente risente della minor dimensione media delle imprese artigiane (3,9 per le artigiane, 6,2 per le non artigiane).

Se guardiamo il numero medio di Progetti per unità locale, che intercetta la capacità delle imprese di posizionarsi contemporaneamente in un dato periodo su più Progetti, e il numero medio di unità locali coinvolte nel medesimo Progetto, non si riscontrano differenze significative tra le imprese artigiane e non artigiane.

5.3. Gli attori della formazione

Il presente paragrafo è dedicato alla descrizione quali-quantitativa dei diversi attori coinvolti nel processo di erogazione della formazione e segue, in termini logici, il paragrafo relativo alla rassegna degli indicatori che concentra l'analisi sulla comprensione delle grandezze della programmazione formativa. In particolare, si concentra l'attenzione sulla descrizione della composizione delle aule, che si esplicita nell'analisi delle partecipa-

[13] Si tratta di composizioni percentuali calcolate al netto dei casi mancanti, che rappresentano il 7,9% del totale delle aziende.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

zioni, del profilo dei lavoratori che le occupano e nella descrizione delle imprese in cui questi operano.

Si inizia con una prima disamina che mette a confronto le caratteristiche dei lavoratori messi in formazione a quelle dello stock di occupati dipendenti regionale che funge da variabile di riferimento. Riprendendo alcuni dei punti di riflessione introdotti nel primo paragrafo, l'analisi viene contestualizzata comparando le caratteristiche dei corsisti con quelle relative alla composizione del mercato del lavoro regionale. Si cerca, quindi, di individuare l'eventuale scostamento tra le caratteristiche dei lavoratori che compongono le aule e quelle del potenziale bacino d'utenza, costituito dai lavoratori dipendenti (occupati nella regione Emilia-Romagna) individuati dalla Rilevazione continua sulle Forze di Lavoro Istat[14].

Si procede, quindi, con la descrizione del profilo dei corsisti, attraverso lo studio delle caratteristiche socio-anagrafiche e lavorative di questi ultimi (sesso, età, titolo di studio, inquadramento, e condizione professionale nell'azienda di appartenenza), per poi passare a un'analisi più dettagliata delle caratteristiche delle aziende beneficiarie. La scelta di utilizzare come variabile di riferimento la composizione delle aule (le partecipazioni) nasce dalla necessità di analizzare il volume dell'attività formativa (che funge da *proxy* del bacino d'utenza dei corsi) e di concentrare l'attenzione sui destinatari della formazione e sulle imprese in cui operano. In questo modo vengono colte le caratteristiche delle aule considerando la somma delle presenze ai corsi che ogni singolo lavoratore può svolgere partecipando a più di un Progetto formativo, sia esso di un singolo o di più Inviti. La differenza tra partecipazioni e profilo degli allievi è tanto maggiore quanto più aumenta il numero di allievi multi-corso nell'ambito di un singolo Invito. Viene, infine, approfondito attraverso l'analisi della durata dei corsi (espressa in ore medie), il tema dell'intensità dell'offerta formativa.

Caratteristiche dei formati e mercato del lavoro

Al fine di contestualizzare l'analisi della composizione delle aule viene, quindi, proposto il confronto con i dati disponibili sulla struttura del mercato del lavoro dipendente regionale. Il motivo di questa scelta è quello di testare l'esistenza di eventuali "specificità" nel profilo dei formati che evidenzino discrasie tra chi accede ai corsi e chi potenzialmente potrebbe farlo. È interessante capire quanto la formazione (interprofessionale in que-

[14] Si fa riferimento ai dati desumibili dall'indagine "Rilevazione continua sulle Forze di Lavoro" limitatamente ai lavoratori dipendenti, che alimentano il cassetto previdenziale da cui hanno origine le risorse dello 0,30 destinate al finanziamento delle attività formative.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

sto specifico caso) può esercitare una funzione "emancipatoria" e fungere da *driver* che accompagna la crescita professionale dei lavoratori; si tratta, pertanto, di quantificare in modo complementare se la formazione accentua o smussa tendenze già esistenti all'interno del mercato del lavoro producendo o meno un'ulteriore segmentazione nella platea dei dipendenti.

Per la rappresentazione del mercato del lavoro regionale i dati selezionati sono quelli di fonte Istat desunti dalla Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro[15]. La grandezza scelta come termine di confronto, invece, è quella delle partecipazioni (presenze ai corsi), che fotografa la composizione delle aule. Occorre precisare, tuttavia, che i dati Istat, data la loro natura campionaria, presentano alcuni limiti e non consentono il raggiungimento di un dettaglio informativo pari a quello dei dati messi a disposizione dal Fondo per la composizione delle aule. Il confronto è circoscritto, pertanto, ad una gamma ristretta di dimensioni di indagine: oltre alle consuete informazioni socio-anagrafiche quali età, sesso, titolo di studio, è possibile osservare solo alcuni aspetti inerenti alla natura professionale dell'allievo come la tipologia contrattuale e il settore di appartenenza.

Nella Tabella 5.3 sono riportate la composizione anagrafica delle aule (partecipazioni) e la relativa base occupazionale, con riferimento agli ultimi cinque anni, gli unici disponibili per gli occupati in base alla nuova rilevazione sulle Forze di Lavoro, declinati per sesso, età, settore di attività economica, titolo di studio e tipologia contrattuale; per le partecipazioni il dato temporale è riferito all'anno di frequentazione del corso desunto dal calendario delle presenze. Nella nuova rilevazione sulle Forze di Lavoro per le variabili classi d'età e titolo di studio non sono disponibili tutte le modalità della precedente rilevazione; pertanto, anche i dati sulle parteci-

[15] Il Regolamento (UE) 2019/1700 del Parlamento europeo, in vigore dal 1° gennaio 2021, introduce alcuni cambiamenti nella definizione di occupato. La nuova rilevazione Forze di Lavoro, in Italia come in tutti i paesi dell'Unione europea, recepisce le indicazioni di tale Regolamento. In particolare, per identificare la condizione di occupato, le differenze rispetto alla rilevazione precedente, condotta fino a fine 2020, si concentrano su tre principali aspetti:

- i lavoratori in Cassa integrazione guadagni (Cig) non sono più considerati occupati se l'assenza supera i 3 mesi;
- i lavoratori in congedo parentale sono classificati come occupati anche se l'assenza supera i 3 mesi e la retribuzione è inferiore al 50%;
- i lavoratori autonomi non sono considerati occupati se l'assenza supera i 3 mesi, anche se l'attività è solo momentaneamente sospesa.

L'introduzione di questa nuova definizione di occupato ha comportato la rottura della serie storica della Rilevazione delle forze di lavoro, utilizzata fino al IV trimestre 2020, e ha richiesto pertanto la ricostruzione delle nuove stime per l'intero periodo. Al momento i dati disponibili relativi all'Emilia-Romagna sono riferiti agli anni 2018-2022. La ricostruzione della serie per gli anni precedenti non è ancora stata resa disponibile dall'Istat.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

pazioni sono stati accorpati in modo da rendere possibile il confronto con gli occupati.

Tabella 5.3 – Distribuzione delle composizioni di aula (partecipazioni) e degli occupati Indagine continua Forze di Lavoro (Istat) (composizione % di colonna)

SESSO	PARTECIPAZIONI					OCCUPATI				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Maschi	60,9	57,4	56,4	57,3	57,9	51,8	51,2	51,6	52,4	52,3
Femmine	39,1	42,6	43,6	42,7	42,1	48,2	48,8	48,4	47,6	47,7
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
CLASSI DI ETÀ	PARTECIPAZIONI					OCCUPATI				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
15-24	5,3	5,6	4,8	7,7	6,4	4,6	4,7	4,4	4,2	4,9
25-34	24,5	24,1	25,6	28,0	29,0	16,8	16,7	16,5	17,1	17,8
35-49	46,2	42,6	42,2	39,0	39,4	42,3	41,3	40,5	39,8	38,4
50-64	23,3	27,0	26,8	24,7	24,6	33,2	34,0	35,3	35,2	35,7
65 +	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	3,1	3,2	3,3	3,8	3,3
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
SETTORE	PARTECIPAZIONI					OCCUPATI				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Agricoltura	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0	2,1	2,4	2,8	2,3	2,3
Industria in senso stretto	52,6	53,3	46,9	52,0	54,1	31,2	31,8	30,7	31,8	31,5
Costruzioni	11,3	10,7	11,2	10,3	9,1	3,6	3,6	4,0	4,4	5,0
Servizi	36,1	35,8	41,9	37,7	36,9	63,2	62,2	62,5	61,5	61,2
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
TITOLO DI STUDIO	PARTECIPAZIONI					OCCUPATI				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Licenza di scuola elementare e media, nessun titolo di studio	21,9	21,7	18,0	16,7	17,6	27,9	27,1	26,7	27,4	28,0
Diploma	61,7	62,5	60,9	66,1	63,3	48,0	48,0	47,7	47,1	47,0
Laurea e post-laurea	16,5	15,8	21,1	17,2	19,1	24,1	24,8	25,6	25,5	24,9
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
TIPOLOGIA CONTRATTUALE	PARTECIPAZIONI					OCCUPATI				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Tempo determinato	5,9	5,5	6,5	5,4	7,1	17,8	17,1	15,1	15,9	16,5
Tempo indeterminato	94,1	94,5	93,5	94,6	92,9	82,2	82,9	84,9	84,1	83,5
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Entrando nel merito dell'analisi emerge come la distribuzione delle aule sotto-rappresenti le donne di circa sei punti percentuali sul totale del periodo. Se la proporzione uomini/donne nelle Forze di Lavoro risulta di poco superiore a 1:1, con un andamento costante nel periodo analizzato, le relative quote di partecipazione di uomini all'attività formativa registrano

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

valori costantemente più alti che oscillano tra il 56,4% del 2020 e il 60,9% del 2018. L'andamento appare in linea con la spiccata e consolidata vocazione manifatturiera dell'insediamento di Fondartigianato, dove si registra una sovra-rappresentazione di uomini, tipica di questo comparto. Diverso quindi rispetto alla distribuzione settoriale del sistema produttivo regionale, che, al contrario, vede prevalere le attività terziarie dove tipicamente è più diffuso il ricorso al lavoro femminile (cfr. Cap. 2).

Un'ulteriore conferma di quanto appena emerso viene dal confronto della distribuzione settoriale tra partecipazioni e dato Istat. Il confronto proposto descrive la presenza di eventuali asimmetrie rispetto al contesto lavorativo regionale. L'analisi sarebbe più accurata se si potessero confrontare i livelli formativi rispetto alla composizione degli organici delle aziende beneficiarie. Non essendo disponibile tale dato si è scelto di usare il dato Istat come termine di confronto.

Come già sottolineato nell'analisi qui riportata facciamo riferimento agli ultimi cinque anni (2018-2022), per poter permettere il confronto con il bacino di riferimento dei dati Istat (Ires ER, 2023): le incidenze percentuali delle partecipazioni variano tra il 46,9% e il 54,1% nell'industria manifatturiera e tra l'11,3% e il 9,1% nelle costruzioni; nel corrispettivo universo Istat la quota dei lavoratori dell'industria oscilla, invece, intorno al 31% e quella delle costruzioni attorno al 4%. Nel settore dei servizi, al contrario, si nota una sistematica sottorappresentazione dell'aggregato con valori che oscillano tra un minimo del 35,8% ed un massimo del 41,9%; nell'universo Istat il dato oscilla, invece, tra il 61,2% e il 63,2%. Per correttezza interpretativa va ricordato, che nella rilevazione sulle Forze di Lavoro nei servizi è compreso anche il settore Pubblico che invece non è conteggiato, in quanto non di sua competenza, nei dati provenienti dal Fondo.

Passando alla composizione delle partecipazioni per età si evidenzia un'ulteriore asimmetria rispetto a quella delle Forze di Lavoro. Si registra, in aula, una prevalenza di lavoratori in età compresa tra i 35 e i 49 anni (41,9% media ultimi cinque anni, rappresentano il 47% se consideriamo l'intero periodo 2012-2022), valore allineato al dato Istat (41%), mentre tra i 25-34enni, dove si concentrano mediamente il 26,2% delle partecipazioni (2018-2022), vi è un picco di sovra rappresentazione delle presenze in aula di oltre nove punti percentuali. Al contrario, nelle coorti d'età superiori il peso delle partecipazioni registra una sistematica sottorappresentazione particolarmente evidente nella fascia dei 50-64enni: in questa fascia si trova il 25,3% delle partecipazioni (media 2018-2022) a fronte del 34,7% degli occupati (dato Istat).

In un mercato del lavoro che vede lentamente invecchiare la sua composizione, anche per gli effetti di una crisi che ha pesantemente influen-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

zato i tassi di occupazione giovanile, va sicuramente valorizzata l'azione di coinvolgimento formativo delle fasce di lavoratori più giovani svolta da Fondartigianato in ambito regionale. Come si vedrà in seguito, osservando la distribuzione delle partecipazioni in relazione all'anzianità aziendale dei lavoratori, il Fondo svolge un compito fondamentale nell'implementazione delle skill professionali dei neoassunti e di coloro che non hanno ancora definito un percorso di carriera strutturato all'interno dell'azienda. Tutto ciò a supporto di un segmento di lavoratori che tendono ad essere notoriamente più fragili all'interno del mercato del lavoro.

Un ulteriore elemento di distinzione è evidente sul terreno della scolarizzazione, come del resto è già stato evidenziato in diversi studi sulla Formazione Continua finanziata attraverso il canale dei Fondi Interprofessionali. In termini di partecipazioni ai corsi si rileva un peso preponderante e costantemente crescente nel periodo analizzato di diplomati, che ne costituiscono quasi il 63%, dato medio 2018-2022 (sono il 61,6% nel totale periodo 2012-2022), con uno scostamento di oltre 15 punti percentuali rispetto al dato Istat (47,6% in media nel periodo). Lo schiacciamento su titoli di studio medi origina di fatto due criticità tra loro simmetriche ed opposte. Da un lato si penalizzano i lavoratori meno scolarizzati che compaiono tra le partecipazioni nella misura del 19,2% dato medio 2018-2022 (sono il 22,5% nell'intero periodo 2012-2022), con una sottorappresentazione dell'8,2% rispetto al dato occupazionale regionale; dall'altro i laureati o coloro che hanno un titolo di studio superiore alla laurea, si attestano in media al 17,9%, sempre negli ultimi cinque anni, a sua volta con un deficit di oltre sette punti percentuali rispetto al dato Istat.

Per quanto riguarda le tipologie contrattuali, i dati a disposizione hanno permesso un confronto con i dati Istat nella sola distinzione tra contratti a tempo determinato e indeterminato (considerando l'apprendistato alla stregua di un rapporto a tempo indeterminato). I dati relativi alla composizione delle aule segnano uno scarto negativo di oltre dieci punti percentuali rispetto al dato Istat per i lavoratori a tempo determinato, a testimonianza di un utilizzo della formazione meno focalizzata su lavoratori con una condizione contrattuale ancora incerta all'interno dell'azienda, che spesso si accompagna a una nuova assunzione. È evidente, pertanto, il peso in termini formativi dei soggetti inseriti stabilmente e con percorsi di carriera già avviati, piuttosto che quello dei lavoratori caratterizzati da contratti ancora poco strutturati e dei quali tendenzialmente non è ancora chiaro il futuro in termini occupazionali e professionali.

Queste tendenze sono riscontrabili anche a livello nazionale, come evidenziato nel Piano Nazionale Nuove Competenze. Nel documento viene riportato come "*la partecipazione all'istruzione e formazione degli adulti*

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

è influenzata dalle caratteristiche sociodemografiche individuali. Coloro che partecipano maggiormente all'apprendimento sono più giovani, hanno più anni di istruzione e sono impiegati in occupazioni più qualificate. Le possibilità di essere coinvolti in attività di formazione sono più basse tra coloro che sono scarsamente istruiti, hanno più di 45 anni e sono scarsamente qualificati. L'analisi della formazione finanziata attraverso i Fondi paritetici interprofessionali conferma tangibilmente questa tendenza: il peso dei livelli apicali coinvolti nelle iniziative formative promosse dai Fondi è proporzionalmente più rilevante rispetto alla loro presenza tra tutti i lavoratori dipendenti". Anche l'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche nel suo rapporto annuale (INAAP, 2024), ha sottolineato come vi siano disuguaglianze in termini di accesso alla formazione "*la partecipazione degli adulti ai percorsi di formazione risulta ancora molto legata alle caratteristiche sociodemografiche degli individui con alcuni target di popolazione fortemente penalizzati. Permangono disuguaglianze dovute a genere, età, qualifica e a disparità territoriali. Il livello di istruzione e la condizione professionale si confermano dunque ancora i principali fattori di divario. Le fasce centrali della popolazione partecipano maggiormente alla formazione rispetto agli adulti più anziani*".

Questa prima lettura dei dati suggerisce, confermando quanto già emerso in precedenti analisi condotte dal Fondo, la presenza di una forbice ben marcata per quanto riguarda il tema dell'accesso alla formazione. Le presenze in aula risultano concentrate su lavoratori uomini, in età compresa tra i 35 e i 49 anni (ed in particolare nella classe 35-44 anni se consideriamo l'intero periodo di analisi), prevalentemente muniti di diploma di scuola superiore, e con contratto a tempo indeterminato. Rimane, invece, il deficit in termini di presenza dei lavoratori a termine. Lo sbilanciamento delle partecipazioni sugli uomini riflette la consolidata collocazione settoriale del Fondo sul comparto manifatturiero e delle costruzioni, a prevalente occupazione maschile. Inoltre, si registra una consistente sottorappresentazione della componente straniera in aula[16]. Vedremo meglio più avanti come il personale più giovane, che tende spesso a combaciare con quello neoassunto, benefici di percorsi formativi più robusti in termini di ore, in particolare se ci si concentra sul segmento degli apprendisti[17].

[16] Tendenze ed andamenti che si riscontrano anche a livello nazionale, come evidenziato nel Piano Nazionale Nuove Competenze (dicembre 2021).

[17] Occorre sottolineare, tuttavia, che solamente dal 1° gennaio 2013, con l'introduzione delle modifiche apportate dalla legge 92/2012 (Riforma del mercato del lavoro), gli apprendisti possono partecipare alle attività formative finanziate dai Fondi Interprofessionali per la formazione continua. Pertanto, da tale data, le aziende devono versare il contributo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

La composizione socio-anagrafica delle aule

Introdotte le differenze emerse dal confronto tra composizione delle aule e bacino occupazionale di riferimento, l'attenzione qui si focalizza sulle caratteristiche anagrafiche delle presenze in aula (analisi delle partecipazioni) e sull'intensità con la quale viene erogata la formazione, misurata in termini di ore medie effettive per partecipazione ai corsi. Con il medesimo approccio metodologico poi, si sposta l'attenzione sulle variabili connesse al percorso professionale del lavoratore (tipologia di contratto di lavoro, inquadramento professionale e anzianità aziendale), che, come noto, risultano spesso correlate allo sviluppo/potenziamento delle competenze attraverso l'implementazione dei percorsi formativi.

Per quanto riguarda la composizione di sesso si è già ampiamente detto della sovrarappresentazione di uomini tra le partecipazioni. Da una prima lettura del numero di ore medie per partecipazione[18], si osserva come gli uomini in aula non traggano vantaggio dalla loro sovra rappresentazione in aula; infatti, se il valore medio dell'indicatore si attesta a 37,4 ore sul totale d'aula, le lavoratrici partecipano a percorsi di una durata media di 38,1 ore contro le 36,9 degli uomini.

Con riferimento alla distribuzione per età, si osservano corsi decisamente più lunghi della media, in termini di ore per percorso, per gli allievi più giovani. Il dato si accompagna ad una forte concentrazione delle partecipazioni tra i 40-44enni (16,6%) e di una forte presenza di corsisti più giovani, in particolare concentrati nelle classi 30-34 (14,2%) e 35-39 anni (15,1%), consistente anche la quota di partecipazione nella classe 45-49 anni (15,3%). Entrando nel dettaglio, il numero di ore medie per partecipazione si attesta, per la classe 20-24 anni a 39,5 ore e nella successiva fascia (25-29) a 38. Tra i 15-19enni il valore dell'indicatore raggiunge quota 43,1 ore, occorre però precisare che in quest'ultima classe ricadono solo lo 0,2% del totale delle partecipazioni. Tenendo, invece, in considerazione le coorti d'età più popolate (dai 35 ai 44 anni), il numero di ore per partecipazione si riduce risultando inferiore al valore medio, con oscillazioni attorno alle 36,9 ore.

La polarizzazione dei percorsi, più intensi in termini di durata, in termini di età anagrafica è interessante perché segnala una tendenza a incen-

integrativo – previsto dall'art. 25 della legge 845/1978 – anche per i lavoratori assunti con contratto di apprendistato. Gli apprendisti sono stati inseriti in modo sperimentale nelle linee di sviluppo territoriale prima e settoriale poi, entrano a regime in tutta la progettazione a partire dall'Invito 1-2016.

[18] Il numero di ore formative per partecipazione è stato calcolato come descritto nel paragrafo sulle principali grandezze statistiche.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

tivare la crescita professionale dei lavoratori più giovani e tendenzialmente entrati da poco nella sfera aziendale. Tale evidenza, ancora non sufficientemente marcata, rappresenta un elemento di novità, già emerso nel precedente monitoraggio, ma che dovrà trovare ulteriore riscontro nel tempo man mano che i dati si consolidano. Il profilo d'aula per cittadinanza (Tabella 5.4) dei lavoratori coinvolti è, invece, sostanzialmente stabile e vede confermato lo schiacciamento sulla componente di origine italiana (94,6% sul totale di periodo); soltanto il 5,4% è, invece, costituito da lavoratori stranieri, dato questo sensibilmente inferiore al dato Istat desunto dalla Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro[19], che nel periodo oscilla intorno al 13%. Si conferma, come in passato, una difficoltà di accesso della componente straniera alla formazione; criticità che peraltro è condivisa anche in altri Fondi Interprofessionali operanti su scala regionale.

Tabella 5.4 – Partecipazioni per cittadinanza, periodo 2012-2022 (composizioni % di colonna)

CITTADINANZA	ANNO DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Totale
Italia	94,6	94,5	95,2	94,5	94,7	94,8	94,6	93,2	95,0	94,8	93,0	94,6
Altri paesi UE	1,3	1,8	1,4	1,4	1,9	1,6	1,6	1,5	1,8	1,6	2,5	1,6
Paesi europei extra UE	2,0	2,2	1,9	1,9	1,5	1,7	2,0	2,4	1,8	1,5	2,0	1,9
America	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1
Asia	0,9	0,6	0,4	0,5	0,7	0,7	0,6	1,0	0,4	0,6	0,6	0,6
Africa	1,1	0,8	0,9	1,3	1,0	1,1	1,1	1,7	0,9	1,2	1,6	1,1
Oceania	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Casi mancanti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Per ciò che riguarda il titolo di studio, il vantaggio riscontrato in termini di accesso alla formazione, per i lavoratori diplomati si traduce anche in un vantaggio in termini di durata dei corsi (38,4). Sono, invece, più penalizzate le figure che possiedono la sola licenza media (35,6 ore) e i lavoratori con i livelli di scolarizzazione più bassi, il cui numero medio di ore per partecipazione si attesta a 35,2. In quest'ultimo gruppo si ricorda che si

[19] Abbiamo utilizzato il dato del Nord-Est, disponibile per gli anni 2018-2022, in quanto la suddetta rilevazione da alcuni anni non rende più disponibili i dati della cittadinanza per Regione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

concentrano tipicamente i lavoratori italiani più anziani e i giovani stranieri, prevalentemente inquadrati come operaio generico.

L'analisi delle partecipazioni per inquadramento (Figura 5.8) conferma gli andamenti già evidenziati in letteratura; in primo luogo, si osserva ancora una volta il peso importante ricoperto dalle figure impiegatizie che rappresentano il 51,2% nel periodo di analisi, 2012-2022. Seguono gli operai qualificati al 22,7% e gli operai generici (20,4%); il peso di entrambe le qualifiche presenta una forte variabilità nel periodo, in molti casi dovuta alla difficoltà di distinguere in fase di rilevazione i due inquadramenti. Gli impiegati direttivi, di contro, rappresentano una quota contenuta ma significativa tra le partecipazioni ai corsi (mediamente il 4,5%); i dirigenti, in forma residuale, rappresentano soltanto l'1% delle partecipazioni. Va comunque segnalato che gli operai (generici e qualificati) tra loro cumulati non raggiungono la quota di impiegati amministrativi e tecnici; questo seppur in un contesto di piccola/media imprenditoria, prevalentemente artigiana e settorialmente ben connotata (concentrata nel settore manifatturiero e delle costruzioni). Con riferimento alla durata dei corsi emerge come la componente largamente prevalente, quella degli impiegati amministrativi e tecnici, sia anche quella coinvolta in corsi più lunghi (39,3 ore). Questo determina un vantaggio relativo di questa categoria professionale e in parte spiega perché le donne beneficiano di percorsi mediamente più lunghi dei loro colleghi uomini: il 70,2% della componente femminile delle partecipazioni è composta da impiegati amministrativi e tecnici, mentre per gli uomini la quota scende al 37,8%. Le altre tipologie di inquadramento, invece, sono coinvolte in corsi mediamente meno strutturati: il numero medio di ore per partecipazione raggiunge il valore più basso per gli operai generici con 34,3 ore in media.

Per quanto concerne le caratteristiche contrattuali (Tabella 5.5) la formazione è indirizzata prevalentemente a lavoratori a tempo indeterminato, che rappresentano l'87,5% delle partecipazioni (totale periodo); le figure in aula con contratto a termine sono invece il 6,1%. È interessante segnalare la crescita costante del coinvolgimento tra i formati dei lavoratori in apprendistato; si passa dal 2,1% del 2012 all'11,1% del 2021 e al 9,9% nell'ultimo anno (5,9 come media di periodo). Proprio questi lavoratori, oltre a registrare un coinvolgimento crescente, sono anche quelli coinvolti in corsi mediamente più lunghi (41,4 ore rispetto alle 37,4 medie); questo a conferma di una specifica strategia aziendale orientata a sostenere la crescita professionale di queste figure, ma anche in ottemperanza ai dispositivi di legge previsti[20].

[20] Come indicato nella Circolare INPS n. 140/2012, che introduce il versamento dello 0,30 anche per questa tipologia di lavoratori, ed in seguito all'accordo tra le Parti Sociali

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 5.5 – Partecipazioni per tipologia contrattuale, periodo 2012-2022 (composizioni % di colonna)

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	ANNO DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Totale
Contratto a tempo determinato	6,9	6,1	6,3	6,3	4,4	6,3	5,9	5,5	6,5	5,4	7,1	6,1
Contratto a tempo indeterminato	90,1	88,6	88,6	89,4	90,7	86,9	87,2	86,6	84,9	83,5	82,9	87,5
Apprendistato	2,1	4,6	3,3	4,3	4,9	6,8	6,8	7,8	8,5	11,1	9,9	5,9
Lavoro a progetto	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lavoro occasionale	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Coadiuvante familiare	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Contratto di inserimento lavorativo	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lavoratore in CIG/CIGS	0,7	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,2
Lavoratore in mobilità	0,1	0,1	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Casi mancanti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

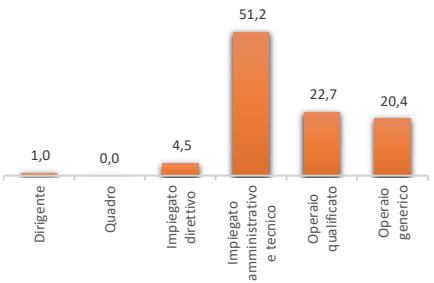
Altro focus importante riguarda l'analisi della composizione delle aule rispetto al grado di inserimento del lavoratore nel contesto aziendale (Figura 5.4); l'anzianità aziendale e la stabilità contrattuale del dipendente vengono considerati in questa disamina come *proxy* della solidità del legame con la realtà aziendale e il relativo ambiente organizzativo. In sostanza occorre verificare quanto le aziende includano nei corsi di formazione i neoassunti rispetto agli altri lavoratori privilegiando o meno i profili che, avendo già assorbito la cultura e la strategia aziendale, risultano essere più facilmente coinvolgibili nei percorsi strategici di crescita professionale.

I dati del periodo in analisi sembrano indicare in modo chiaro l'attenzione del Fondo alla fase di inserimento iniziale del lavoratore in azienda, con un'attenzione che è andata crescendo nel tempo. Premesso che nel periodo osservato la consistenza delle partecipazioni di lavoratori con meno di tre anni di anzianità è stata del 23,2% (4,6% inferiore all'anno), ben il 18,6% quelli con uno o due anni, si può affermare che dell'attività finanziata dal Fondo circa una presenza in aula su quattro abbia riguardato lavoratori in fase di inserimento in azienda; come da attese, resta prevalente la quota delle partecipazioni che riguarda allievi "stabili" che hanno già maturato cinque anni di anzianità aziendale (55,4%). Coerentemente a

del novembre 2013 in riferimento alla partecipazione degli apprendisti all'offerta formativa, gli apprendisti possono partecipare all'offerta formativa (Invito 2-2013 Linea 2) per la formazione tecnico professionalizzante aggiuntiva e per Progetti che vedano coinvolti altri lavoratori della medesima azienda.

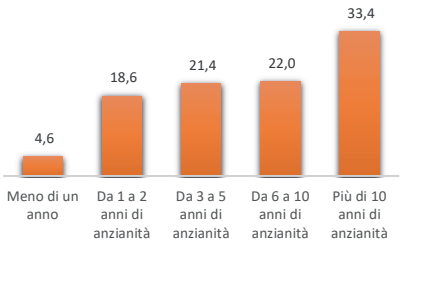
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 5.3 – Partecipazioni per inquadramento, totale periodo 2012-2022 (composizioni %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Figura 5.4 – Partecipazioni per anzianità aziendale, totale periodo 2012-2022 (composizioni %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

quanto documentato per l'apprendistato, lo sforzo rivolto all'inclusione dei neoassunti risulta particolarmente intenso in termini di durata dei corsi: per coloro che sono presenti in azienda da meno di un anno il valore è di 40 ore. L'attenzione mostrata da Fondartigianato, in particolare nel corso degli ultimi Inviti, appare particolarmente virtuosa se confrontata al generico panorama dei Fondi Interprofessionali dove si registra, in proporzione, una minor insistenza sui neoassunti e sui lavoratori a termine, inclusi gli apprendisti. Questa tendenza da un lato è il risultato della grande crisi economico/finanziaria del 2008 che ha ridotto significativamente gli spazi di assunzione, dall'altra è invece un andamento consolidato, in atto dai primi anni di avvio dei Fondi Interprofessionali. Resta pertanto fondamentale la raccomandazione a mantenere alta l'attenzione verso l'attività di formazione continua come fattore di inclusione primario dei neoassunti.

A completamento dell'analisi, un altro indicatore del livello di intensità formativa dei lavoratori è dato dal numero di percorsi formativi seguiti da un lavoratore nell'ambito del medesimo Progetto. È verosimile, infatti, ritenere che al crescere del numero di percorsi formativi a cui un allievo partecipa si arricchisca anche la gamma di competenze acquisite che consentono di agire con maggiore professionalità e riadattabilità nell'ambiente aziendale. I dati in questo caso evidenziano come l'83,6% degli allievi sia impegnato su un solo corso ma occorre sottolineare, come questo dato sia fortemente influenzato dal fatto che oltre il 40% delle ore formative complessive fa riferimento a Linee che, come illustrato nel capitolo precedente, non prevedono un'articolazione nello schema Progetto/Percorso/Edizione. Ad una prima disamina per le principali variabili anagrafiche analizzate,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

in particolare sesso, classi di età, cittadinanza e livello di scolarizzazione, non si ravvisano scostamenti significativi di questo indicatore.

Più interessante è l'analisi per inquadramento (Tabella 5.6) che evidenzia come i dirigenti, pur nella loro scarsa numerosità, siano più coinvolti nella partecipazione di più corsi (21%). Gli operai qualificati mostrano, invece, un maggior livello di frequentazione ad un solo corso (l'88,4% degli allievi) e gli operai generici al contrario presentano un dato inferiore al valore medio (81%).

Tabella 5.6 – Lavoratori per numero di partecipazioni per inquadramento, periodo 2012-2022 (composizioni % di riga)

INQUADRAMENTO	NUMERO DI PARTECIPAZIONI PER ALLIEVO				Totale
	1	Da 2 a 3	Da 4 a 5	Più di 5	
Dirigente	79,0	18,8	2,0	0,2	100,0
Quadro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impiegato direttivo	81,3	16,9	1,8	0,0	100,0
Impiegato amministrativo e tecnico	82,7	15,5	1,6	0,2	100,0
Operaio qualificato	88,4	11,0	0,7	0,0	100,0
Operaio generico	81,0	16,8	2,1	0,1	100,0
Casi mancanti	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Totale	**83,6**	**14,7**	**1,5**	**0,1**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Se guardiamo complessivamente alle variabili riferite agli allievi in fase di inserimento nell'azienda (Tabella 5.7), in particolare il dato degli apprendisti e di coloro che hanno meno di un anno di anzianità (neoassunti in senso stretto), si nota come tra queste figure si registra una percentuale nettamente superiore alla media di allievi che frequentano un solo corso (87,8% per i neoassunti e 87,5% per gli apprendisti). Rammentando che su entrambe queste tipologie di lavoratori si riscontra un vantaggio assai marcato in termini di ore previste di corso, si può ipotizzare che la loro maggiore concentrazione in un solo corso sia compensata da una più alta intensità formativa in termini di durata dei percorsi.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 5.7 – Lavoratori per numero di partecipazioni e per anzianità aziendale, periodo 2012-2022 (composizioni % di riga)

ANZIANITÀ AZIENDALE	NUMERO DI PARTECIPAZIONI PER ALLIEVO				
	1	Da 2 a 3	Da 4 a 5	Più di 5	Totale
Meno di un anno	87,8	10,7	1,5	0,0	100,0
Da 1 a 2 anni di anzianità	85,5	12,9	1,5	0,1	100,0
Da 3 a 5 anni di anzianità	83,6	14,6	1,6	0,1	100,0
Da 6 a 10 anni di anzianità	81,6	16,6	1,7	0,2	100,0
Più di 10 anni di anzianità	83,3	15,2	1,3	0,2	100,0
Casi mancanti	83,3	16,7	0,0	0,0	100,0
Totale	**83,6**	**14,7**	**1,5**	**0,1**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Alla luce di quanto emerso finora è opportuno mantenere una disaggregazione dei dati in relazione alla tipologia aziendale osservata, con particolare riferimento alla distinzione tra imprese artigiane e non. Riguardo alla composizione per sesso si osserva un ulteriore squilibrio a favore degli uomini nelle imprese artigiane, con una quota che sale al 61,3% contro il 56,4% delle non artigiane.

Per quanto riguarda la composizione per età, già si è detto della sovrarappresentazione della componente giovanile tra le partecipazioni rispetto alla distribuzione dei dati delle forze di lavoro Istat. Questa caratteristica è sicuramente più accentuata nel gruppo delle imprese artigiane dove si segnala un'incidenza maggiore dei più giovani (15-24 anni) con oltre quattro punti percentuali di scarto rispetto alle aziende non artigiane, che aumenta ulteriormente nella classe successiva (25-34 anni) con un *gap* di sei punti tra le due tipologie di imprese considerate. Molto caratterizzato in funzione del livello di scolarizzazione il profilo delle partecipazioni dell'artigianato: spicca un'evidente concentrazione nei titoli di studio inferiori a scapito dei diplomati ma soprattutto dei laureati. Il divario in termini di partecipazioni è di 10,5 punti percentuali in più rispetto alle non artigiane se consideriamo il semplice conseguimento della licenza media, e di 11 punti in meno per i laureati.

Questo andamento trova conferma anche nella lettura per cittadinanza dalla quale emerge che gli stranieri pesano il 7,1% nelle imprese artigiane e il 4,4% nelle altre. Le tendenze appena descritte trovano un ulteriore elemento di riscontro considerando la declinazione dei dati per tipologia di inquadramento. Emerge, infatti, una divaricazione profonda con un deficit assai marcato di figure impiegatizie nelle imprese artigiane (–27,4 punti percentuali) e di conseguenza una schiacciante prevalenza di figure ope-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

raie (+27,8 punti percentuali). Per quanto riguarda le tipologie contrattuali, l'unica differenza rilevante emerge per l'apprendistato, con un'incidenza dell'8,7% per le imprese artigiane contro il 4,4% per le non artigiane. I dati confermano inoltre il profilo tipico delle imprese artigiane che risultano meno strutturate sotto il profilo degli organici rispetto alle altre tipologie d'impresa, più complesse a livello organizzativo.

Il profilo delle aziende beneficiarie

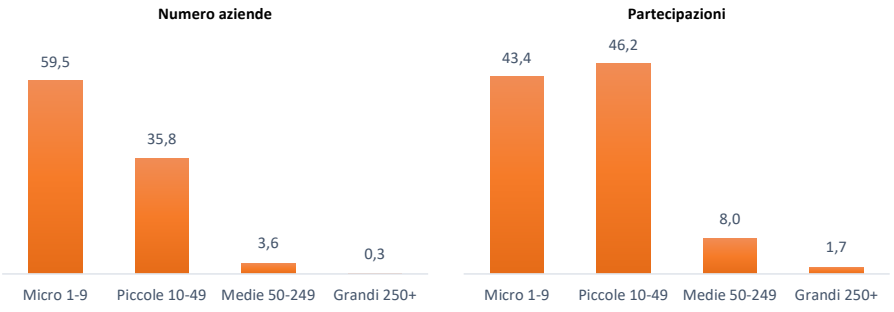
Il focus dell'analisi si sposta ora sulle caratteristiche strutturali delle imprese coinvolte nei progetti formativi. Si procede con una prima analisi delle variabili descrittive della struttura aziendale delle beneficiarie al fine di comprendere meglio il tipo di insediamento di Fondartigianato in Emilia-Romagna. In prima istanza ci si occuperà della dimensione aziendale delle imprese, parametro che si lega strettamente alla definizione normativa di impresa artigiana, in secondo luogo si passa alla lettura settoriale. Nella descrizione viene utilizzato un criterio multilivello di conteggio: da un lato il numero di aziende beneficiarie, dall'altro il relativo numero di partecipazioni.

Dall'analisi emerge il peso preponderante delle microimprese, con meno di dieci dipendenti, che rappresentano il 59,5% del totale delle beneficiarie dell'offerta formativa, dove si concentra il 43,4% delle presenze d'aula. Seguono, con il 35,8% delle aziende ed il 46,2% delle partecipazioni, le piccole imprese (da 10 a 49 dipendenti). Non irrilevante, dato il target peculiare di radicamento del Fondo, l'incidenza delle medie imprese (50-249 dipendenti) con il 3,6% delle imprese e ben l'8% delle presenze in aula.

In un'ottica temporale di lungo periodo si è osservato un maggior coinvolgimento delle microimprese (Figura 5.5), tendenza tuttavia che si è consolidata sui livelli attuali, come evidenziato nelle ultime edizioni del monitoraggio. Il maggior coinvolgimento delle microimprese è il risultato di due fattori che hanno agito contemporaneamente: da un lato gli obiettivi di programmazione del Fondo, dall'altro gli effetti della crisi economica che, come noto, ha colpito in modo particolarmente pesante il comparto artigiano producendo una forte contrazione occupazionale e lo slittamento di molte imprese di media grandezza verso una dimensione micro.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 5.5 – Numero di Aziende e partecipazioni per dimensione aziendale, totale periodo 2012-2022 (composizioni %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

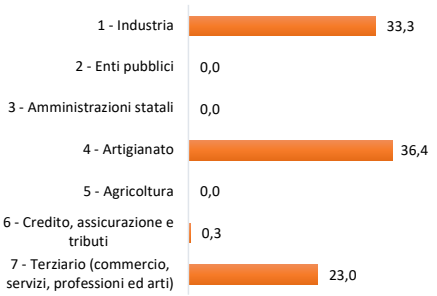
La disciplina legislativa che regola la definizione di impresa artigiana si articola, a seconda del settore economico d'impresa e delle modalità esecutive dell'attività, in accordo con specifici parametri dimensionali che ne limitano il numero massimo di occupati; pertanto, è opportuno cogliere l'ampiezza del settore artigiano, così come viene definito dallo specifico Codice Statistico e Contributivo INPS, tenendo in stretta considerazione la sua dimensione media. Nel complesso del periodo osservato le imprese artigiane (Figure 5.6-5.7) hanno un'incidenza del 46,4% in termini di numerosità aziendale e del 36,4% in relazione all'ammontare di partecipazioni[21]. Tra le imprese beneficiarie non artigiane pesano in modo particolare il comparto dell'industria, in base al criterio di classificazione adottato dall'INPS (27,1% delle aziende e ben il 33,3% delle partecipazioni) e dalle imprese dei servizi (18,3% delle aziende e 23% in termini di partecipazioni).

Le aziende artigiane sono strutturalmente più piccole rispetto a quelle industriali, hanno mediamente 6,8 dipendenti per unità produttiva rispetto ai 21,1 dipendenti delle aziende del settore industriale. Le imprese classificate dal codice INPS nel settore terziario hanno mediamente 22,1 dipendenti nel periodo 2012-2022.

[21] Va ricordato che si tratta di quote al lordo di circa l'8% di valori mancanti sul codice INPS.

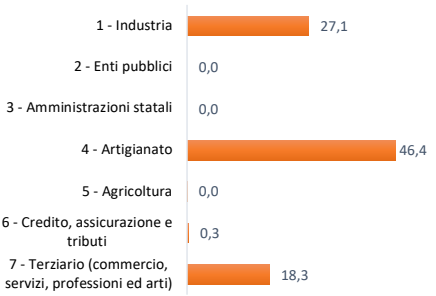
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 5.6 – Partecipazioni per settore contributivo INPS, totale periodo 2012-2022 (composizioni %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Figura 5.7 – Numero di Aziende per settore contributivo INPS, totale periodo 2012-2022 (composizioni %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Si riporta di seguito (Tabella 5.8) solo qualche accenno al ruolo dei diversi settori secondo la disaggregazione per sezione di attività economica (classificazione Ateco 2007). Nei paragrafi precedenti si è già evidenziata la preponderanza del settore manifatturiero rispetto alla composizione delle forze di lavoro Istat.

Tabella 5.8 – Numero di Aziende per settore di attività economica, periodo 2012-2022 (composizioni % di colonna)

SEZIONE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007)	ANNO DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Tot.
A - Agricoltura, caccia e silvicoltura	0,0	0,2	0,2	0,1	0,2	0,0	0,0	0,3	0,1	0,1	0,0	0,1
B - Pesca, piscicoltura e servizi connessi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CA - Estrazione di minerali energetici	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CB - Estrazione di minerali non energetici	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	1,1	2,5	2,0	4,2	3,0	2,2	3,3	3,0	2,5	3,3	3,2	2,7
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	2,0	2,2	1,9	1,5	1,8	1,5	1,9	2,2	1,7	1,8	1,4	1,8
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio	0,3	0,4	0,7	0,3	0,2	0,4	0,0	0,5	0,6	0,2	0,0	0,4
DD - Industria del legno e dei prodotti in legno	0,6	1,2	0,8	0,7	1,0	1,0	1,1	1,0	0,9	0,7	0,4	0,9
DE - Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria	1,6	2,5	2,6	2,9	2,8	2,9	3,1	2,2	3,2	3,3	3,5	2,8
DF - Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 5.8 – Segue

SEZIONE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007)	ANNO DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Tot.
DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	0,5	1,0	0,3	0,9	0,9	0,9	0,6	1,0	0,8	0,6	1,6	0,8
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	1,9	2,1	1,8	1,1	1,2	0,9	1,5	1,6	1,7	2,1	2,2	1,7
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	0,8	1,0	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,9	0,7	0,7	0,5	0,7
DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	19,4	18,0	17,8	17,9	19,6	20,5	20,4	20,7	19,2	21,0	22,1	19,6
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	9,6	7,2	7,7	8,6	9,2	7,5	8,8	9,4	8,6	10,4	11,4	8,8
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	5,4	7,2	5,4	6,7	4,9	7,5	6,4	7,4	7,2	5,0	6,3	6,3
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	0,6	1,0	0,8	1,0	0,5	1,0	0,5	1,4	0,9	0,7	0,6	0,8
DN - Altre industrie manifatturiere	1,9	1,3	2,2	2,4	1,8	1,2	2,1	2,6	1,8	1,8	1,3	1,9
E - Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
F - Costruzioni	11,4	13,3	10,3	13,2	10,3	16,7	15,6	13,3	13,5	12,9	10,6	12,9
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa	8,9	8,2	9,4	11,3	11,8	10,5	12,2	11,9	12,9	10,9	9,1	10,8
H - Alberghi e ristoranti	0,5	0,6	0,7	0,6	1,6	1,6	0,5	0,6	0,3	1,3	1,3	0,8
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	2,8	2,0	2,2	3,0	1,8	1,6	2,1	2,0	2,5	2,3	1,6	2,2
J - Attività finanziarie	1,9	0,9	0,7	0,2	0,2	0,8	0,4	0,3	0,6	0,2	0,1	0,6
K - Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese, escluso K745 - Servizi di ricerca, selez.	10,9	10,9	11,5	8,6	11,8	9,8	9,2	8,3	10,0	10,7	10,6	10,3
K745 - Servizi di ricerca, selezione e fornitura di personale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
L - Amministrazione pubblica	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
M - Istruzione	1,0	1,0	1,5	0,2	1,4	0,3	0,4	0,2	1,4	0,9	0,5	0,9
N - Sanità e assistenza sociale	1,3	0,6	0,9	1,0	1,0	1,2	1,2	0,7	1,2	1,1	0,8	1,0
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	13,2	11,9	15,2	10,2	9,7	8,6	6,9	8,1	7,1	7,3	9,3	9,8
P - Attività svolte da famiglie e convivenze	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Q - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Casi mancanti	2,5	2,8	2,8	2,9	2,6	1,0	1,0	0,5	0,6	0,4	1,6	1,6
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Tra le attività industriali più ricorrenti in termini di numerosità delle aziende ritroviamo "la metallurgia e la fabbricazione di prodotti in metallo", con circa il 19,6% delle aziende; la "costruzione di macchine e apparecchiature meccaniche" (8,8%); e sempre all'interno della meccanica, la

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

"fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche", che superano il 6,3%, le "costruzioni" con il 12,9%; il "commercio all'ingrosso e al dettaglio; "riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa" che si attesta al 10,8%; "attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese, escluso K745", con il 10,3% delle imprese ed infine gli "altri servizi pubblici, sociali e personali" che pesano per il 9,8%. Nell'ambito del manifatturiero si nota il ruolo schiacciante della meccanica, probabilmente componentistica e semilavorati per imprese maggiori, emerge inoltre la minor rilevanza delle aziende del comparto della chimica, della ceramica, dell'alimentare e del tessile-abbigliamento, rispetto al loro peso effettivo nel sistema produttivo regionale.

Come è intuitivo, per ogni singola azienda, esiste una relazione positiva tra la dimensione d'impresa ed il numero di partecipazioni ai corsi formativi (Tabella 5.9): al crescere della dimensione aziendale crescono anche le partecipazioni per unità locale. Tra le aziende, ad esempio, che contano più di 100 partecipazioni ai corsi, nel periodo di analisi, il 60% è rappresentato dalle imprese con oltre 250 dipendenti, per altre classi dimensionali questa quota è residuale. Per la relazione esistente già commentata tra comparto artigiano e dimensione aziendale, si osserva che le imprese artigiane si concentrano nella classe 1-19 partecipazioni.

Tabella 5.9 – Aziende per numero di partecipazioni e classe dimensionale, periodo 2012-2022 (composizioni % di colonna)

CLASSE DIMENSIONALE (CLASSIFICAZIONE EU)	NUMERO DI PARTECIPAZIONI PER UNITÀ LOCALE				Totale
	Da 1 a 19	Da 20 a 49	Da 50 a 99	Più di 100	
Micro 1-9	60,9	20,9	2,8	3,8	59,5
Piccole 10-49	35,1	59,1	47,2	16,2	35,8
Medie 50-249	3,1	16,8	36,1	20,0	3,6
Grandi 250+	0,2	2,9	13,9	60,0	0,3
Casi mancanti	0,8	0,2	0,0	0,0	0,8
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Rispetto agli indicatori di intensità, calcolati come numero di ore medie per partecipazione e numero medio di Progetti per unità locale, si indaga in questa sede come i fattori strutturali finora analizzati incidano su tali indici. Sul piano dimensionale si evidenziano due andamenti molto significativi che segnalano come, da un lato, all'aumentare della dimensione media

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

aziendale diminuisca il numero di ore di presenza in aula, dall'altro come, al contrario, il numero di Progetti per unità locale cresca costantemente al crescere della dimensione d'impresa. Con riferimento al primo indicatore si segnala come nelle microimprese il numero medio di ore per partecipazione è di 39,1 ore rispetto ad una media di 37,4 ore; questo valore si riduce costantemente fino a segnare il livello minimo in corrispondenza delle aziende più strutturate con più di 250 dipendenti attestandosi a 23 ore. Al contempo, il numero medio di Progetti per unità locale è minimo per le microimprese (1,08) e segnala un trend crescente fino a raggiungere il suo massimo nelle grandi imprese (1,69). Una riflessione che scaturisce da queste evidenze riguarda l'attenzione posta dal Fondo nei confronti delle imprese di dimensioni minori, che essendo svantaggiate in termini di accesso a una gamma più ampia di Progetti, trovano una sorta di bilanciamento nell'accesso a corsi mediamente più lunghi.

Dalle elaborazioni svolte sui medesimi indicatori declinati per settore di attività economica, le uniche evidenze significative che si possono trarre riguardano il numero medio di ore per partecipazione. Con riferimento ai settori più ricorrenti in termini di numerosità d'azienda, descritti precedentemente, emerge che il valore dell'indice è superiore al livello medio nel comparto "metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo", del "commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa". Al contrario, si registra un numero di ore inferiore alla media per il settore della "fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche", delle costruzioni e delle "attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese, escluso K745".

5.4. Caratteristiche dei percorsi formativi

L'analisi si sposta in questo paragrafo sulle tematiche affrontate e sulle modalità di erogazione utilizzate nello svolgimento dei percorsi formativi. Occorre tenere in considerazione che in fase di progettazione si sono spesso configurati percorsi di natura multitematica, ovvero afferenti a più di una delle aree convenzionali utilizzate dal Fondo nella classificazione dei contenuti formativi. L'unità statistica di riferimento, per queste elaborazioni, è costituita dal monte ore previsto per ogni singolo percorso moltiplicato per il numero di partecipazioni effettive al medesimo. In altre parole, si tiene conto del numero di partecipazioni effettive ai corsi mettendolo in relazione al numero di ore previste (non si dispone al momento del numero di ore effettivamente erogate per materia e modalità formative). Il monte

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

ore così calcolato, relativo sia alle tematiche che alle modalità di erogazione, viene analizzato dapprima per Linea di finanziamento, coerentemente con quanto anticipato precedentemente. Il numero delle ore formative viene poi declinato in base alle caratteristiche socio-anagrafiche delle aule e dei caratteri strutturali d'impresa. Conclude l'analisi la misurazione del livello di partecipazione aziendale ai Progetti Formativi che ha lo scopo di individuare l'eventuale presenza di relazioni tra i contenuti e/o le modalità di erogazione delle attività.

Le unità formative e i contenuti formativi

Dall'analisi delle caratteristiche delle unità formative (Tabella 5.10), ovvero i moduli specifici in cui – possono – articolarsi i Percorsi e delle quali sono riportate nel database le seguenti caratteristiche: livello del corso, collocazione temporale, contenuto tematico, emerge che quasi il 74% delle unità formative sono concentrate in corsi di livello specialistico, il 19% in quelli di livello avanzato e appena il 4,4% in corsi di livello base; il residuo 2,6% fa riferimento alla combinazione di più livelli. In relazione ai corsi di livello specialistico si registra un valore più elevato della media per le Linee multiregionali (89,8%) e le "Altre Linee" (75,8%). Al contrario la maggior incidenza, rispetto alla media, delle unità formative calibrate su contenuti di livello base caratterizza le Linee rivolte all'ambito settoriale (9,8%), alle microimprese (5,3%) e allo sviluppo territoriale (5,0%). Interessante sottolineare come nelle Linee ex-sperimentali i corsi di livello avanzato incidono per il 31,3%, per le Linee dedicate ai settori per il 23,9% e per la Linea *Just in Time* per il 22,2%.

Tabella 5.10 – Numero di unità formative per livello di approfondimento del corso e linee di finanziamento, periodo 2012-2022 (composizioni % di colonna)

LIVELLO DEL CORSO	Altre linee	LINEE A PROGETTO							Totale
		Covid-19	*Just in Time*	Linee ex-sperimentali	Micro imprese	Multi regionali	Settori	Sviluppo territoriale	
N. unità formative in corsi di livello base	4,1	2,2	0,9	2,8	5,3	0,0	9,8	5,0	4,4
N. unità formative in corsi di livello avanzato	19,6	11,6	22,2	31,3	19,5	10,2	23,9	15,8	19,0
N. unità formative in corsi di livello specialistico	75,8	71,4	75,1	61,9	70,0	89,8	58,4	71,5	73,9
N. unità formative in corsi di livello misto	0,5	14,8	1,8	4,1	5,1	0,0	7,8	7,7	2,6
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Coerentemente alle caratteristiche dei corsi per livello dell'offerta formativa, si evidenzia una caratterizzazione delle attività su contenuti di natura professionalizzante (79,4%), mentre per il 20,5% riguarda contenuti di tipo trasversale (Tabella 5.11).

Tabella 5.11 – Numero di unità formative per natura del corso e linee di finanziamento, periodo 2012-2022 (composizioni % di colonna)

NATURA DEL CORSO	Altre linee	LINEE A PROGETTO							Totale
		Covid-19	*Just in Time*	Linee ex-sperimentali	Micro imprese	Multi regionali	Settori	Sviluppo territoriale	
Unità formativa trasversale	21,4	51,9	41,7	3,3	22,3	9,5	7,9	15,9	20,5
Unità formativa professionalizzante	78,5	48,1	58,3	96,7	77,6	90,5	91,4	83,9	79,4
Unità formativa mista	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,6	0,2	0,1
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Nella Linea *Just in Time* i corsi di natura trasversale rappresentano però il 41,7% del totale e nella Linea Covid-19 il 51,9%. Emerge come il carattere professionalizzante e il forte orientamento a contenuti specialistici o di livello avanzato siano preponderanti e rappresentino i due cardini della progettazione messa in campo da Fondartigianato in Emilia-Romagna.

Dall'analisi del numero di unità formative in relazione alla collocazione temporale dello svolgimento del corso emerge, infine, che oltre il 93% delle attività avvengono durante l'orario lavorativo, in linea con quanto indicato esplicitamente dall'accordo regionale sulla Formazione Continua firmato dalle Parti Sociali Emiliano-Romagnole (Tabella 5.12). Tale quota aumenta ulteriormente per la linea Covid-19 (97,4%) e per le "Altre Linee" (95,2%); risulta, invece, nettamente più contenuta e con valori inferiori alla media nella Linea *Just in Time* (73,5%), nelle Linee ex-sperimentali (68,8%), e nelle Linee multiregionali (59,5%). Queste tre Linee di finanziamento si caratterizzano per una percentuale più elevata di attività svolte con collocazione temporale "mista" (sia fuori che durante l'orario lavorativo): rispettivamente pari al 25,6%, al 29,7% e al 40,5%. Questa quota più elevata è dovuta alla natura della progettazione multiregionale e quindi al venire incontro alle necessità dei vari territori. Va comunque ricordato che le pochissime ore di formazione svolte al di fuori dell'orario lavorativo sono compensate da retribuzione aggiuntiva.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 5.12 – Numero di unità formative per collocazione temporale del corso e linee di finanziamento, periodo 2012-2022 (composizioni % di colonna)

COLLOCAZIONE TEMPORALE	Altre linee	LINEE A PROGETTO							Totale
		Covid-19	*Just in Time*	Linee ex-sperimentali	Micro imprese	Multi regionali	Settori	Sviluppo territoriale	
N. unità formative in corsi svolti durante l'orario lavorativo	95,2	97,4	73,5	68,8	87,6	59,5	88,2	92,6	93,6
N. unità formative in corsi svolti fuori dall'orario lavorativo	0,5	0,0	0,9	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4
N. unità formative in corsi svolti fuori e dentro dall'orario lavorativo	4,2	2,6	25,6	29,7	12,4	40,5	11,8	7,4	6,0
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

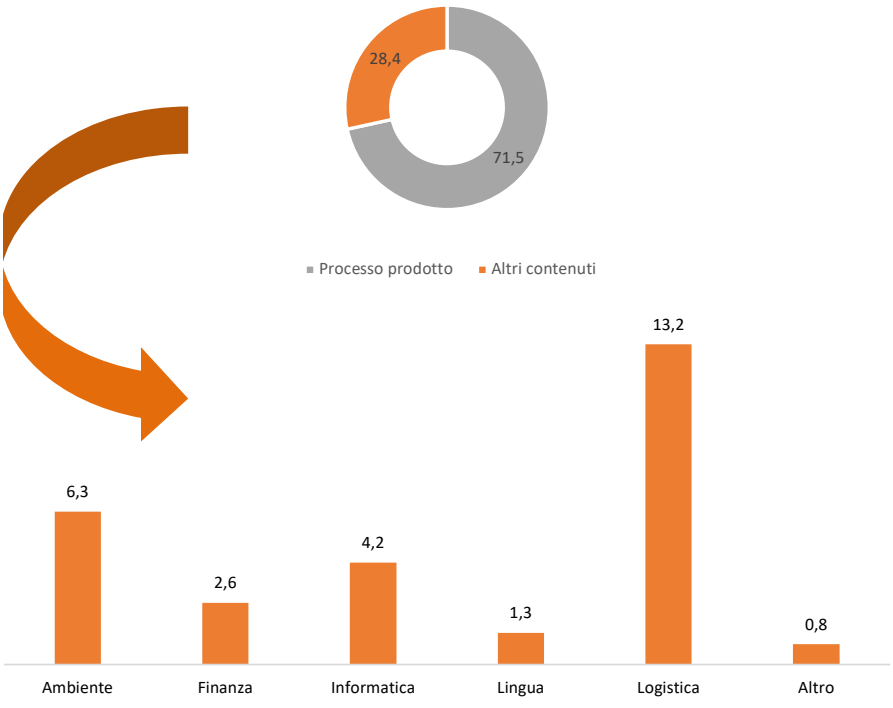
Per quanto riguarda la descrizione delle tematiche formative oggetto dei percorsi analizzati le ultime due forniture dei dati presentano un segno di discontinuità rispetto alle precedenti edizioni. Nello specifico i dati più recenti cercano di superare la storica aggregazione di alcune tematiche formative e fornire, quindi, il microdato più dettagliato possibile. Al momento però non è ancora stata effettuata la ricodifica dei contenuti formativi dello storico. Non essendo, quindi, disponibili i dati del numero di ore formative previste con la nuova classificazione dei contenuti per le attività svolte nel 2021 e nel 2020; si è scelto di riportare i soli dati, consolidati, al 31 dicembre 2020.

Se consideriamo la ricorrenza delle aree tematiche in funzione del numero di ore (Figura 5.8), fatto cento il monte ore previsto complessivo, che ammonta a 2.260.713, nel periodo analizzato l'area tecnico produttiva ("Processo, prodotto, qualità, sicurezza, strategie") si attesta al 71,5% delle ore totali.

Tale schema conferma i risultati di analisi già precedentemente svolte dal Fondo, segnalando un tratto caratteristico unico nel panorama dei Fondi Interprofessionali: la spiccata attenzione alla cultura "del saper fare" in azienda basata sull'enfasi data ai processi produttivi – e la loro organizzazione – e sulla ricerca di nuovi prodotti. Tutti gli sforzi fatti dal Fondo per incrementare la cultura dell'innovazione delle imprese riguardo ai processi produttivi e all'organizzazione del lavoro spingono ulteriormente in alto il ricorso a questa tematica. La spiccata concentrazione di unità formative in corsi di livello specialistico appare coerente con questa attenzione verso i contenuti di natura tecnico produttiva e verso la necessità di modulare in forma personalizzata l'offerta formativa della singola azienda in relazione al proprio contesto tecnico/produttivo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 5.8 – Numero di ore formative previste per contenuto formativo, totale periodo 2012-2020 (composizioni %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

A grande distanza per ricorrenza si collocano l'area "logistica, legislativo, marketing, organizzazione" (13,2%), "ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità" (6,3%); minime le incidenze delle altre aree tematiche che registrano il valore più basso in corrispondenza di "finanza fiscale, formazione, gestione" (2,6%) e lingue (1,3%).

Anche dalla lettura per tipologia di finanziamento (Tabella 5.14) emerge la netta prevalenza dell'area tecnico produttiva, seppur con alcune differenze tra le diverse Linee: in particolare nelle Linee multiregionali l'incidenza supera l'87%, con uno schiacciamento su livelli residuali di tutte le altre materie: fa eccezione soltanto l'area "logistica legislativo, marketing, organizzazione" che si attesta ad ogni modo su un valore di molto inferiore a quello medio (8,3%). L'incidenza dell'area tecnico produttiva risulta superiore al valore medio (76,6%) anche nelle Linee ex-sperimentali. Le Linee dedicate allo sviluppo territoriale e settoriale presentano, di contro, la

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 5.13 – Numero di ore formative previste per contenuto formativo del corso ed anno di protocollo, periodo 2012-2020 (composizioni % di riga)

ANNO	ORE DI CORSO PREVISTE PER:							Totale
	Ambiente Amministrazione Comunicazione Contabilità	Finanza Fiscale Formazione Gestione	Informatica	Lingua	Logistica Legislativo Marketing Organizzazione	Processo Prodotto Qualità Sicurezza Strategie	Altro	
2012	7,3	2,2	5,5	2,2	11,7	69,3	1,8	100,0
2013	7,8	2,6	5,6	1,8	16,8	64,5	0,9	100,0
2014	7,9	1,5	3,6	0,8	11,2	74,5	0,5	100,0
2015	6,1	1,7	5,4	1,8	12,3	72,3	0,6	100,0
2016	5,1	3,3	3,3	0,7	14,9	72,2	0,4	100,0
2017	7,3	2,2	3,5	0,9	10,9	74,4	0,8	100,0
2018	4,4	2,6	3,2	1,3	14,1	73,6	0,7	100,0
2019	3,6	3,5	2,1	0,9	14,6	74,5	0,8	100,0
2020	2,6	8,6	6,6	0,3	12,1	69,2	0,5	100,0
Totale	**6,3**	**2,6**	**4,2**	**1,3**	**13,2**	**71,5**	**0,8**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Tabella 5.14 – Numero di ore formative previste per contenuto formativo del corso e Linea di finanziamento, periodo 2012-2020 (composizioni % di riga)

LINEA DI FINANZIAMENTO	ORE DI CORSO PREVISTE PER:							Totale
	Ambiente Amministrazione Comunicazione Contabilità	Finanza Fiscale Formazione Gestione	Informatica	Lingua	Logistica Legislativo Marketing Organizzazione	Processo Prodotto Qualità Sicurezza Strategie	Altro	
Altre linee	9,3	2,1	3,4	0,8	13,3	70,4	0,6	100,0
Covid-19	0,0	13,6	25,0	0,0	11,4	50,0	0,0	100,0
Just in Time	6,0	49,4	0,0	0,0	22,6	20,1	2,0	100,0
Linee ex-sperimentali	3,1	1,1	4,5	0,4	13,8	76,6	0,6	100,0
Microimprese	5,7	1,4	3,7	1,0	17,6	69,5	1,1	100,0
Multiregionali	1,2	2,8	0,0	0,0	8,3	87,7	0,0	100,0
Settori	6,7	1,3	8,0	3,3	13,1	66,3	1,2	100,0
Sviluppo territoriale	5,6	3,8	6,1	2,1	14,0	67,1	1,3	100,0
Totale	**6,3**	**2,6**	**4,2**	**1,3**	**13,2**	**71,5**	**0,8**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

maggior diversificazione tematica: in questo caso l'area tecnico produttiva si attesta "solo" attorno al 66% e crescono di conseguenza l'area "informatica" e quella "logistica, legislativo, marketing, organizzazione".

Nella Linea Covid-19 risultano, invece, nettamente superiori alla media le ore formative relative a "informatica" e a "finanza fiscale, formazione e gestione"; in questo caso quelle inerenti alle "tecniche di produzione" scen-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

dono al 50%. Per quanto riguarda la Linea *Just in Time*, quasi l'80% delle ore di corso riguardano l'insieme di tutte quelle aree tematiche meno diffuse: in particolare il 49,4% interessa "finanza fiscale, formazione, gestione", e il 22,6% "logistica, legislativo, marketing, organizzazione".

Come era logico attendersi, in linea con quanto emerso relativamente alla relazione tra sesso e inquadramento, tra gli uomini vi è una maggiore concentrazione di contenuti formativi dedicati alle tecniche produttive (77,1%); al contrario le donne, che ricoprono principalmente ruoli impiegatizzi di natura tecnico amministrativa, sono impegnate in misura inferiore in corsi della stessa natura: quasi 14 punti percentuali in meno rispetto ai loro colleghi uomini. Di contro, sono più presenti e con valori superiori alla media in aree tematiche quali "logistica, legislativo, marketing, organizzazione" (16,5%), e "ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità" (9,6%). Mettendo in relazione l'incidenza delle diverse aree tematiche, sempre in termini di ore, alle classi di età emerge in modo netto la concentrazione dei più giovani, in particolare con meno di 24 anni, sullo svolgimento di corsi legati all'area tecnico produttiva (nello specifico per la fascia 15-19 anni 85,6% e per la classe 20-24 anni 78%). A conferma dell'importanza per le aziende della formazione dedicata alla cultura "del saper fare" si osserva che i neoassunti (meno di un anno di anzianità) sono caratterizzati da una frequenza ai corsi relativi a materie tecnico produttive pari a tre ore su quattro (74,7%). Relativamente al livello di istruzione sono i profili a più bassa scolarizzazione quelli dove lo schiacciamento sull'area "processo, prodotto, qualità, sicurezza, strategie" è più evidente: in particolare per i profili con licenza media questa tematica occupa l'81,1% delle ore di formazione, la percentuale sale a 85,6% per chi dispone solo dell'assolvimento dell'obbligo scolastico. Viceversa, per i profili a più alta scolarizzazione cresce la percentuale di ore dedicate all'approfondimento anche delle altre materie: il 34,6% per chi è in possesso della laurea triennale e il 32,3% di chi dispone di titolo laurea magistrale.

La variabile che più caratterizza la gamma tematica dei contenuti formativi è, ancora una volta, l'inquadramento (Tabella 5.15): il divario più netto è tra le figure impiegatizie (di natura tecnico amministrativa) e le figure operarie, siano esse qualificate e generiche. Mentre per le prime oltre il 37% delle ore di formazione riguarda l'insieme delle aree tematiche complessivamente meno diffuse (in particolare il 16,4% interessa "logistica, legislativo, marketing, organizzazione" e il 9,2% "ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità"), per gli operai le tecniche di produzione raggiungono un livello superiore all'80% con un picco dell'84,7% per le figure qualificate.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 5.15 – Numero di ore formative previste per contenuto formativo del corso e inquadramento professionale del lavoratore, periodo 2012-2020 (composizioni % di riga)

INQUADRAMENTO	ORE DI CORSO PREVISTE PER:							
	Ambiente Amministrazione Comunicazione Contabilità	Finanza Fiscale Formazione Gestione	Informatica	Lingua	Logistica Legislativo Marketing Organizzazione	Processo Prodotto Qualità Sicurezza Strategie	Altro	Totale
Dirigente	5,2	3,0	6,1	1,0	15,9	68,6	0,1	100,0
Quadro	–	–	–	–	–	–	–	–
Impiegato direttivo	7,3	4,0	6,3	1,3	14,1	66,2	0,8	100,0
Impiegato amministrativo e tecnico	9,2	3,4	5,5	1,8	16,4	62,8	0,9	100,0
Operaio qualificato	2,2	1,2	2,4	0,3	8,2	84,7	0,9	100,0
Operaio generico	3,1	1,4	2,4	1,0	10,0	81,3	0,8	100,0
Casi mancanti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	98,4	0,9	100,0
Totale	**6,3**	**2,6**	**4,2**	**1,3**	**13,2**	**71,5**	**0,8**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

È evidente, pertanto, la relazione tra elevata scolarizzazione e inquadramenti medio/alti che spiega le differenze in termini di accesso ad una gamma più o meno alta di contenuti formativi. Mentre per le figure operaie appare più elevato il coinvolgimento in corsi di aggiornamento/approfondimento di materie afferenti all'area tecnico/produttiva, per gli impiegati, pur rimanendo centrale questa materia, trovano spazio maggiore, rispetto alle figure più esecutive, competenze più gestionali.

Anche la tipologia aziendale risulta avere un'influenza importante rispetto all'offerta formativa svolta: oltre i tre quarti delle imprese artigiane impegnate nella formazione hanno a che fare con corsi inerenti ad aspetti tecnico produttivi, a sottolineare l'importanza di questi argomenti nella piccola impresa artigiana regionale. Al contrario, nelle imprese non artigiane, generalmente più strutturate e meno schiacciate nella specializzazione manifatturiera e nell'edilizia, cresce l'attenzione per corsi in materia di "logistica, legislativo, marketing, organizzazione" e "ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità" (la prima è pari al 15,3% e la seconda a 6,9%).

Al di là della specificità settoriale delle imprese artigiane di cui si è appena detto, la declinazione dei dati per classe dimensionale vede oltre il 70% delle ore formative, per le micro, piccole e medie imprese, dedicate all'area tecnico produttiva a conferma di come il Fondo dedichi a questa tematica il massimo delle risorse e delle energie progettuali. Nelle grandi imprese (oltre 250 dipendenti) i corsi inerenti alle tecniche di produzione si attestano al 56,4% mentre quelli relativi a "logistica, legislativo, marketing, organizzazione" raggiungono il 35,6%.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Le tematiche presentano ulteriore variabilità se lette in relazione alla durata media dei corsi, calcolata come media relativa al monte ore previsto per percorso moltiplicato per il numero di partecipazioni effettive al medesimo percorso. Rispetto al valore medio di 39 ore, presentano un livello nettamente superiore i corsi che sviluppano tematiche legate ad "ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità" (41,6 ore) e "lingue" (41,2 ore); i corsi di "informatica" hanno invece una durata in linea con il dato medio (38,9 ore). L'area tecnico produttiva e "logistica, legislativo, marketing, organizzazione e ambiente" si attestano al di sotto del livello medio, rispettivamente con 37,3 ore e 36,9 ore, più distaccati i corsi di "finanza fiscale, formazione, gestione" che registrano una durata media di 34,6.

Con riferimento alla possibilità di realizzare Progetti coinvolgendo più imprese (Tabella 5.16), emerge ancora una volta come i Progetti così realizzati siano molto contenuti, come già si è anticipato nel paragrafo 2, pari a poco meno di un quinto del totale (per la precisione il 19,6%). Se valutiamo, però, il peso di questa tipologia di Progetti in termini di ore formative esso aumenta notevolmente attestandosi al 37,7%. Questi Progetti coinvolgono, infatti, un numero superiore di partecipazioni in quanto le aule formative sono di dimensioni maggiori, 7,3 partecipanti, contro i 4,8 dei Progetti che coinvolgono una singola azienda.

Tabella 5.16 – Numero di ore formative previste per contenuto formativo del corso e numero di aziende coinvolte nel Progetto, periodo 2012-2020 (composizioni % di riga)

NUMERO DI AZIENDE COINVOLTE NEL PROGETTO	ORE DI CORSO PREVISTE PER:							
	Ambiente Amministrazione Comunicazione Contabilità	Finanza Fiscale Formazione Gestione	Informatica	Lingua	Logistica Legislativo Marketing Organizzazione	Processo Prodotto Qualità Sicurezza Strategie	Altro	Totale
Una sola azienda	6,3	2,4	5,9	1,6	13,4	69,1	1,2	100,0
Più aziende	6,4	2,8	1,5	0,8	12,9	75,5	0,2	100,0
Totale	**6,3**	**2,6**	**4,2**	**1,3**	**13,2**	**71,5**	**0,8**	**100,0**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Analizzando il numero di ore formative previste per contenuto formativo emerge che i Percorsi che coinvolgono più aziende sono ancor più caratterizzati, rispetto agli altri, da una concentrazione di ore nell'area tecnico produttiva (75,5% del totale del numero di ore di questi corsi). Al tempo stesso si nota un maggiore incidenza, anche se contenuta, rispetto alla quota dei Percorsi "monoaziendali" per l'area "informatica" e "logistica, legislativo, marketing, organizzazione e ambiente".

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Le modalità di erogazione formativa

L'analisi della modalità di erogazione delle attività formative è sviluppata attraverso una molteplicità di indicatori distinti che possono essere in parte letti congiuntamente, ma che si ricorda sono influenzati dai precisi vincoli di natura progettuale che prevedono il rispetto di una serie di criteri che stabiliscono la percentuale massima di ore finanziabili per ogni specifica metodologia[22]. Alla luce di queste raccomandazioni interpretative emerge da una parte la concentrazione su quattro voci, che superano ampiamente il 10% delle ore di formazione svolta, dall'altra una forte frammentazione tra metodologie di scarsa diffusione, questo in tutto il periodo considerato.

La modalità di svolgimento prevalente risulta quella delle lezioni frontali, conferenze e seminari che rappresentano il 30,5% delle ore di attività svolte negli anni analizzati. Si tratta delle modalità più rincorrente e diffusa e fa riferimento alla "classica" lezione frontale. Seguono a distanza "le esercitazioni e le dimostrazioni" (19%), i "*project work*" (17,6%) e gli "studi di caso" (14,7%). Complessivamente quelle appena descritte rappresentano le quattro modalità di erogazione principali dei corsi, a prescindere dal contenuto formativo affrontato, e costituiscono l'81,7% del monte ore complessivo erogato. Minore rilevanza rivestono le ore svolte come "verifiche apprendimento" (6,6%) e di "coaching" (5,5%); le rimanenti modalità coprono una quota inferiore al 4%.

Dall'analisi congiunta delle informazioni anagrafico/lavorative (età, anzianità aziendale e tipologia contrattuale) emerge che le figure in fase di inserimento (i più giovani, coloro che sono in impresa da meno di un anno e gli apprendisti) sono prevalentemente messe in formazione nella forma "accompagnamento" a discapito della più consolidata lezione frontale. Per gli apprendisti la voce "ore di formazione in accompagnamento" si attesta a circa al 17,7%, mentre le "ore di lezione, conferenze e seminari" risultano pari al 26,7%, per coloro che hanno tra i 15 e i 19 anni le "ore di formazione in accompagnamento" risultano pari al 34,3% mentre le ore di lezione frontale si attestano al 19,4%.

[22] Come riportato nel Regolamento di Fondartigianato edizione ottobre 2017: "Per i singoli percorsi è possibile l'impiego di non più di due unità metodologiche tra loro abbinate e a scelta tra coaching, studio di caso, FAD, *project work* e/o formazione in accompagnamento: fermo restando che il *project work* non è in nessun caso impiegabile per una durata superiore al 20% della durata dell'intervento formativo, non è comunque possibile superare il 50% del totale delle ore di formazione previste complessivamente dal Progetto. Tale limite può essere superato solo in presenza di ulteriore specifico impiego del coaching, nel qual caso il parametro potrà essere aumentato nella misura di 40 euro a partecipante per giornata formativa".

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 5.17 – Numero di ore formative previste per tipologia di strumento formativo e anno di protocollo del Progetto, periodo 2012-2022 (composizioni % di riga)

ANNO	ORE DI CORSO EROGATE SOTTO FORMA DI:										Totale
	Lezioni conferenze seminari	Esercitazioni e dimostrazioni	*Project work*	Verifiche di apprendimento	*Coaching*	Studi di caso	Laboratorio	Formazione in accompagnamento	FAD	Altro*	
2012	31,9	21,2	18,8	7,1	8,7	9,4	2,5	0,1	0,0	0,2	100,0
2013	29,3	17,9	17,1	6,5	8,8	13,3	1,0	5,8	0,0	0,4	100,0
2014	28,2	17,6	16,5	6,2	7,6	17,3	1,6	2,4	0,0	2,5	100,0
2015	28,5	20,8	16,4	7,2	8,2	15,6	2,5	0,1	0,0	0,6	100,0
2016	29,4	22,2	16,3	7,4	1,3	18,4	2,0	2,4	0,1	0,5	100,0
2017	30,8	20,0	17,1	6,5	3,8	15,1	2,2	3,8	0,0	0,6	100,0
2018	29,6	17,7	18,1	7,4	4,2	18,2	1,5	2,7	0,0	0,3	100,0
2019	32,8	18,3	18,1	7,5	3,1	16,9	1,1	2,0	0,1	0,2	100,0
2020	32,1	15,8	18,6	6,3	4,6	15,9	1,4	4,7	0,3	0,2	100,0
2021	31,3	18,8	18,3	5,5	3,3	10,0	3,8	8,6	0,3	0,1	100,0
2022	35,3	20,4	18,4	4,3	1,6	7,3	1,6	10,7	0,2	0,1	100,0
Totale	**30,5**	**19,0**	**17,6**	**6,6**	**5,5**	**14,7**	**1,9**	**3,5**	**0,1**	**0,6**	**100,0**

* Include: ore di ricerca di gruppo, ore di studio individuale, ore di stage, ore di visite guidate/viaggi di studio, ore di esercitazioni individuali, ore di docenze speciali, ore di seminari formativi.

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Non emergono, invece, scostamenti significativi dai valori medi, sempre espressi in ore formative erogate, in relazione alla qualifica professionale dell'allievo e al suo titolo di studio.

Alcune evidenze interessanti si rilevano per la dimensione aziendale. Al crescere della dimensione d'impresa delle beneficiarie aumenta il ricorso alla lezione frontale (che passa dal 29,5% per le micro al 34,5% delle grandi imprese), e agli "studio di caso" (13,6% per le micro e 23,5% per le grandi); al contrario diminuisce in modo significativo l'utilizzo dei *project work* che passa dal 17,9% delle microimprese all'11,8% delle imprese di grandi dimensioni.

La strumentazione metodologica adottata pare essere in qualche misura differente se relazionata al tipo di Linea di finanziamento (Tabella 5.18). Nel caso di quelle dedicate alle microimprese si nota una maggiore diversificazione delle metodiche adottate; diminuisce l'incidenza della lezione frontale, che si attesta appena al 23% delle ore complessive erogate nel periodo, a favore di modalità più innovative, come il *coaching*, che supera il 19%. Non

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

a caso tale strumento è molto utilizzato nelle Linee ex-sperimentali dove si attesta al 17,2%, mentre è nullo nelle Linee multiregionali. Le Linee multiregionali si caratterizzano per un'incidenza degli studi di caso molto elevata pari a quasi il 29% e nella Linea Covid-19 si attestano al 20,5%. Nella Linea *Just in Time* oltre il 40% delle ore formative previste sono svolte come lezioni, conferenze o seminari (40,8%), nettamente superiore al dato medio anche la formazione in accompagnamento raggiunge l'11,7%.

Il gruppo delle "Altre Linee" sembra maggiormente caratterizzato dal ricorso alla lezione frontale (34,2%) e alle esercitazioni/dimostrazioni (21,2%), mostrando un profilo più tradizionale rispetto alla possibilità di utilizzare strumenti didattici più innovativi.

Tabella 5.18 – Numero di ore formative previste per tipologia di strumento formativo e Linea di finanziamento, periodo 2012-2022 (composizioni % di riga)

LINEA DI FINANZIAMENTO	ORE DI CORSO EROGATE SOTTO FORMA DI:										Totale
	Lezioni conferenze seminari	Esercitazioni e dimostrazioni	*Project work*	Verifiche di apprendimento	*Coaching*	Studi di caso	Laboratorio	Formazione in accompagnamento	FAD	Altro*	
Altre linee	34,2	21,2	16,2	6,4	2,0	9,5	3,1	6,1	0,1	1,2	100,0
Covid-19	30,0	13,1	18,7	6,0	7,8	20,5	0,0	3,7	0,0	0,1	100,0
Just in Time	40,8	14,8	13,2	4,6	5,5	7,1	2,0	11,7	0,0	0,3	100,0
Linee ex-sperimentali	28,2	17,5	19,7	6,3	17,2	7,3	3,5	0,0	0,0	0,2	100,0
Microimprese	23,0	15,2	19,2	6,7	19,1	12,1	2,3	2,2	0,0	0,1	100,0
Multiregionali	25,8	18,1	19,8	7,1	0,0	28,7	0,0	0,5	0,0	0,0	100,0
Settori	30,5	20,4	18,6	6,9	7,6	14,2	1,4	0,1	0,0	0,3	100,0
Sviluppo territoriale	29,3	17,3	17,7	6,9	6,4	18,6	0,9	2,6	0,0	0,3	100,0
Totale	**30,5**	**19,0**	**17,6**	**6,6**	**5,5**	**14,7**	**1,9**	**3,5**	**0,1**	**0,6**	**100,0**

* Include: ore di ricerca di gruppo, ore di studio individuale, ore di stage, ore di visite guidate/viaggi di studio, ore di esercitazioni individuali, ore di docenze speciali, ore di seminari formativi.

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

La pandemia globale da Covid-19, come noto, ha prodotto effetti non solo sulla struttura demografia, sull'economia e sul sistema produttivo, ma ha determinato anche una crescita esponenziale dell'utilizzo dei sistemi informatici (lavoro da remoto, utilizzo della didattica e della formazione a distanza), per tali motivi si è deciso di approfondire l'analisi della Formazione a Distanza (FAD).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Dalle attività ad oggi monitorate, contenute nel database, non emerge un forte ricorso alla Formazione a Distanza avvenuto nel picco del periodo Pandemico. L'analisi della modalità di erogazione delle attività formative, riportata precedentemente ha evidenziato come vi sia sostanzialmente la concentrazione su quattro voci negli undici anni oggetto di studio. Il numero di ore formative previste attraverso la modalità di formazione a distanza, sono molto contenute, ammontano ad appena lo 0,1% nel periodo di analisi, quota che aumenta leggermente negli anni 2020 e 2021 (0,3%), tale strumento è stato utilizzato esclusivamente nelle "Altre linee"[23]. L'attività formativa erogata attraverso la FAD ha coinvolto 291 lavoratori corrispondenti a 315 presenze in aula, le aziende coinvolte sono state nel complesso 154. Le aziende artigiane rappresentano la componente maggioritaria delle beneficiarie dell'offerta formativa in modalità a distanza (51,3%), i lavorati occupati nelle aziende artigiane che hanno svolto attività formativa a distanza rappresentano il 38,5%.

5.5. Efficacia, efficienza e continuità della progettazione formativa

Viene ora approfondito il tema dell'efficacia/efficienza della progettazione dell'attività formativa finanziata in termini di scarto fra il volume dell'attività prevista in fase di progettazione e quello dell'attività effettivamente svolta; il differenziale viene stimato sia dal punto di vista dei lavoratori coinvolti che da quello delle ore di formazione. La natura dello scostamento emerso rimanda a fattori di ordine tecnico-organizzativo e procedurale.

Nel complesso, la "perdita di efficienza" nel passaggio dalla fase di progettazione a quella di erogazione deriva dalla discontinuità osservata nei livelli di frequenza ai corsi (fino ai casi estremi di vero e proprio abbandono); fenomeno questo che mette in evidenza le criticità che le imprese e le agenzie formative devono affrontare sul piano strategico e organizzativo, e che afferiscono a diversi ambiti: in primo luogo la motivazione e il coinvolgimento dei lavoratori nelle attività, seguono fattori di ordine logistico, come la modalità e la localizzazione geografica/temporale dei corsi.

Non è da escludere, inoltre, che la complessità dell'iter procedurale che porta alla realizzazione delle attività formative (ad esempio la lunghezza

[23] Per la Linea 2, la Linea 5 e la Linea 7 vi è stato un consistente ricorso alla Formazione a Distanza nel biennio 2020-2021, ma queste informazioni non sono rilevabili direttamente dal database; pertanto, ai dati contenuti nella Tabella 5.19 andrebbero sommate le ore erogate in modalità a distanza per queste Linee.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

delle pratiche di approvazione dei Progetti) possa produrre essa stessa perdite di efficacia ed efficienza. Tale ritardo, talvolta rende necessaria la modifica dell'elenco originale dei nominativi, a causa di mutamenti che intervengono nelle condizioni di natura aziendale e/o gestionale. La sostituzione d'ufficio dà origine al conseguente ampliamento dell'elenco dei partecipanti, diverso rispetto a quello previsto in origine.

È necessario, inoltre, ricordare come anche elementi afferenti alla sfera personale dei lavoratori (percezione dei corsi e grado di coinvolgimento soggettivo) influenzino la frequenza ai corsi, il loro successo in termini di investimento formativo e i potenziali effetti sui processi di innovazione e riorganizzazione aziendale.

Fatte queste premesse, di seguito viene approfondito il tema della dispersione dell'azione formativa, sviluppando contemporaneamente tre livelli di analisi: il primo relativo alle linee di finanziamento, il secondo più strettamente legato alle caratteristiche socio-anagrafiche dei lavoratori, e il terzo afferente ad elementi di carattere strutturale, dunque relativi alle caratteristiche delle aziende beneficiarie. La stima della dispersione viene calcolata con riferimento al differenziale (assoluto e relativo) tra il numero di ore di corso effettivamente svolte e quello previsto dal Progetto formativo, tra il numero di lavoratori realmente coinvolti e quello previsto in fase di progettazione.

Viene affrontato, inoltre, il tema della continuità dell'azione formativa delle imprese beneficiarie. Aspetto di notevole interesse dal momento che la programmazione formativa deve rispondere anche ad esigenze di replicabilità temporale e non deve (o meglio, non dovrebbe) connotarsi con carattere solo episodico. La progettazione dovrebbe, infatti, puntare ad un coinvolgimento strategico dell'impresa di medio/lungo periodo, e a percorsi di aggiornamento/implementazione delle competenze dei lavoratori. Questo per rispondere al meglio ai molteplici stimoli competitivi che derivano dall'instabilità dei mercati e alle sfide, sempre più globali, che le imprese di questo comparto devono fronteggiare.

Pertanto, l'analisi della continuità formativa impone la verifica dell'esistenza di un percorso di programmazione che si sviluppa adattivamente nel tempo in ragione delle strategie aziendali, e che non può essere valutato solamente alla luce di informazioni relative ad un singolo momento. Lo stesso investimento in conoscenze sul singolo lavoratore non può essere visto come un fatto episodico, ma come un'azione di accompagnamento per tutta l'esperienza lavorativa.

In altre parole, con riferimento alle aziende beneficiarie nel periodo 2012-2022, si è cercato di individuare quante di loro hanno fatto formazione nell'ambito di un solo progetto e quante invece hanno sperimentato tra-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

iettorie di continuità partecipando a più di uno. Ovviamente, tenendo conto che le risorse a disposizione del Fondo non sono infinite.

La continuità formativa è una prospettiva auspicabile ma, se portata oltre un certo limite può anche tradursi in eccessivo coinvolgimento dei medesimi attori, impedendo un'altra dinamica altrettanto importante, ovvero il ricambio e la rotazione della platea delle beneficiarie; questo con il rischio di assumere la dimensione di vera e propria barriera all'ingresso di nuovi soggetti. Il delicato compito di coniugare il giusto tasso di continuità con la possibilità di conservare il livello ottimale di ricambio è una delle sfide a cui deve rispondere continuamente il sistema dei Fondi Interprofessionali e nello specifico Fondartigianato.

Formazione prevista e formazione realmente erogata

Il campo di osservazione di questa analisi è dato dai progetti che hanno superato le procedure di approvazione per il riconoscimento del finanziamento; lo studio delle misure di dispersione qui presentato fa riferimento all'eventuale scostamento, che non inficia in nessun modo la validità stessa del Progetto, tra numero di ore e/o di lavoratori registrato in aula rispetto a quello previsto dagli obiettivi preventivati in fase di progettazione. In altre parole, si individua come proxy dell'efficacia/efficienza quella fascia di tolleranza che insiste tra il 100% della realizzazione degli obiettivi e i parametri minimi imposti dai vincoli di progettazione dei corsi.

Non tutta l'attività formativa messa in campo dal Fondo però prevede un obiettivo orario di frequenza misurato sul singolo lavoratore; in oltre il 20,6% delle presenze ai corsi, infatti, è indicata la dicitura "Formato senza indicazione di ore presenza", sottintendendo che per quelle attività esiste solo un obiettivo di realizzazione a livello di corso e non vincolante in relazione al singolo partecipante. L'analisi sarà condotta, pertanto, solamente sulle osservazioni che hanno il numero di ore di frequenza ai corsi espressamente indicato.

Dapprima si presenta una disaggregazione in relazione alle Linee di finanziamento, in seconda istanza si cerca di individuare le tipologie di lavoratori/aziende maggiormente interessate dal fenomeno della dispersione in termini di ore e/o partecipanti.

Nel periodo analizzato 2012-2022, lo scostamento assoluto tra ore di corso effettivamente svolte e quelle previste ammonta a –118.520 ore, pari al –5,2% del totale delle ore preventivate (Tabella 5.19). A questo risultato, che mette in evidenza una lieve dispersione dell'attività formativa, concorrono un insieme di concause difficilmente individuabili nella totalità delle osservazioni, frutto di contesti aziendali ed individuali tra loro differen-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

ziati. Analizzando le percentuali di frequenza di partecipazione ai corsi emerge che circa il 68% dei componenti d'aula realizza la totalità delle ore previste, oltre l'81% ne frequenta il 90%; abbassando la soglia di frequenza all'80% la percentuale delle partecipazioni si attesta ad oltre il 91%. Questa analisi mette in evidenza come lo scostamento, assoluto e relativo di cui sopra, tra ore effettive e ore previste sia tendenzialmente di natura fisiologica, e come solo in alcuni casi il differenziale raggiunga livelli che meritano ulteriore approfondimento.

Tab. 5.19 – Ore e lavoratori previsti ed effettivi per Linea di finanziamento (differenze assolute e scarto %)

LINEA DI FINANZIAMENTO	ORE		LAVORATORI	
	Diff.ass.	Diff.	Diff.ass.	Diff.
Altre linee	–33.512	–3,6	–2.419	–10,5
Covid-19	–2.666	–6,1	–358	–22,9
Just in Time	–733	–5,4	–95	–19,3
Linee ex-sperimentali	–5.676	–7,2	81	3,8
Microimprese	–10.683	–5,7	–92	–1,9
Multiregionali	–10.848	–3,9	–1.107	–13,1
Settori	–8.780	–7,5	32	0,9
Sviluppo territoriale	–45.622	–7,2	–1.958	–9,3
Totale	**–118.520**	**–5,2**	**–5.916**	**–9,1**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Analizzando lo scostamento in termini di lavoratori (per percorso) emerge un differenziale negativo tra partecipanti effettivi e previsti, con uno scarto in termini relativi pari a –9,1%. Si tratta di un dato anomalo, rispetto alle precedenti edizioni, probabilmente dovuto all'entrata nel campo di analisi dei dati relativi alle attività formative prorogate durante il periodo pandemico. Il prolungarsi della sospensione delle attività e le difficoltà vissute dal comparto artigiano, anche in termini di tenuta occupazionale, probabilmente ha reso più complicato la sostituzione dei partecipanti. Dall'analisi per Linee di finanziamento emerge che i maggiori scostamenti relativi, in termini di ore, si riscontrano nelle Linee a sviluppo territoriale e settoriale e nelle Linee ex-sperimentali; al contrario, i Progetti multiregionali e le Altre Linee sono caratterizzati da un livello inferiore alla media dell'indicatore (rispettivamente –3,9% e –3,6%). Le linee riferite allo sviluppo delle microimprese e alla Linea *Just in Time* sono, invece,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

sostanzialmente in linea con il dato medio (–5,2%), leggermente superiore alla media il dato della Linea Covid-19 (–6,1%). In termini di lavoratori si riscontra una maggiore variabilità: per le Linee ex-sperimentali e le Linee settoriali lo scostamento risulta di segno positivo (+3,8% e +0,9%), vi sono stati più lavoratori formati rispetto a quanto preventivato. Per le altre tipologie di finanziamento, invece, i differenziali relativi presentano segno negativo ma di entità diverse. Per la Linea Covid-19 e la Linea *Just in Time* lo scostamento risulta più elevato del dato medio, valori superiori alla media ma più contenuti anche per le Linee multiregionali e le "Altre Linee". Le Linee inerenti alle microimprese sono caratterizzate da uno scostamento, in termini di lavoratori, negativo ma nettamente inferiore alla media (–1,9%).

Da una lettura degli indici di dispersione in funzione dei parametri di natura socio-anagrafica emerge che per i neoassunti (con meno di un anno di anzianità) si registrano scostamenti in termini di ore superiori alla media (–8,5%). Mentre per gli apprendisti e per i più giovani, classe 15-24 anni, si evidenziano scostamenti inferiori al dato medio (rispettivamente –4,3% e –3,2%). Un altro elemento di criticità è costituito dalla nazionalità straniera del lavoratore: per questa categoria di lavoratori lo scostamento relativo in termini di ore è superiore al livello medio e si approssima al –7,2%; per gli italiani, invece, è lievemente inferiore alla media (–5,1%).

Abbastanza eterogeneo il quadro che emerge dalla declinazione per inquadramento (Tabella 5.20): per gli impiegati amministrativi e tecnici il differenziale delle ore risulta inferiore alla media (–4,5%), mentre quello in termini di lavoratori registra un valore in linea con il dato medio (–9,8%). I dirigenti e gli impiegati direttivi presentano uno scarto negativo in termini di ore superiore al valore medio (–5,7% e –6% rispettivamente), mentre per gli impiegati direttivi si registra in termini di lavoratori un dato più alto della media (–10,3%), per i dirigenti lo scostamento risulta molto più contenuto (–1,4%). Per gli operai qualificati l'indice della dispersione delle ore si attesta appena al di sopra della media (–5,5%) e quello dei lavoratori è pari a –8,5%, per gli operai generici lo scarto in termini di ore sale a –6,8%, mentre quello dei lavoratori risulta pari a –7,8%. In sintesi, con riferimento all'indicatore di dispersione calcolato sulle ore, le maggiori criticità si notano contemporaneamente sia per gli inquadramenti alti che per quelli inferiori.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 5.20 – Ore e lavoratori previsti ed effettivi per inquadramento (differenze assolute e scarto %)

INQUADRAMENTO	ORE		LAVORATORI	
	Diff.ass.	Diff.	Diff.ass.	Diff.
Dirigente	–1.112	–5,7	–8	–1,4
Impiegato direttivo	–6.178	–6,0	–321	–10,3
Impiegato amministrativo e tecnico	–54.439	–4,5	–3.312	–9,8
Operaio qualificato	–29.241	–5,5	–1.328	–8,5
Operaio generico	–26.992	–6,8	–946	–7,8
Casi mancanti	–557	–11,7	0	0,6
Totale	**–118.520**	**–5,2**	**–5.916**	**–9,1**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Infine, se consideriamo la dimensione aziendale (Tabella 5.21), si osserva che lo scostamento in termini di ore tende a crescere all'aumentare della dimensione, ad eccezione delle piccole imprese dove l'indicatore risulta inferiore alla media (–4,4%, mentre per le micro risulta pari al –5,5%). Contemporaneamente si registra un incremento dello scostamento relativamente ai lavoratori al crescere della classe dimensionale (–8,7% nelle micro, –13,8 nelle grandi imprese).

Tabella 5.21 – Ore e lavoratori previsti ed effettivi per dimensione aziendale (Differenze assolute e scarto %)

CLASSE DIMENSIONALE	ORE		LAVORATORI	
	Diff.ass.	Diff.	Diff.ass.	Diff.
Micro 1-9	–58.199	–5,5	–2.495	–8,7
Piccole 10-49	–44.835	–4,4	–2.620	–8,8
Medie 50-249	–10.333	–7,0	–627	–12,1
Grandi 250+	–2.123	–7,4	–184	–13,8
Casi mancanti	–3.029	–10,1	10	3,0
Totale	**–118.520**	**–5,2**	**–5.916**	**–9,1**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

La continuità formativa delle aziende

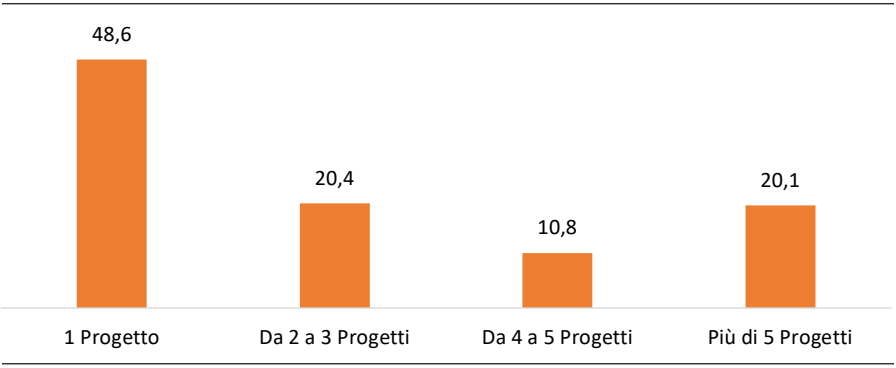
Per analizzare la continuità formativa delle aziende nel periodo di analisi 2012-2022, si è utilizzata come platea aziendale di riferimento il numero delle beneficiarie coinvolte nell'attività formativa al netto della

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

loro possibile replicazione su più Progetti[24]. Dal grafico successivo si può cogliere il livello di continuità aziendale dell'offerta formativa in quanto le aziende sono distribuite in funzione del numero di Progetti a cui hanno partecipato nel periodo. Nello specifico emerge che il 48,6% ha aderito ad un solo progetto negli undici anni analizzati, il 20,4% a due o tre Progetti, il 10,8% a 4 o 5 Progetti e il 20,1% delle aziende ha partecipato a più di cinque Progetti.

Emerge pertanto che oltre il 51% della platea aziendale ha partecipato a più di un progetto e pertanto è stata interessata da una traiettoria di continuità formativa anche se con diversa entità a seconda del numero di Progetti a cui ha partecipato. Di queste aziende, che hanno preso parte a più di un Progetto, oltre il 39% ha partecipato a più di cinque Progetti, verosimilmente su Linee ed inviti diversi. Il fatto che il 48,6% delle imprese partecipi ad un solo progetto garantisce un buon livello di ricambio sulla platea delle beneficiarie. In questo senso sembra che la logica di base di questa modalità operativa del Fondo, orientata ad un sensibile ricambio delle beneficiarie, esprima un'opzione forte in direzione della diffusività degli interventi, sostenendone nel tempo una progressiva estensione verso nuovi soggetti imprenditoriali.

Figura 5.9 – Aziende beneficiarie per numero di Progetti, periodo 2012-2022 (composizioni %)



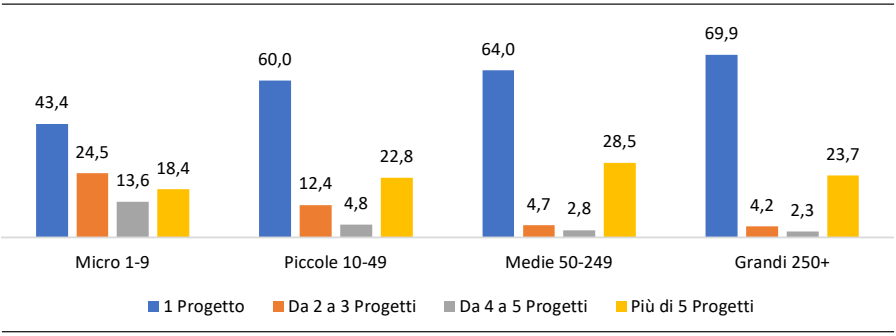
Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

[24] Il numero di aziende coinvolte è risultato pari a 6.331, valore logicamente inferiore a quello presentato nel paragrafo sulle Principali grandezze statistiche (14.954), in quanto in quel dato erano comprese le replicazioni della medesima azienda su più progetti.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il tasso di continuità varia sensibilmente in funzione delle dimensioni aziendali ma anche del settore di attività economica dell'impresa stessa. Sul primo versante si osserva come la continuità diminuisce al crescere della dimensione (ad eccezione delle grandi che però hanno una consistenza molto limitata), nello specifico nel caso delle microimprese il 56,6% delle aziende hanno partecipato ad almeno due Progetti, tale quota si riduce al 40% nel caso delle piccole. Il peso delle aziende che partecipano a più di cinque progetti è tuttavia più elevato nel raggruppamento delle medie (28,5%) rispetto alle piccole (22,8%) e alle microimprese (18,4%).

Figura 5.10 – Aziende beneficiarie per numero di Progetti, declinazione per dimensione aziendale, periodo 2012-2022 (composizioni %)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Dal punto di vista della disaggregazione dei dati per settore di attività economica si segnala nel settore delle costruzioni una spiccata propensione alla continuità formativa delle imprese, in quanto solo il 33,4% delle aziende sviluppa un unico progetto e circa il 26% delle imprese partecipa a più di cinque Progetti. Viceversa, nei diversi comparti della meccanica, settore primario in termini di numerosità delle aziende beneficiarie, il tasso di continuità è inferiore alla media e oltre il 57% delle imprese realizza un solo progetto in tutto il periodo, consentendo più ampi margini di ricambio alla platea delle beneficiarie nel tempo.

5.6. Focus: l'invito Covid-19, la formazione per i Piani Aziendali di Sviluppo, certificazione delle competenze

Questo paragrafo è dedicato all'approfondimento di alcuni temi in analisi quali la Certificazione delle competenze, la cui necessità di approfondi-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

mento era emersa dal confronto con le Parti Sociali, e lo studio delle principali grandezze statistiche oggetto del monitoraggio quali partecipazioni, lavoratori, aziende e ore formative, per l'attività formativa relativa alla Linea 7, relativa alla formazione per Piani Aziendali di Sviluppo (PAS), e all'Invito Covid-19 (Linea C).

L'Invito Covid-19

L'Invito Covid-19 (Linea C) è uno specifico invito dedicato alla realizzazione di attività di formazione continua per il contrasto agli effetti dell'emergenza sanitaria da Covid-19, deliberato nel maggio 2020. L'invito prevedeva due diversi ambiti di intervento della formazione.

Come riportato nel testo integrale dell'Invito, il primo ambito era finalizzato ad implementare le conoscenze e le competenze dei lavoratori sulle specifiche misure di sicurezza adottate dall'azienda per consentire la ripresa delle attività, in particolare la formazione doveva riguardare le misure igienico-sanitarie, da mantenere all'ingresso, all'interno e all'esterno dell'azienda come le attività di pulizia e sanificazione secondo le indicazioni del ministero della salute per prevenire contagio da Covid-19; le modifiche dell'organizzazione e degli orari di lavoro, delle turnazioni e delle pause, quali misure preventive al contagio da Covid-19; le misure logistico-organizzative identificate nell'applicazione del Protocollo in azienda, inclusa l'eventuale ridefinizione degli spazi aziendali, dei processi, delle lavorazioni, nonché l'individuazione di opportune soluzioni per garantire il distanziamento fisico o, comunque, la prevenzione/contenimento del contagio da Covid-19, e gli interventi di integrazione e di aggiornamento conseguenti, in generale, alla declinazione in azienda di tali misure previste dal Protocollo; l'utilizzo corretto dei DPI, all'interno e all'esterno dei luoghi di lavoro, nonché il loro smaltimento, a prevenzione del contagio da Covid-19; le misure di sicurezza e prevenzione da contagio da Covid-19 da adottare negli interventi tecnici all'esterno dell'azienda (altre imprese, luoghi pubblici o privati) e nelle relazioni con soggetti esterni all'impresa (modalità di accesso dei fornitori, dei clienti, di persone estranee); gli strumenti, i comportamenti e le regole per affrontare e superare il disagio psico-sociale determinato dalle misure restrittive, di distanziamento sociale e di protezione da contagio da Covid-19; ogni altro ambito e aspetto di intervento previsto nei Protocolli per il contenimento ed il contrasto del virus nei luoghi di lavoro.

Il secondo ambito d'intervento inerente ad una formazione finalizzata all'acquisizione di più ampie o diverse competenze per consentire interventi di riorganizzazione dei processi produttivi e di fornitura di servizi,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

di trasformazione o riconversione dell'attività d'impresa. In particolare, una formazione connessa a interventi di riorganizzazione, ivi compreso il telelavoro e lo smart working, che consentono all'azienda di riprendere rapidamente l'attività produttiva o di servizio, in coerenza con il progressivo rallentamento delle misure di lockdown; una formazione conseguente a scelte più significative di trasformazione o riconversione dell'attività produttiva o di servizio e conseguente salvaguardia occupazionale mediante riqualificazione professionale del personale in forza (Fondartigianato, Invito Covid-19).

Tabella 5.22 – Le principali grandezze statistiche, Invito Covid-19 (dati assoluti)

Partecipazioni	1.244
Partecipanti	1.003
Aziende	165
Progetti	139
Ore formative	41.632

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Le risorse dell'Invito Covid-19 hanno permesso di finanziare in Emilia-Romagna un volume di 41.632 ore formative. L'attività ha coinvolto 1.003 lavoratori corrispondenti a 1.244 partecipazioni. Le aziende beneficiarie sono state 165 e i Progetti 139. Le aziende artigiane rappresentano circa il 42,7% delle imprese coinvolte nell'attività formativa, al netto dei casi mancanti, e i lavoratori occupati in queste aziende costituiscono il 31,2%.

Formazione per Piani Aziendali di Sviluppo (PAS)

La Linea 7, relativa alla formazione per Piani Aziendali di Sviluppo (PAS), dell'Invito 1-2019, dell'Invito 1-2021 e dell'Invito 1-2023, ha come obiettivi specifici promuovere lo sviluppo attraverso il sostegno alle strategie e alle innovazioni organizzative, produttive e di mercato; promuovere la ricerca industriale e la sperimentazione dei risultati, realizzando contestualmente percorsi di formazione continua in accompagnamento; sostenere ed accompagnare le persone nei processi di cambiamento che coinvolgono l'organizzazione aziendale; accompagnare i processi di organizzazione che possono rendersi necessari a fronte di nuovi investimenti tecnologici e per l'introduzione di innovazioni di prodotto/processo; sostenere il miglioramento dei prodotti e l'ottimizzazione dei processi produt-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

tivi che garantiscono anche la sicurezza del lavoro; favorire il ricorso alle risorse rese disponibili attraverso il Recovery Plan o altri provvedimenti analoghi volti alla ripresa economica del Paese e alla promozione di nuove aree di sviluppo economico-sociale (green, impatto zero, eco-sostenibilità, digitalizzazione, banda larga, infrastrutture per la mobilità, housing sociale, rigenerazione urbana) (Fondartigianato, Invito 1-2021).

Gli ambiti di intervento della Linea 7 riguardano le iniziative aziendali che promuovano e realizzino, in fase progressive, ma in un arco temporale definito, piani economici di investimenti per l'introduzione di nuove tecniche di produzione; l'introduzione di nuove tecnologie di processo e/o di prodotto; digitalizzazione di processi di produzione e/o di servizio; la messa in produzione di nuovi prodotti per il mercato interno e/ per mercati internazionali, la realizzazione di ricerche e sperimentazioni scientifiche per l'acquisizione o la sperimentazione di nuovi brevetti; la riorganizzazione dei processi produttivi e/o fornitura dei servizi, anche solo mirata al consolidamento della posizione economica dell'impresa; la ricerca di nuovi mercati, anche con caratteristiche di selettività della domanda per rafforzare e moltiplicare le posizioni c.d. "di nicchia".

Tabella 5.23 – Le principali grandezze statistiche, Linea 7 (dati assoluti)

	ANNO DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO			
	2020	2021	2022	Totale
Partecipazioni	448	846	519	1.813
Partecipanti	448	846	519	1.813
Aziende	87	171	115	373
Ore formative	36.715	33.505	22.369	92.589

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Nel periodo in analisi l'attività formativa relativa alla Linea 7 ha coinvolto 1.813 lavoratori (che coincidono con le partecipazioni), nello specifico le partecipazioni riferite all'Invito 1-2019 sono state 912, quelle inerenti all'Invito 1-2021 risultano 901. Le aziende che hanno beneficiato dell'attività formativa sono state 373 nel complesso e le ore formative ammontano a 92.589 nei tre anni.

Le aziende artigiane (Codice Contributivo INPS uguale a 4) rappresentano circa il 39% delle imprese coinvolte, al netto dei casi mancanti, e i lavoratori occupati in queste aziende costituiscono il 34,2% delle presenze in aula.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

La Certificazione delle competenze

I percorsi formativi, come sottolineato anche nel Piano Nazionale Nuove Competenze (dicembre 2021) devono avere tre caratteristiche, che sono la personalizzazione dell'offerta, l'accessibilità dell'offerta e la spendibilità dell'offerta. Come riportato nel Documento "*I percorsi sono progettati e finalizzati, di norma, in funzione del conseguimento di una qualificazione o di singole unità di competenza parte di essa, incluse nel Repertorio nazionale, nelle sue Articolazioni Regionali, e del rilascio di un'attestazione finale dimessa in trasparenza, validazione o certificazione ai sensi e per gli effetti del d.lgs. 13/2013*".

Nel Regolamento Generale degli Inviti di Fondartigianato è indicato che al termine di ogni intervento formativo a tutti i partecipanti ai corsi dovrà essere rilasciata la dichiarazione di competenze, in raccordo con quanto previsto dal Decreto del Ministro Lavoro e delle Politiche Sociali del 12 marzo 1996. La dichiarazione delle competenze potrà essere sostituita solo nel caso in cui sia rilasciata validazione/certificazione delle competenze così come nei disposti europei, nazionali e regionali previsti in materia. La validazione delle competenze è il servizio finalizzato al riconoscimento delle competenze comunque acquisite dalla persona attraverso una ricostruzione e valutazione dell'apprendimento formale. La Certificazione delle competenze è il servizio finalizzato al rilascio di un «Certificato» relativo alle competenze acquisite dalla persona in contesti formali o di quelle validate acquisite in contesti non formali o informali. Il «Certificato» costituisce attestazione di parte terza, con valore di atto pubblico (Fondartigianato, 2017).

L'analisi della Certificazione delle competenze è stata sviluppata attraverso una lettura annuale e per Linea di finanziamento. Le variabili inerenti a questo tema e contenute nel database fanno riferimento alla dichiarazione, alla formalizzazione, alla validazione e alla certificazione delle competenze.

Nel periodo in analisi 2012-2022 si osserva che quasi il 72% dei percorsi formativi sul totale dei percorsi prevedeva il rilascio della Dichiarazione di competenze, il 30,6% la validazione, il 28,2% della totalità dei percorsi la formalizzazione delle competenze e il 3,8% la certificazione delle competenze.

I percorsi che prevedono il rilascio della Certificazione delle competenze, pur in numero esiguo, come possiamo osservare dalla Tabella e dal grafico sono inerenti agli anni di protocollo più recenti, a partire dal 2019. Anche i percorsi che prevedono la validazione delle competenze vedono crescere la loro incidenza, in misura costante, dall'anno di protocollo 2016,

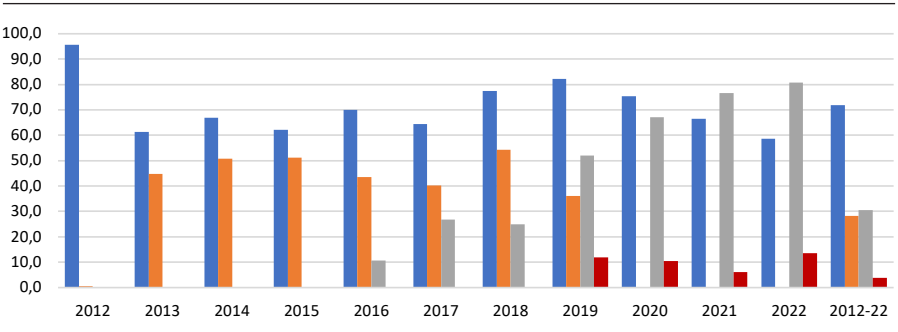
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tab. 5.24 – Livello di certificazione dei percorsi formativi, per anno protocollo, periodo 2012-2022

ANNO	DICHIARAZIONE DI COMPETENZE	FORMALIZZAZIONE DELLE COMPETENZE	VALIDAZIONE	CERTIFICAZIONE
2012	95,6	0,5	0,0	0,0
2013	61,4	44,9	0,0	0,0
2014	67,0	50,8	0,0	0,0
2015	62,2	51,2	0,0	0,0
2016	70,1	43,5	10,7	0,0
2017	64,4	40,3	26,7	0,0
2018	77,4	54,3	25,0	0,1
2019	82,2	36,1	52,0	11,8
2020	75,3	0,0	67,2	10,5
2021	66,5	0,0	76,7	6,0
2022	58,7	0,0	80,8	13,6
Totale	**71,9**	**28,2**	**30,6**	**3,8**

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Figura 5.11 – Livello di certificazione dei percorsi formativi, per anno protocollo (incidenza % su totale percorsi dell'anno)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

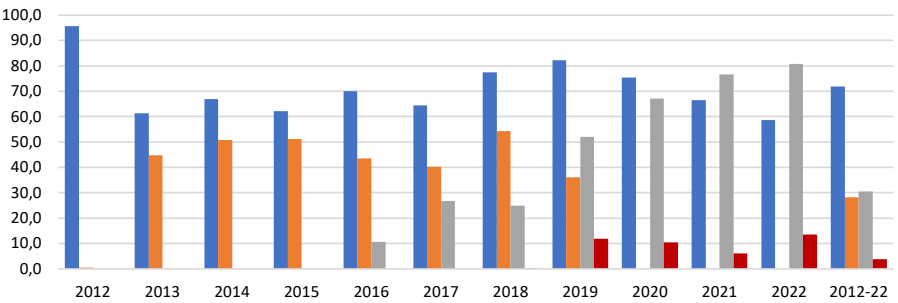
in cui rappresentavano il 10,7% del totale dei percorsi dell'anno, al 2021 in cui rappresentano il 76,7% dei percorsi fino al 2022 in cui sono l'80,8% del totale.

Dall'analisi del numero di attestazioni dei percorsi per Linea di finanziamento emerge che per le "Linee classiche", linee a progetto, vi è una maggiore presenza dei percorsi che prevedono la dichiarazione (92,4% dei

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

percorsi) o la formalizzazione delle competenze (49,2%) rispetto alle "Altre Linee". Per le "Altre Linee" vi è appunto una maggiore incidenza del numero di percorsi che prevedono il rilascio della Validazione o della Certificazione delle competenze rispetto alle Linee a Progetto.

Figura 5.12 – Livello di certificazione dei percorsi formativi, per Linea di finanziamento, periodo 2012-2022



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Riferimenti bibliografici

ANPAL (2022), *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua - Annualità 2018-2019-2020.*

Fondartigianato, *Norme, regole e strumenti dell'offerta formativa di Fondartigianato, Regolamento Generale degli Inviti* (Edizione ottobre 2017).

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, *Piano Nazionale Nuove Competenze*, 28 dicembre 2021.

Inapp, *Rapporto 2024 - Lavoro e formazione: Necessario un cambio di paradigma*, dicembre 2024.

Ires Emilia-Romagna (2024), *Osservatorio dell'Economia del Lavoro in Emilia-Romagna n. 11*, anno 2024.

Marcuccio, M., & Antonioli, D. (Eds.) (2021). *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*. Milano: FrancoAngeli.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

6.
L'indagine sulle imprese aderenti a Fondartigianato

Il capitolo[1] propone l'analisi delle caratteristiche delle imprese aderenti a Fondartigianato operanti sul territorio emiliano-romagnolo che hanno partecipato alla *survey* condotta nel 2023, su dati relativi al 2022. Al contempo, i risultati delle survey condotte nei due anni precedenti, 2022 e 2021, su dati del 2021 e 2020 rispettivamente saranno riportati in affiancamento ai dati della survey 2023 al fine di fornire un quadro dinamico di ciò che le imprese hanno risposto negli ultimi tre anni, con la possibilità di comparare le risposte nel tempo e di condurre analisi più approfondite dal punto di vista statistico econometrico.

Inizialmente, questo capitolo offrirà una descrizione delle imprese coinvolte, suddividendo il campione in base alle principali categorie socio-economiche. In seguito, si approfondirà l'analisi descrittiva concentrandosi sui diversi profili e sulle caratteristiche principali delle imprese coinvolte.

6.1. Metodologia d'Indagine

L'indagine del 2023 è stata condotta coinvolgendo circa 6.000 imprese. Queste ultime sono state contattate via web, e sono rappresentative delle circa 33.000 imprese aderenti a Fondartigianato in Emilia-Romagna. Complessivamente, le imprese partecipanti alla survey del 2023 sono state circa 1.200, corrispondenti a circa 20% di quelle contattate[2].

[1] Capitolo a cura di Davide Antonioli (Università di Ferrara), Giuseppe Capuano (Università di Salerno e Senato della Repubblica), Elisa Chioatto (Università di Ferrara), Andrea Pronti (Università Cattolica del Sacro Cuore), Marco Quatrosi (Università di Palermo).

[2] Si ricorda che i totali in valore assoluto riferiti alle singole risposte possono differire in ragione del completamento o meno dell'intero questionario da parte dei rispondenti.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Come per le indagini precedenti, la metodologia utilizzata per la raccolta dati si basa su quattro fasi:

- elaborazione del questionario, ulteriormente arricchito rispetto alle versioni precedenti con l'inclusione di una nuova sezione di approfondimento sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- recupero mediante analisi online di ulteriori indirizzi di posta elettronica delle imprese aderenti, consentendo di somministrare il questionario ad un numero di imprese superiore rispetto all'anno precedente;
- invio del questionario;
- raccolta dei dati.

Il questionario è suddiviso in quattro sezioni principali:

- *Sezione I*: Caratteristiche strutturali delle imprese, con particolare riferimento alla struttura occupazionale;
- *Sezione II*: Organizzazione, innovazione ed investimenti delle imprese;
- *Sezione III*: Formazione svolta dalle imprese, che rappresenta il focus centrale della indagine;
- *Sezione IV*: Approfondimento sul livello di conoscenza e utilizzo dei finanziamenti offerti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

I partecipanti sono stati contattati in riferimento all'anno precedente all'indagine; i dati raccolti nell'indagine del 2023 riguardano infatti la situazione dell'impresa nel 2022. I dati sono stati raccolti tramite il metodo CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), invitando le imprese a compilare il questionario mediante un'e-mail esplicativa contenente informazioni sulla survey e una copia del questionario allegata. Questa scelta è stata adottata per massimizzare il tasso di risposta, sensibilizzando i potenziali rispondenti e concedendo loro il tempo necessario per raccogliere e preparare le informazioni richieste prima dell'apertura del questionario online. I questionari somministrati non permettevano al rispondente di chiudere senza aver risposto a tutte le domande, contribuendo così a ridurre i problemi legati alla presenza di valori mancanti. Di seguito e nelle sezioni successive saranno presentati i dati del campione dell'indagine 2023, che si ricorda fare riferimento all'anno 2022. Questi saranno confrontati con i dati delle edizioni precedenti, ovvero l'indagine del 2022 che raccoglie dati relativi al 2021 e l'indagine del 2021 che raccoglie dati relativi al 2020. È importante notare che, per una chiara presentazione dei dati, si farà sempre riferimento agli anni in cui le rilevazioni sono state effettuate. La Tabella 6.1 illustra la distribuzione geografica per provincia, la dimensione e il settore macroeconomico delle imprese rispondenti, confrontando i dati in valori assoluti e percentuali negli ultimi tre anni in cui è stata condotta l'indagine.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 6.1 – Distribuzione del campione di rispondenti per provincia, classe dimensionale e macrosettore economico (dati assoluti, composizioni %)

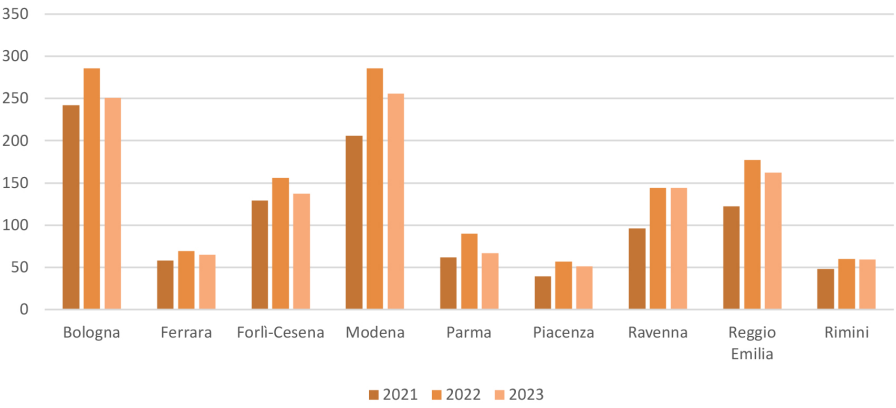
PROVINCIA	INDAGINE 2021		INDAGINE 2022		INDAGINE 2023	
	N	%	N	%	N	%
Bologna	242	24,15	286	21,58	251	21,06
Ferrara	58	5,79	69	5,21	65	5,45
Forlì-Cesena	129	12,87	156	11,77	137	11,49
Modena	206	20,56	286	21,58	256	21,48
Parma	62	6,19	90	6,79	67	5,62
Piacenza	39	3,89	57	4,3	51	4,28
Ravenna	96	9,58	144	10,87	144	12,08
Reggio Emilia	122	12,18	177	13,36	162	13,59
Rimini	48	4,79	60	4,53	59	4,95
Totale	**1.002**	**100**	**1.325**	**100**	**1.192**	**100**
CLASSE DIMENSIONALE	N	%	N	%	N	%
0-9	743	74,15	1.026	77,43	897	75,25
10-49	251	25,05	290	21,89	287	24,08
50-249	8	0,8	9	0,68	8	0,67
Totale	**1.002**	**100**	**1.325**	**100**	**1.192**	**100**
MACROSETTORI	N	%	N	%	N	%
Varie	2	0,2	1	0,08	1	0,08
Agricoltura	2	0,2	0	0	1	0,08
Costruzioni	144	14,37	169	12,75	174	14,6
Manifattura	524	52,3	728	54,94	669	56,12
Servizi	330	32,93	427	32,23	347	29,11
Totale	**1.002**	**100**	**1.325**	**100**	**1.192**	**100**

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica del campione, la Tabella 6.1 mostra che il numero maggiore di imprese che hanno risposto all'indagine condotta nel 2023 opera nelle province di Bologna (251 imprese) e Modena (256 imprese), confermando i dati delle edizioni precedenti. Una minore partecipazione, invece, si registra nelle province di Ferrara (65 imprese), Parma (67 imprese), Piacenza (51 imprese) e Rimini (59 imprese). Il trend è più chiaramente osservabile dal grafico di Figura 6.1 che riporta i valori assoluti di partecipazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.1 – Distribuzione del campione tra province considerando le survey realizzate nel 2021, 2022 e 2023



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

I dati della Tabella 6.1 relativi alla distribuzione del campione per dimensione d'impresa indicano che nell'indagine 2023 le imprese rispondenti sono principalmente di dimensioni micro, con un numero di addetti fino a 9. Questa categoria raccoglie infatti un totale di 897 risposte (75,25%). Seguono le imprese di piccole dimensioni (10 e 49 addetti), che contano 287 risposte (24%), e le imprese di dimensioni medie, con solamente 8 rispondenti (0,67%). Questi dati riflettono in percentuale quelli raggiunti negli anni di indagine precedenti; tuttavia, in valore assoluto, si nota una diminuzione significativa delle microimprese rispondenti rispetto all'anno di indagine 2022, dovuta alla riduzione complessiva del numero di partecipanti alla survey del 2023. Infine, nell'indagine 2023, per quanto riguarda la distribuzione all'interno dei macrosettori economici di specializzazione delle imprese partecipanti, si conferma che le imprese manifatturiere sono le principali rispondenti, con 669 imprese (pari al 56% del campione), seguite dalle imprese operanti nel settore dei servizi, con 347 imprese (pari al 29,11% del campione), e nel settore delle costruzioni, con 174 imprese (pari al 14,6% del campione).

6.2. Le caratteristiche dei rispondenti e delle imprese

Di seguito sono presentati i dati relativi alle principali caratteristiche dei partecipanti che hanno completato il questionario. Dalla Tabella 6.2

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

emerge che, seppur con una differenza non significativa, la maggior parte delle compilazioni è stata effettuata dai titolari delle imprese, pari a 654 (54%), rispetto alle 555 imprese che hanno coinvolto altri dipendenti nella compilazione (45,9%). In merito al genere (Tabella 6.3), non si osserva una netta polarizzazione tra i partecipanti; infatti, il 50,62% è costituito da rispondenti di sesso maschile, mentre il 49,38% è rappresentato da rispondenti di sesso femminile.

Tabella 6.2 – Rispondenti per ruolo economico per la survey 2023 (dati assoluti, composizioni %)

RUOLO	N	%
Altro	555	45,91
Titolare	654	54,09
Totale	**1.209**	**100**

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Tabella 6.3 – Rispondenti per genere per le survey 2021, 2022 e 2023 (composizioni %)

SESSO	% INDAGINE 2021	% INDAGINE 2022	% INDAGINE 2023
Femmina	48,35	49,36	49,38
Maschio	51,65	50,64	50,62
Totale	**100,00**	**100,00**	**100,00**

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nell'analisi del titolo di studio dei partecipanti (Tabella 6.4), risulta che nell'indagine 2023 la maggioranza, pari al 54,43%, possiede un diploma di scuola superiore, seguita dal 16,54% che ha conseguito una qualifica di scuola media inferiore, il 16% una laurea e il 10% una qualifica professionale. Questa distribuzione si conferma anche applicando una distinzione tra la tipologia di rispondenti (titolare o altre tipologie di dipendente), il 46,94% dei titolari, infatti, detengono un diploma di scuola media superiore e il 23% una qualifica di scuola media inferiore.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 6.4 – Rispondenti per titolo di studio e ruolo ricoperto per la survey 2023 (dati assoluti, composizioni %)

TITOLO DI STUDIO	TIPOLOGIA DI RISPONDENTE					
	Altro		Titolare		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Nessuno	1	0,18	1	0,15	2	0,17
Licenza elementare	0	0,00	20	3,06	20	1,65
Media inferiore	49	8,83	151	23,09	200	16,54
Qualifica professionale	37	6,67	86	13,15	123	10,17
Media superiore	351	63,24	307	46,94	658	54,43
Laurea	109	19,60	83	12,7	192	16
Post-laurea	8	1,44	6	0,92	14	1,16
Totale	**555**	**100**	**654**	**100**	**1.209**	**100**

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

All'interno del campione, come evidenziato dalla Tabella 6.5, la forma proprietaria predominante delle imprese partecipanti all'indagine del 2023 è quella familiare, rappresentando il 54,23% delle imprese. Questo dato si allinea con i risultati delle indagini precedenti, confermando il forte carattere delle PMI dell'Emilia-Romagna, che sono in gran parte gestite a livello familiare. Seguono le imprese di proprietà di individui senza legami familiari (25%), le ditte individuali, che costituiscono il 13% del campione, e le proprietà a tipologia mista, che includono sia familiari che non familiari, le quali rappresentano il 7,66%.

Tabella 6.5 – Distribuzione delle tipologie di proprietà di impresa per le survey 2021, 2022 e 2023 (dati assoluti e %)

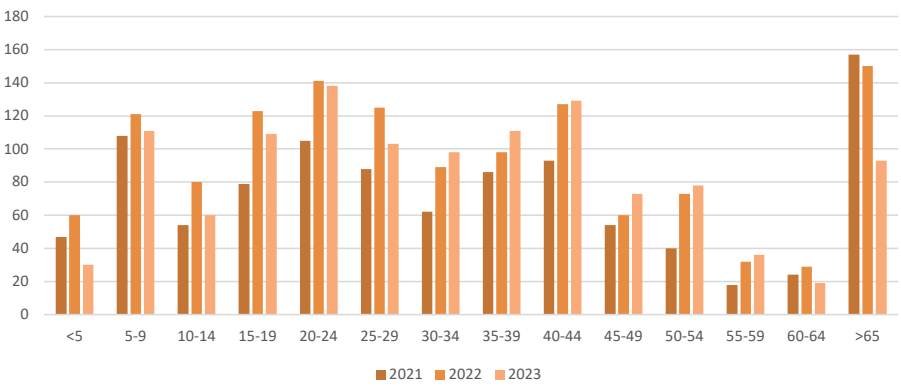
TIPOLOGIA	INDAGINE 2021		INDAGINE 2022		INDAGINE 2023	
	N	%	N	%	N	%
Proprietà individuale	142	15,94	153	12,88	148	13,03
Proprietà familiare	431	48	631	53,11	616	54,23
Proprietà familiare e di non familiari	70	8	87	7,32	87	7,66
Proprietà di persone senza vincoli familiari	248	28	317	26,68	285	25,09
Totale	**891**	**100**	**1.188**	**100**	**1.136**	**100**

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Per quanto concerne la distribuzione in base all'anno di fondazione dell'impresa, nell'indagine 2023 si osserva una marcata riduzione delle imprese con oltre 60 anni di attività. Al contrario, si nota che la maggior parte delle imprese ha un'età compresa tra i 20 e i 40 anni (Figura 6.2).

Figura 6.2 – Distribuzione del campione per anno di fondazione dell'impresa per le survey 2021, 2022, 2023 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

L'indagine ha successivamente approfondito tre aspetti cruciali che delineano le relazioni delle imprese con altri attori esterni e la loro posizione sul mercato. Questi fattori comprendono l'appartenenza a un gruppo aziendale, l'orientamento all'esportazione e l'esistenza di legami di subfornitura. L'analisi di questi tre fattori fornisce un quadro completo delle relazioni interaziendali e della posizione delle imprese sul mercato. Questo quadro aiuta a comprendere meglio la dinamica competitiva e le opportunità di crescita nel contesto economico attuale.

L'appartenenza a un gruppo aziendale rappresenta un indicatore significativo delle sinergie e delle collaborazioni interne al settore. Come evidenziato dalla Tabella 6.6, nell'indagine 2023 il 2,38% delle imprese dichiara di far parte di un gruppo, con un leggero calo rispetto agli anni precedenti (3% nell'indagine 2022 e 3,59% nell'indagine 2021). Essere parte di un gruppo può garantire vantaggi in termini di risorse, competenze e accesso a nuovi mercati.

D'altra parte, l'orientamento all'esportazione riflette la capacità e la volontà delle imprese di competere su scala internazionale. Nell'indagine

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

2023, il 19,26% delle imprese del campione dichiara di esportare. Questo dato appare in linea con quello dell'indagine 2022 (19,31%), ma segna un netto calo rispetto al 46,65% delle imprese che si dichiarano esportatrici nel campione del 2021. Le aziende orientate all'esportazione sono spesso più innovative e competitive, e possono godere di maggiori opportunità di crescita e sviluppo.

Infine, i legami di subfornitura indicano la rete di collaborazioni e interdipendenze tra le imprese. Nell'indagine 2023, il 19,71% delle imprese del campione dichiara di aver instaurato legami di subfornitura. Come evidenziato dai dati precedenti, si osserva una continuità rispetto all'indagine del 2022 (19,52%), con un lieve calo rispetto all'indagine del 2021 (21%). La presenza di rapporti di subfornitura può favorire la flessibilità operativa, ottimizzare i costi e migliorare la qualità dei prodotti o servizi offerti.

Tabella 6.6. – Distribuzione per appartenenza a gruppo, attività di export e di subfornitura per le survey 2021, 2022 e 2023 (composizioni %)

	2021%	2022%	2023%
Gruppo	3,59	3,01	2,38
Export	46,65	19,31	19,26
Subfornitura	21,01	19,52	19,71

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

La Tabella 6.7 fornisce dettagli sulla struttura occupazionale delle imprese coinvolte nell'indagine. I dati medi degli occupati nei tre anni di ricerca vengono analizzati incrociando genere e tipologia di addetto. Emergono chiaramente le differenze di genere tra gli occupati, con una netta prevalenza di addetti di sesso maschile rispetto a quelli femminili.

Nell'indagine 2023 le imprese riportano che, in media, 6,5 addetti sono di sesso maschile, mentre 3,3 sono di sesso femminile, confermando quanto rilevato negli anni precedenti. Esaminando le varie tipologie di impiego, si evidenzia una disparità di genere anche tra i titolari delle imprese. Nell'indagine 2023, si è registrata una media di 2,03 titolari di sesso maschile rispetto a 1,04 titolari di sesso femminile. Tuttavia, rispetto agli anni precedenti, si osserva un incremento positivo della presenza femminile tra i titolari. Nell'indagine del 2021, la media delle titolari donne, riportata dai rispondenti, era infatti dello 0,64, mentre nell'indagine del 2022 era dello 0,62. Questo dato suggerisce un trend favorevole verso una maggiore rappresentanza femminile tra i titolari delle imprese, indicando potenziali pro-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

gressi verso la parità di genere nell'ambito imprenditoriale. Il divario di genere si riflette anche tra i dirigenti, con una media di 0,61 dirigenti maschi e 0,23 dirigenti femmine, riportata dall'indagine 2023. Questa distinzione di genere si conferma anche tra gli operai, sia specializzati che generici, con una media di 3,93 operai maschi e 0,77 operai femmine specializzati, e 3,28 operai maschi e 1,42 operai femmine generici. Tuttavia, lo scenario si inverte quando si fa riferimento agli addetti impiegati, con una media di 2,01 impiegati di genere femminile e 1,53 impiegati di genere maschile nell'indagine 2023.

Tabella 6.7 – Struttura occupazionale (dati medi)

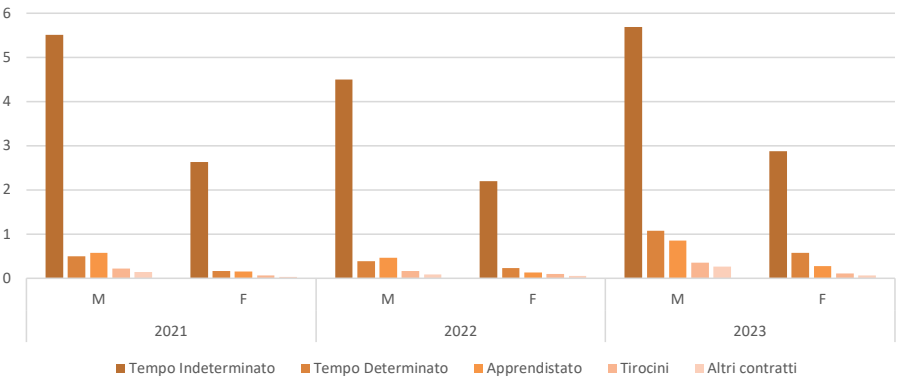
OCCUPAZIONE	INDAGINE 2021				INDAGINE 2022				INDAGINE 2023			
	N	MEDIA	MIN	MAX	N	MEDIA	MIN	MAX	N	MEDIA	MIN	MAX
Tot Dipendenti Maschi	719	6	0	135	995	5,4	0	113	992	6,55	0	102
Tot Dipendenti Femmine	719	3	0	195	995	2,57	0	127	912	3,3	0	130
Tot Titolari/Soci Maschi	719	2	0	199	995	2,17	0	199	1.017	2,03	0	29
Tot Titolari/Soci Femmine	719	0,64	0	10	995	0,62	0	8	683	1,04	0	36
Dirigenti Quadri Maschi	717	0,33	0	27	995	0,32	0	27	525	0,61	0	26
Dirigenti Quadri Femmine	718	0,11	0	11	995	0,11	0	10	437	0,23	0	11
Impiegati Maschi	718	1	0	42	995	0,91	0	45	646	1,53	0	42
Impiegate Femmine	718	2	0	184	995	1,56	0	127	786	2,01	0	100
Operai Specializzati Maschi	716	2,98	0	100	995	2,42	0	68	734	3,93	0	68
Operai Specializzati Femmine	716	0,38	0	26	995	0,34	0	23	443	0,77	0	25
Operai Generici Maschi	717	2	0	84	995	1,94	0	39	689	3,28	0	35
Operai Generici Femmine	717	0,55	0	63	995	0,56	0	26	479	1,42	0	42

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

La Figura 6.3 passa ad analizzare la struttura occupazionale delle imprese rispondenti incrociando dati sul genere e le forme contrattuali dei dipendenti. Nella survey 2023, come negli anni precedenti, si conferma una netta maggioranza di addetti di sesso maschile impiegati con contratti a tempo indeterminato. Tuttavia, emerge un'interessante tendenza: sembra che la differenza di genere nelle forme contrattuali stia gradualmente diminuendo per quanto riguarda i contratti a tempo determinato. Questa osservazione potrebbe indicare un cambiamento nelle pratiche di assunzione e una maggiore inclusione delle lavoratrici nei ruoli con contratti a termine.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

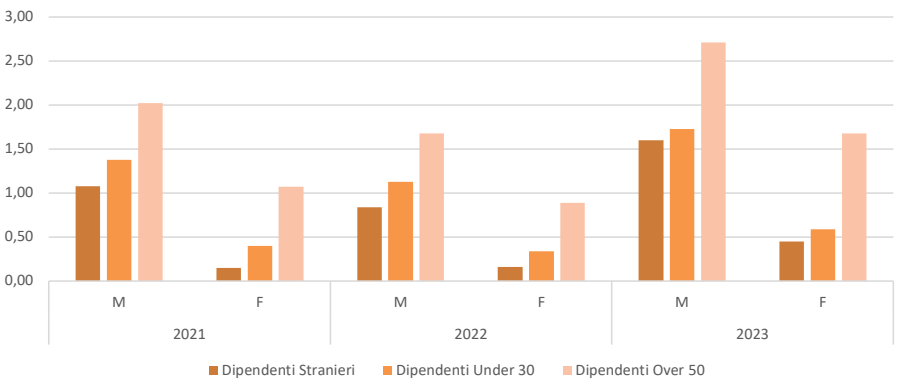
Figura 6.3 – Struttura occupazionale e forme contrattuali per genere per le survey 2021, 2022, 2023 (dati medi)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Le disparità occupazionali di genere si manifestano anche in altre categorie di lavoratori. Come illustrato nella Figura 6.4, tali differenze perdurano anche per quanto riguarda l'assunzione di dipendenti di origine straniera, lavoratori under 30 e lavoratori over 50.

Figura 6.4 – Struttura occupazionale e altre categorie di addetti per genere per le survey 2021, 2022, 2023 (dati medi)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il questionario prosegue analizzando l'andamento economico delle imprese, fornendo una panoramica dettagliata attraverso la Tabella 6.8, dove i partecipanti esprimono giudizi secondo una scala da 1 ("Molto Negativo") a 5 ("Molto Positivo") su sei dimensioni cruciali per la valutazione dell'andamento economico aziendale: Fatturato, Occupazione, Investimenti tangibili, Investimenti intangibili, Produttività e Utili.

Nel dettaglio nell'indagine del 2023, il 43,4% delle imprese ha riportato una valutazione positiva del proprio fatturato, mentre l'11% lo ha giudicato come molto positivo, indicando un miglioramento rispetto al passato. Solo l'1,33% ha segnalato un giudizio molto negativo. Questo rivela una tendenza verso una percezione più favorevole, soprattutto rispetto all'indagine del 2021, quando solo il 20,86% delle imprese esprimeva un giudizio positivo. Per quanto riguarda l'occupazione, emerge una certa stabilità nel corso dei tre anni considerati. Nell'indagine 2023, il 68,85% delle imprese ha riportato un panorama occupazionale stabile. Tuttavia, tale stabilità potrebbe riflettere una mancanza di dinamismo nel mercato del lavoro, con un'eventuale resistenza al cambiamento o alla creazione di nuove opportunità lavorative. Analogamente, sia per gli investimenti tangibili che per quelli intangibili, si osserva una consistente continuità. Le aziende hanno delineato uno scenario di stabilità, confermando una tendenza che si è mantenuta costante nei tre anni presi in esame. Successivamente i dati sulla produttività mostrano una progressiva diminuzione nei giudizi negativi nel corso dei tre anni, passando dal 27% delle imprese che esprimevano giudizio negativo nel 2021 al 7,87% nel 2022 al 6,55% nel 2023. Allo stesso tempo, cresce il numero di imprese che forniscono giudizi positivi sulla produttività aziendale, passando dal 19,3% nel 2021 al 33,13% nel 2022 al 34,95% nel 2023. Questo trend positivo si conferma anche per la categoria degli utili: mentre nel 2021 il 22,43% delle imprese riporta utili positivi, nel 2022 tale percentuale cresce al 40,48% e nel 2023 raggiunge il 36,56%.

Tabella 6.8a – Risposte relative all'andamento economico rispetto all'anno precedente 2021, 2022 e 2023 (composizioni % di colonna)

GIUDIZIO	FATTURATO			OCCUPAZIONE		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Molto Negativo	9,86	1,66	1,33	2,58	1,35	1,99
Negativo	35,29	8,18	9,12	9,87	6,42	5,7
Stabile	30,14	33,95	35,14	72,39	68,63	68,85
Positivo	20,86	46,58	43,4	13,59	21,43	21,37
Molto Positivo	3,71	9,63	11,02	1,57	2,17	2,09

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

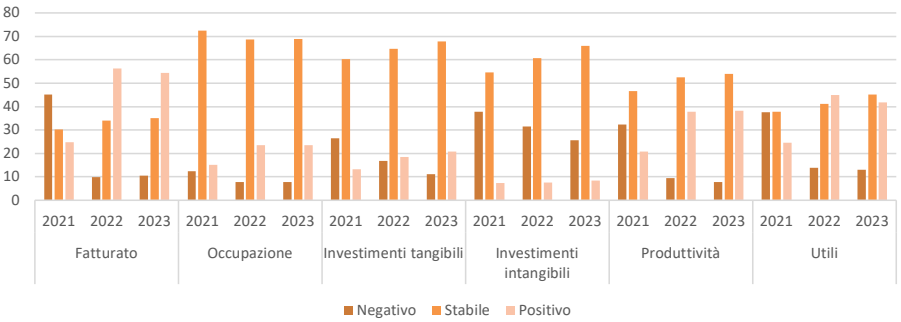
Tabella 6.8b – Risposte relative all'andamento economico rispetto all'anno precedente 2021, 2022 e 2023 (composizioni % di colonna)

GIUDIZIO	INVESTIMENTI TANGIBILI			INVESTIMENTI INTANGIBILI			PRODUTTIVITÀ			UTILI		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Molto Negativo	6,6	3	2,09	14,92	11,28	7,69	5,29	1,66	1,23	7,29	3	1,9
Negativo	19,94	13,77	9,12	22,96	20,29	17,85	27,1	7,87	6,55	30,29	10,87	11,21
Stabile	60,26	64,7	67,9	54,52	60,77	66	46,7	52,59	54,04	37,86	41,2	45,11
Positivo	12,05	16,77	19,28	6,6	7,14	7,69	19,3	33,13	34,95	22,43	40,48	36,56
Molto Positivo	1,15	1,76	1,61	0,86	0,52	0,76	1,57	4,76	3,23	2,14	4,45	5,22

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

I dati presentati nelle Tabelle 6.8a/b e sintetizzati nel grafico della Figura 6.5 aggregano le risposte sia positive che negative. È evidente, osservando l'insieme dei dati, che nell'indagine 2022 e nell'indagine 2023 si registra un aumento dei giudizi positivi in tutte e sei le categorie rispetto all'indagine svolta nel 2021. Questo potrebbe essere indicatore di un cambiamento nelle aspettative sul futuro da parte delle imprese che coincide con un momento di ripresa successivo alla crisi pandemica. Emerge una tendenza positiva riguardante l'andamento aziendale anche considerando i valori medi ponderati delle risposte per ogni dimensione d'impresa, come evidenziato nel grafico della Figura 6.6.

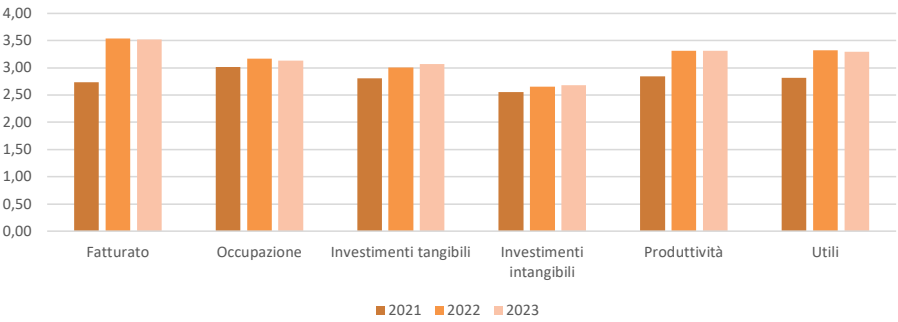
Figura 6.5 – Risposte relative all'andamento economico accorpate in negative, stabili e positive rispettivamente per le surveys 2021, 2022 e 2023



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.6 – Valore medio ponderato relativo alle risposte relative alla percezione sull'andamento rispetto all'anno precedente per dimensione d'impresa considerate per le surveys 2021, 2022 e 2023



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

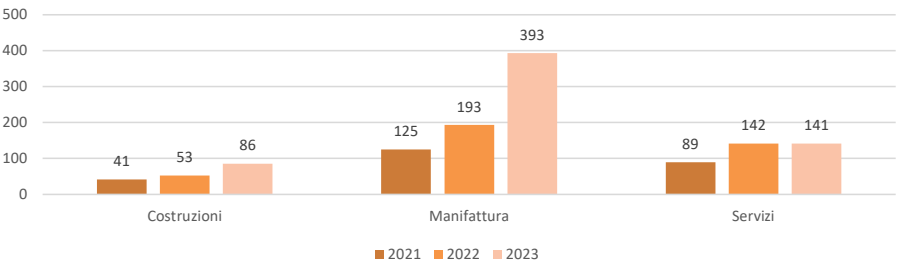
6.3. Imprese e formazione

Questa sezione si concentra sull'analisi dei dati relativi alla formazione svolta dalle imprese, evidenziando l'importanza di questo elemento chiave per lo sviluppo organizzativo. L'importanza della formazione a livello aziendale risiede nella sua capacità di fornire ai lavoratori le conoscenze e le competenze necessarie per adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato e per affrontare sfide sempre nuove e complesse. In un'epoca in cui l'innovazione e la tecnologia giocano un ruolo sempre più centrale, la formazione diventa un mezzo essenziale per garantire che i dipendenti siano in grado di utilizzare al meglio gli strumenti e le risorse disponibili, nonché per promuovere una cultura dell'innovazione e dell'adattamento continuo.

I dati riguardanti la formazione all'interno delle aziende (Figura 6.7) evidenziano una crescita costante nel corso dei tre anni di indagine. Nel settore manifatturiero, si osserva un aumento significativo da 125 aziende che dichiarano di aver svolto formazione nell'indagine 2021 a 393 aziende nell'indagine 2023, indicando un incremento sostanziale. Nel settore delle costruzioni, l'aumento è più contenuto, passando da 41 aziende nell'indagine 2021 a 86 nell'indagine 2023. Nel comparto dei servizi, la formazione registra una crescita soprattutto tra la survey 2021 e la survey del 2022, con un passaggio da 89 a 142 aziende, mantenendosi stabile nella survey 2023 con 141 imprese che dichiarano svolgere formazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.7 – Numero di imprese che hanno svolto formazione per le surveys 2021, 2022 e 2023 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

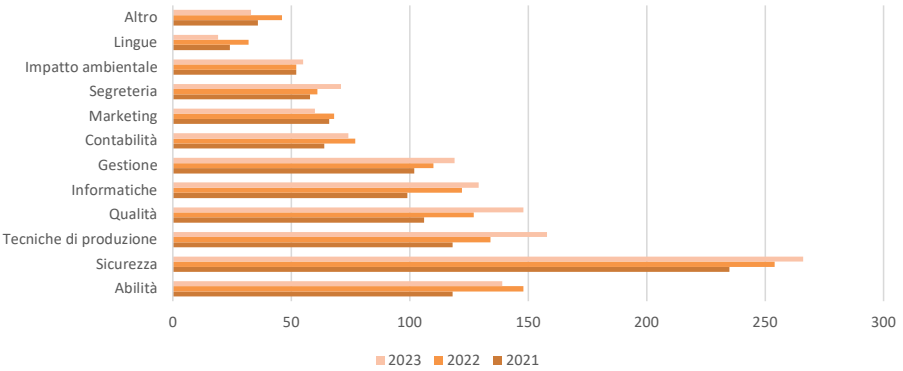
I dati riportati nell'indagine del 2023 confermano che la sicurezza sul lavoro mantiene un ruolo di rilievo all'interno dei programmi formativi delle imprese, principalmente a causa delle stringenti normative e regolamenti vigenti in materia. Inoltre, le tematiche legate alle tecniche di produzione e al controllo qualità hanno continuato a essere al centro dell'attenzione nei percorsi di formazione aziendale, mantenendo la loro importanza anche nell'indagine del 2023. D'altra parte, si è registrata una diminuzione delle iniziative formative riguardanti le abilità dei lavoratori rispetto agli anni precedenti, confrontando i dati delle indagini del 2021 e del 2022. Allo stesso tempo, le competenze linguistiche e la formazione sulla sostenibilità continuano a essere trascurate dalle imprese. Questo potrebbe indicare una mancanza di consapevolezza o di priorità riguardo a questi aspetti, nonostante il loro crescente valore nell'attuale contesto commerciale globale (Figura 6.8).

Queste dinamiche mettono in evidenza la necessità per le imprese di riconsiderare le proprie strategie formative, tenendo conto delle sfide emergenti e dell'evoluzione delle esigenze del mercato. Investire in competenze linguistiche e in formazione sulla sostenibilità potrebbe rivelarsi vantaggioso per affrontare le complesse dinamiche del mercato globale e per garantire una forza lavoro preparata e competitiva nel lungo termine.

Nei grafici presentati in Figura 6.9 i dati relativi alle attività di formazione sono stati incrociati con le percezioni dei rispondenti riguardo alle performance economiche delle imprese, suddivise per singole dimensioni come Fatturato, Occupazione, Investimenti, Produttività e Utili confrontando i tre anni d'indagine. È importante, tuttavia, notare l'eterogeneità tra le imprese, per cui non è possibile individuare effetti causali diretti tra le

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.8 – I temi della formazione rispettivamente nelle surveys 2021, 2022 e 2023 (valori assoluti)



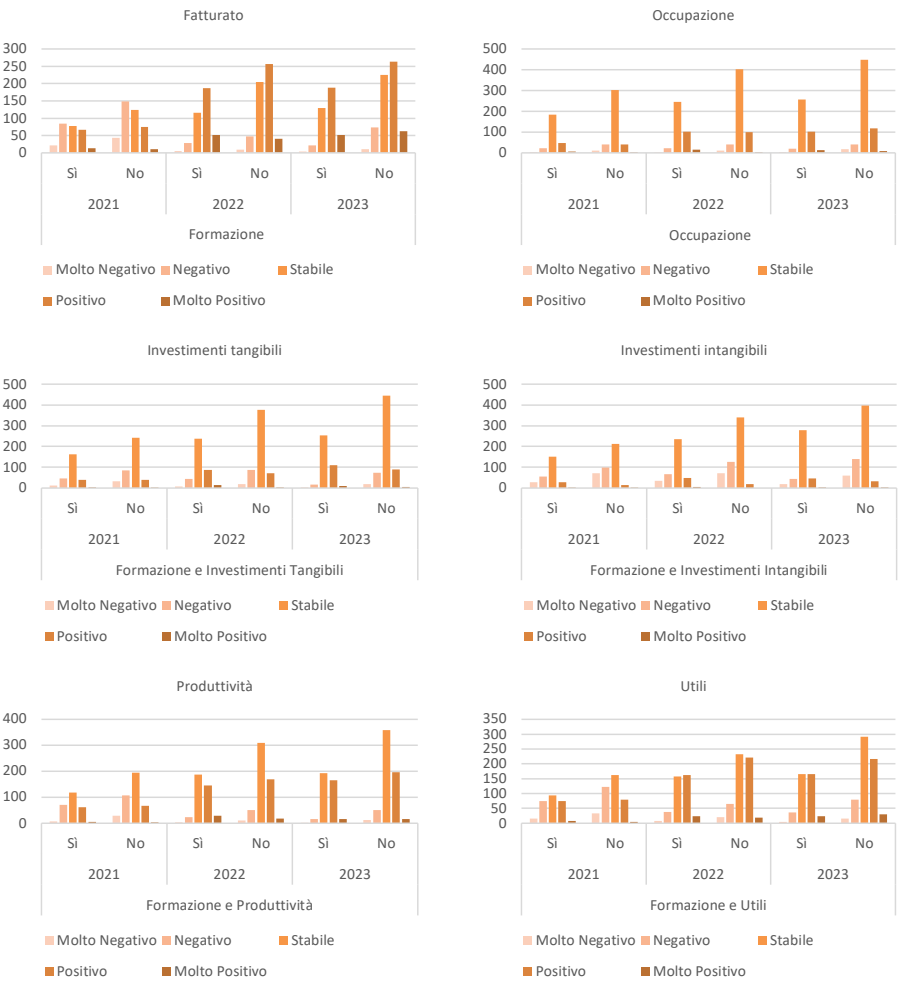
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

due variabili. I grafici dimostrano l'assenza di una relazione tra le variabili di performance aziendale e la formazione. In tutti e tre gli anni d'indagine considerati, non emerge che le imprese coinvolte in attività formative siano quelle con le migliori performance aziendali. L'unica tendenza leggermente positiva si osserva tra gli investimenti tangibili e la formazione, poiché si nota che le imprese che hanno espresso giudizi molto positivi sono anche quelle che hanno condotto attività formative[3].

[3] In merito al rapporto 2023, i dati si riferiscono al confronto tra i due anni precedenti. Infatti, è stato richiesto al rispondente di confrontare l'andamento economico del 2022 rispetto al 2021. Anche in questo rapporto sembra che le imprese che realizzino attività formative presentino delle performances aziendali inferiori rispetto alle aziende che invece non realizzino attività formative. È però da notare come i due anni di confronto siano caratterizzati da due congiunture economiche completamente opposte. Da un lato il 2021 è stato un anno fortemente positivo in termini di crescita per tutto il settore produttivo grazie all'uscita dalla pandemia e dalla relativa crisi economica dovuta alle restrizioni alla mobilità. All'opposto, il 2022 è stato un anno con risvolti fortemente negativi in tutto il settore produttivo caratterizzato dalla crescita dei costi d'impresa dovuti ai rincari energetici legati al conflitto tra Russia e Ucraina. Dunque, le percezioni dei rispondenti che hanno portato a evidenziare basse performance per le imprese che hanno realizzato attività formative nel 2022 potrebbero essere state influenzate dagli andamenti congiunturali così estremi e contrapposti.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.9 – Formazione e Performance d'Impresa 6.9a Fatturato, 6.9b Occupazione, 6.9c Investimenti tangibili, 6.9d Investimenti intangibili, 6.9e Produttività, 6.9f Utili nelle surveys 2021, 2022 e 2023 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

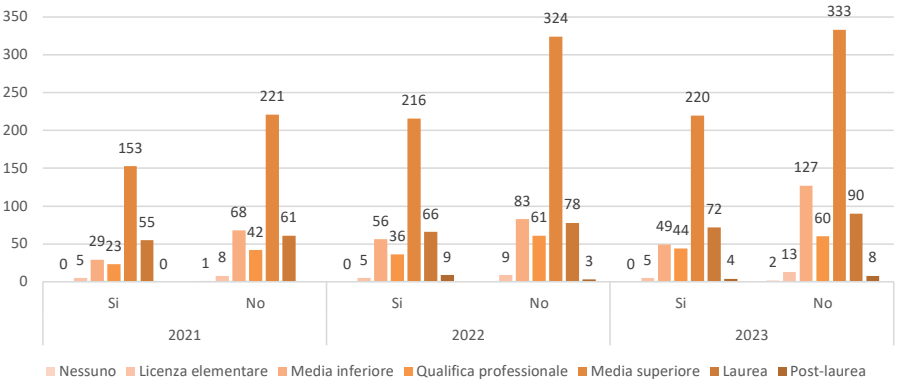
Nei grafici riportati nelle Figure 6.10, 6.11, e 6.12 sono illustrate le scelte delle imprese espresse nelle indagini 2021, 2022 e 2023 di condurre attività formative incrociate rispettivamente con il titolo di studio, il genere del rispondente e livello di esportazioni.

Per quanto concerne la relazione tra il numero di rispondenti che hanno segnalato di partecipare a programmi formativi e il loro livello di istruzio-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

ne (Figura 6.10), non emergono correlazioni tra coloro che possiedono titoli accademici più elevati, come post-laurea, laurea e diploma di scuola superiore, e le attività di formazione condotte in azienda. Questa mancanza di associazione è stata confermata per tutti e tre gli anni d'indagine.

Figura 6.10 – Attività formativa e titolo di studio dei rispondenti rispettivamente nelle surveys 2021, 2022 e 2023 (valori assoluti)



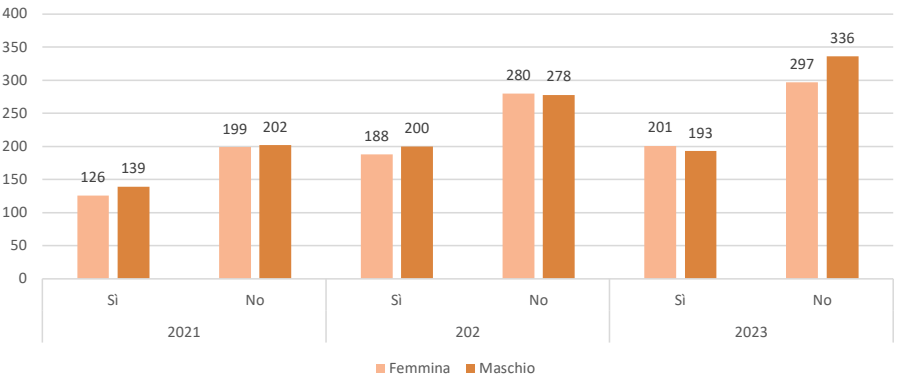
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Per quanto riguarda la relazione tra genere e partecipazione alle attività formative (Figura 6.11), si osservano variazioni nei risultati nel corso dei tre anni considerati. Mentre nell'indagine 2021 e nell'indagine 2022 si registra una maggioranza di attività formative segnalate dai rispondenti di sesso maschile, nell'indagine 2023 si verifica un'inversione di tendenza, con 201 rispondenti di sesso femminile che riportano la partecipazione ad attività formative all'interno dell'azienda, rispetto ai 193 rispondenti di sesso maschile.

Infine, la Figura 6.12 evidenzia l'assenza di una relazione tra la variabile di formazione e quella di esportazione in tutti e tre gli anni considerati come riferimento. Questo dato suggerisce che, almeno in base alla rappresentazione grafica, non vi è una correlazione diretta tra l'attività formativa intrapresa dalle imprese e il livello delle esportazioni. I dati dell'indagine 2023 rivelano che le imprese che esportano e fanno formazione sono 64 contro le 134 che esportano dichiarando di non svolgere alcuna attività formativa.

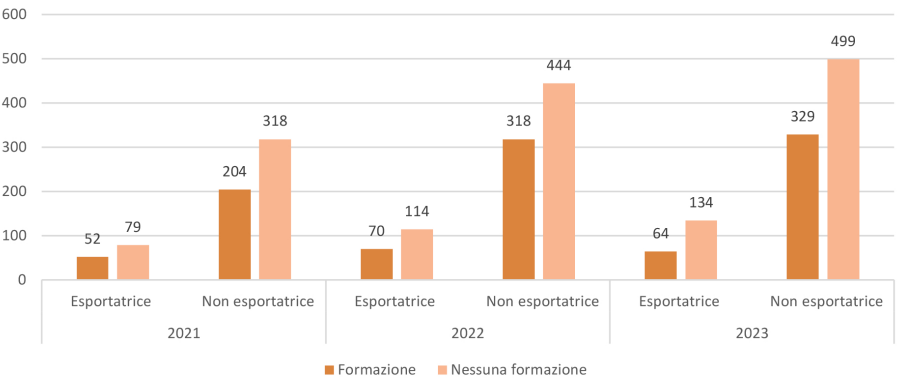
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.11 – Attività formative per genere dei rispondenti rispettivamente nelle surveys 2021, 2022 e 2023 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.12 – Esportazione e formazione rispettivamente nel 2021, 2022 e 2023 (valori assoluti)

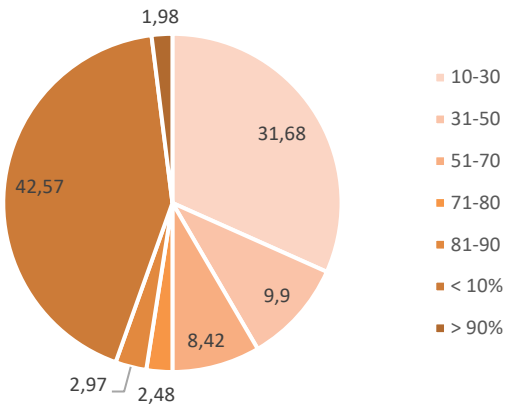


Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Di nuovo a conferma dei precedenti anni tale risultanza può dipendere dal fatto che le imprese esportatrici siano una forte minoranza all'interno del campione pari a circa il 19,26% del totale nel 2023. Inoltre, la maggioranza delle imprese incluse nel campione rivolge solo una minima parte della propria produzione verso i mercati esteri. In dettaglio, come illustrato nella Figura 6.13, il 42,57% delle imprese esporta una percentuale inferiore al 10% della propria produzione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.13 – Quantità di export su totale produzione per aziende esportatrici in classi percentuali nell'indagine del 2023



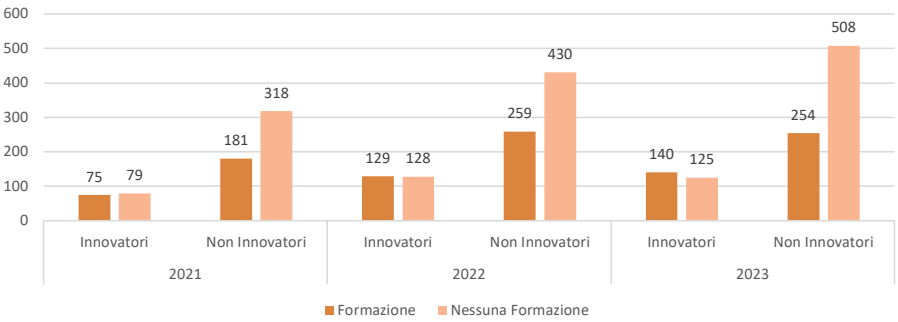
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Un'altra relazione importante da indagare è quella tra formazione e innovazione. Nel contesto economico e organizzativo contemporaneo, la relazione tra formazione e innovazione svolge un ruolo fondamentale nell'orientare il successo e la competitività delle imprese. Infatti, la formazione costituisce il fondamento per lo sviluppo di competenze e conoscenze avanzate che sono essenziali per il processo innovativo. Allo stesso tempo, l'innovazione, attraverso la sua capacità di generare nuove idee, tecnologie e processi, richiede un costante aggiornamento e sviluppo delle competenze dei lavoratori. La Figura 6.14 evidenzia, soprattutto nell'indagine del 2023, che la maggior parte delle imprese che dichiarano di aver adottato innovazione di prodotto sono allo stesso tempo impegnate in attività di formazione (140 rispetto a 125 imprese). Tuttavia, è da notare che questa correlazione non sembra essere rilevante nelle surveys del 2021 e del 2022.

La correlazione positiva emerge in modo più evidente anche tra le imprese che dichiarano di aver adottato innovazioni di processo. Come illustrato nella Figura 6.15, in tutti e tre gli anni d'indagine, si osserva che un maggior numero di imprese che hanno investito in formazione ha anche adottato innovazioni di processo, 174 imprese contro 130 nell'indagine del 2023.

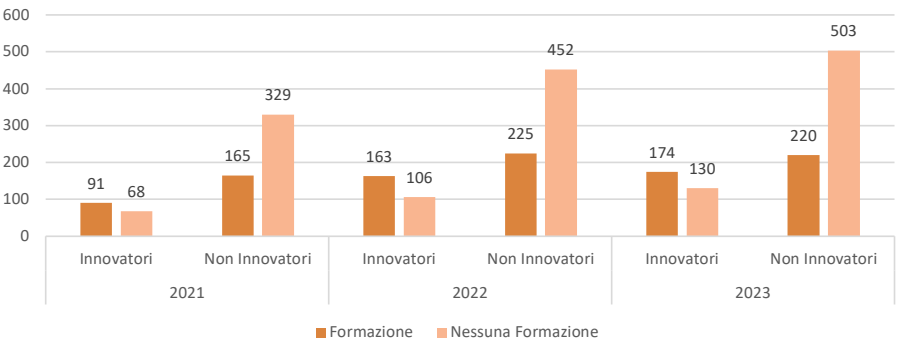
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.14 – Innovazione di prodotto e formazione rispettivamente nelle surveys 2021, 2022 e 2023 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.15 – Innovazione di processo e formazione rispettivamente nelle surveys 2021, 2022 e 2023 (valori assoluti)



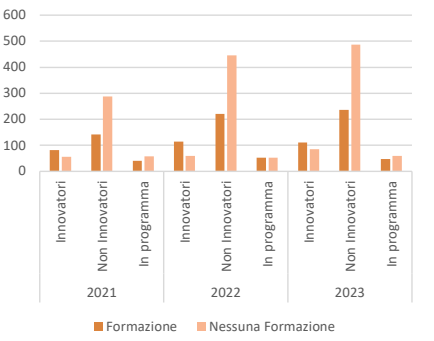
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Anche nell'ambito dell'organizzazione aziendale, le imprese che hanno investito in attività formative mostrano una maggiore propensione all'innovazione. Infatti, come evidenziato nei grafici della Figura 6.16, nell'indagine del 2023 le imprese che hanno dichiarato di aver condotto attività formative sono anche quelle che hanno adottato un numero maggiore di innovazioni organizzative (111 imprese con attività formative hanno riportato l'adozione di innovazioni organizzative, rispetto a 86 imprese che non hanno condotto attività formative). Tuttavia, per quanto riguarda l'introduzione di innovazioni nel settore del marketing (Figura 6.17), questa differenza non è

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

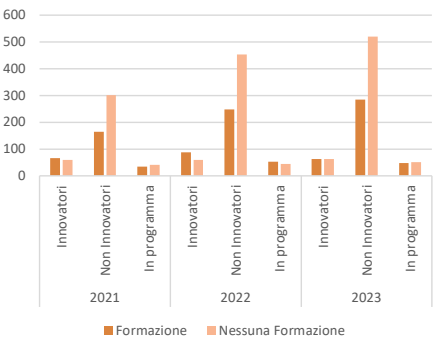
così evidente nella survey 2023 come negli anni precedenti (63 imprese con attività formative hanno dichiarato l'adozione di innovazioni organizzative, contro le 62 imprese che non hanno condotto attività formative).

Figura 6.16 – Innovazioni a livello organizzativo e formazione realizzate nelle surveys 2021, 2022, 2023 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.17 – Innovazioni nell'area marketing e formazione realizzate nelle surveys 2021, 2022, 2023 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

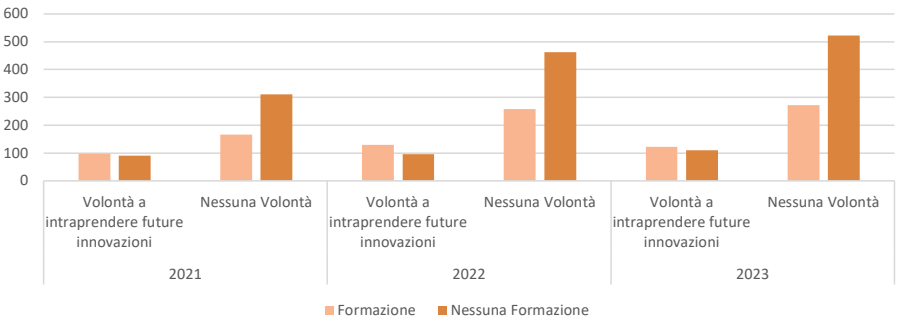
Inoltre, emerge che coloro che hanno promosso attività formative dimostrano una maggiore propensione ad abbracciare innovazioni future, come evidenziato dai dati riportati nella Figura 6.18. Questa relazione suggerisce che l'investimento nella formazione non solo favorisce lo sviluppo delle competenze attuali, ma può anche fungere da catalizzatore per l'adozione di pratiche innovative e avanzamenti nel futuro delle operazioni aziendali.

Le attività di Ricerca e Sviluppo (R&S) costituiscono un elemento cruciale che consente alle imprese di dimensioni ridotte di mantenere la loro presenza sul mercato e di rimanere competitive. Come già evidenziato nei rapporti degli anni precedenti, le attività di R&S sono strettamente correlate alle iniziative formative, soprattutto riguardo alle innovazioni green, finalizzate a potenziare la sostenibilità aziendale e a ridurre l'impatto ambientale. Nelle Figure 6.19 e 6.20 sono riportati i dati relativi al numero di imprese che hanno riportato di condurre attività di Ricerca e Sviluppo, incrociando queste informazioni con la realizzazione di attività formative.

Nell'indagine del 2023, emerge che le imprese che hanno dichiarato di aver svolto attività formative mostrano una maggiore propensione a investire in R&S: 71 imprese che hanno riportato di aver sviluppato attività formative hanno dichiarato contemporaneamente di aver investito in R&S,

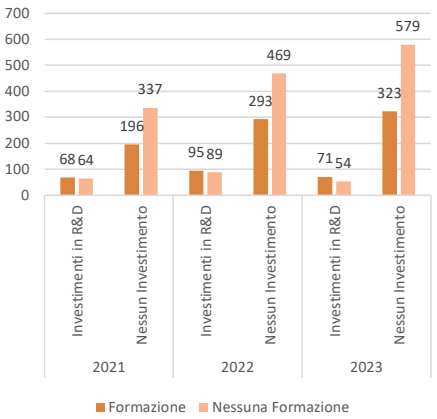
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.18 – Volontà di intraprendere innovazioni in futuro (di prodotto o nel processo produttivo) (valori assoluti)



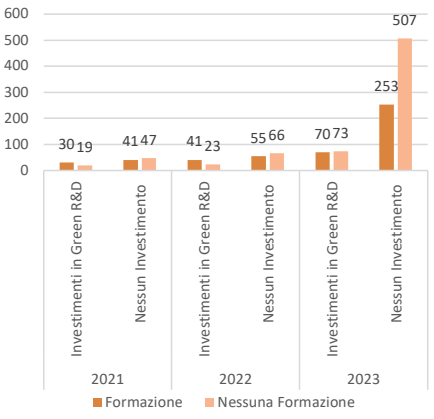
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.19 – Realizzazione di programmi di Ricerca e Sviluppo realizzati nelle surveys 2021, 2022, 2023 e attività di formazione (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.20 – Realizzazione di programmi di Ricerca e Sviluppo dedicati alla riduzione dell'impatto ambientale realizzati nelle surveys 2021, 2022,2023 e attività di formazione (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

rispetto alle 54 imprese che non hanno condotto formazione (nel confronto con l'indagine del 2022, i numeri erano rispettivamente 95 e 89, mentre nell'indagine del 2021 erano 68 e 64). Per quanto riguarda le innovazioni green, le imprese che hanno dichiarato di aver condotto attività formative e

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

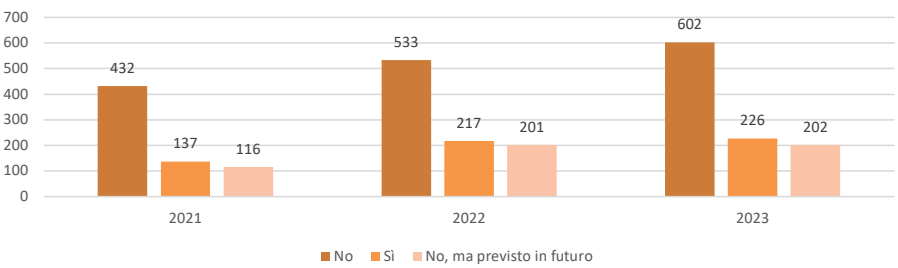
contemporaneamente investito in R&S per la sostenibilità sono leggermente inferiori rispetto a quelle che non hanno svolto formazione: sono state 70 imprese contro 73 rispettivamente (nel confronto con l'indagine del 2022, i numeri erano invece 41 contro 23, mentre nell'indagine del 2021 erano 30 contro 19).

Nonostante un leggero calo rispetto alla categoria di R&S green, le aziende che realizzano attività di formazione sembrano anche essere maggiormente propense ad investire in attività di R&S per migliorare le performance aziendali.

In merito all'adozione di innovazioni mirate alla riduzione degli impatti ambientali e al potenziamento della sostenibilità delle attività aziendali, sembra che nel corso degli anni i partecipanti alla survey abbiano dichiarato un aumento nell'adozione di tecnologie green. Nonostante ciò, la maggioranza delle imprese intervistate segnala di non aver ancora introdotto innovazioni di questo genere.

Dalla Figura 6.21, è evidente che tra la survey 2021 e la survey svolta nel 2022 il numero di imprese che hanno dichiarato l'introduzione di almeno un'innovazione ambientale è cresciuto da 137 a 217 (a fronte di 432 e 533 imprese che, rispettivamente negli stessi anni d'indagine, hanno dichiarato di non adottare alcuna tecnologia green). Nella survey 2023, il numero di imprese che dichiara di adottare tecnologie green è ulteriormente aumentato, raggiungendo 226 (rispetto alle 602 imprese che hanno dichiarato di non adottare). Parallelamente, il numero di imprese che hanno dichiarato di considerare l'adozione di tecnologie green in futuro è cresciuto nel tempo, passando da 116, come riportato dall'indagine 2021, a 201 come riportato dall'indagine 2022, e 202 come riportato nell'indagine del 2023.

Figura 6.21 – Introduzione di innovazioni finalizzate alla riduzione degli impatti ambientali realizzate negli anni in valori assoluti nel tempo (rapporti tra le surveys 2021, 2022, 2023)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

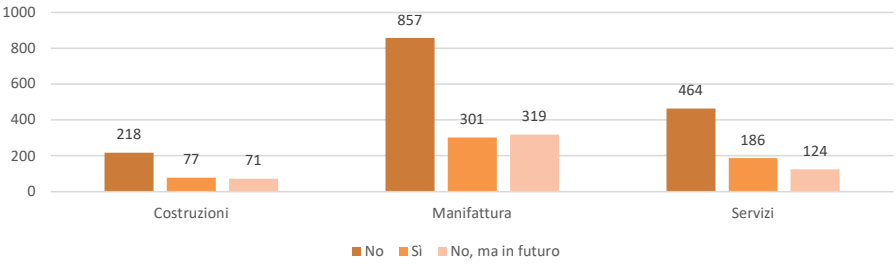
Nota: gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

In proporzione le percentuali di imprese che hanno dichiarato di adottare innovazioni sostenibili sono passate dal 40% della survey svolta nel 2021 riducendosi al 31% della survey 2022, per poi crescere nuovamente al 37% del totale nel 2023. Nonostante una leggera caduta delle adozioni green nell'indagine 2022, che potrebbe dipendere dall'aumento dei costi di produzione dovuti alla crisi energetica e alle successive pressioni inflazionistiche, la sensibilità verso tecnologie sostenibili delle microimprese sembra essere cresciuta nuovamente nella survey 2023. Ad ogni modo, mediamente un terzo delle imprese ha adottato tecnologie sostenibili nell'arco del triennio considerato, questo conferma ulteriormente come il tema della sostenibilità ambientale sia in forte crescita a livello strategico nelle microimprese emiliano romagnole.

In Figura 6.22 è rappresentata la suddivisione dei risultati della survey 2023 rispetto all'adozione di tecnologie green considerando i diversi macrosettori di attività delle imprese. Le imprese manifatturiere sono quelle che hanno presentato il maggiore numero di adozioni di tecnologie green con 301 imprese (contro 857 che hanno dichiarato di non adottare alcuna tecnologia), 186 imprese operanti nel settore dei servizi hanno dichiarato di avere adottato almeno una tecnologia green (contro 464 imprese che hanno dichiarato di non adottare alcuna tecnologia), mentre 137 imprese hanno dichiarato di avere adottato innovazioni per la riduzione degli impatti ambientali e la sostenibilità nel settore delle costruzioni (contro 432 imprese che hanno dichiarato di non adottare alcuna tecnologia). In proporzione il settore che ha presentato la maggiore propensione verso l'adozione di tecnologie green è stato quello delle imprese operanti nel settore dei servizi con il 40% delle imprese, mentre per i settori delle costruzioni e della manifattura le imprese che hanno dichiarato di adottare tecnologie

Figura 6.22 – Introduzione di innovazioni finalizzate alla riduzione degli impatti ambientali per macrosettori



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

sostenibili sono state pari al 35%. Le imprese che hanno dichiarato nella survey 2023 di essere decise ad adottare in futuro tecnologie green sono state 71, 319 e 124 rispettivamente per il settore delle costruzioni, manifatturiero e dei servizi.

Nello specifico, rispetto alla tipologia di innovazioni green adottate,[4] nel grafico in Figura 6.23 sono evidenziate le tipologie di innovazioni green adottate nel corso degli anni suddivise in macrocategorie. Nella survey del 2023 le dichiarazioni ottenute dalle imprese intervistate sembrano avere mostrato un lieve calo rispetto alle dichiarazioni effettuate nell'indagine del 2022. Nonostante ciò, il numero di adozioni di innovazioni green è stato notevole, sono state infatti adottate in totale 857 nuove tecnologie green mentre quelle dichiarate nelle survey del 2022 erano 864 e 510 nella survey del 2021.

Dalle indagini sviluppate nel 2022 e nel 2023 si registra un incremento notevole di tutte le tipologie di innovazioni green adottate rispetto ai dati riportati dall'indagine del 2021. In alcuni casi, è avvenuto quasi un raddoppio nell'adozione di alcune specifiche tipologie di innovazioni (riduzione dei fabbisogni energetici e utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili, conferimento dei rifiuti ad altri per essere inseriti in altri processi produttivi, cambio di design per aumentare la riciclabilità dei prodotti, riduzione di emissioni di CO_2). Ciò evidenzia come nel corso degli anni post Covid-19, la sostenibilità e l'innovazione green sia stata strategica anche per le microimprese emiliano-romagnole come risposta alla congiuntura economica avversa (Crisi Russo-Ucraina e pressioni inflazionistiche) e alle politiche dell'Unione Europea per la transizione ecologica (EU Green Deal).

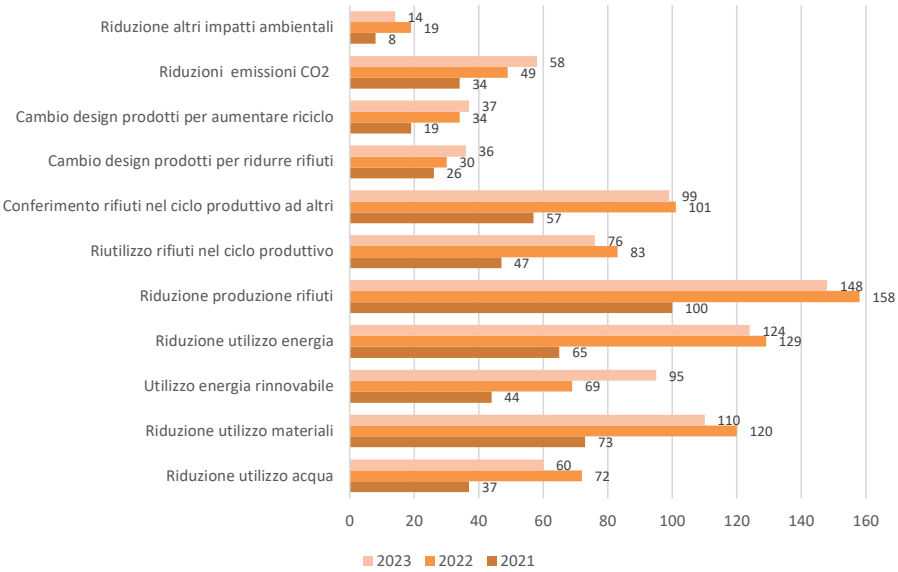
Rispetto alle dichiarazioni relative alla survey 2023, le imprese sembrano avere adottato maggiormente tecnologie dedicate all'aumento dell'economia circolare e all'efficienza energetica. Nello specifico, nell'indagine del 2023 le imprese hanno dichiarato di avere adottato principalmente innovazione per ridurre i rifiuti emessi dalle attività produttive (148 contro le 158 riportate dall'indagine del 2022), riduzione degli utilizzi energetici (124 contro le 129 riportate dall'indagine del 2022), ridurre il quantitativo di materiali utilizzati nei processi produttivi (110 contro le 120 riportate dall'indagine del 2022), innovazioni per il conferimento dei propri rifiuti ad altre

[4] Il numero totale di tipologie di innovazione introdotte (Figura 6.23) è superiore al numero di aziende che dichiarino di aver introdotto innovazioni di tipo ambientale (Figura 6.21) perché nel questionario era possibile indicare più di un tipo di innovazione ambientale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

imprese per essere inserite come materie prime di altri cicli produttivi (99 contro 101 riportate dall'indagine del 2022). In crescita rispetto all'indagine del 2022 è stato l'utilizzo di energia da fonti rinnovabili (95 contro le 69 riportate dall'indagine del 2022), le innovazioni per la riduzione di emissioni di CO_2 (58 contro le 49 riportate dall'indagine del 2022), cambio del design dei prodotti per aumentare la riciclabilità degli stessi (37 contro 34 riportate dall'indagine del 2022) e il cambio di design per ridurre i rifiuti (36 vs 30 riportate dall'indagine del 2022). In calo rispetto all'anno precedente sono state le innovazioni per la riduzione di risorse idriche nei cicli produttivi (60 contro le 72 riportate dall'indagine del 2022), il riutilizzo di rifiuti nel ciclo produttivo (76 contro 83 nel 2022) e altre innovazioni per la sostenibilità ambientale (14 contro le 19 riportate dall'indagine del 2022).

Figura 6.23 – Finalità delle innovazioni ambientali introdotte nel tempo (rapporti tra le surveys 2021, 2022, 2023)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: solo imprese che abbiano dichiarato di aver realizzato innovazioni ambientali. Gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

Nel grafico in Figura 6.24 è rappresentata la distribuzione delle varie innovazioni green che le imprese hanno dichiarato di aver adottato nell'indagine del 2023 per singoli macrosettori produttivi. Il settore in cui sono

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

state adottate il maggior numero di innovazioni green è stato quello manifatturiero con 1216 innovazioni adottate, a seguire il settore dei servizi con 660 innovazioni adottate e quello delle costruzioni con 303 innovazioni green adottate.

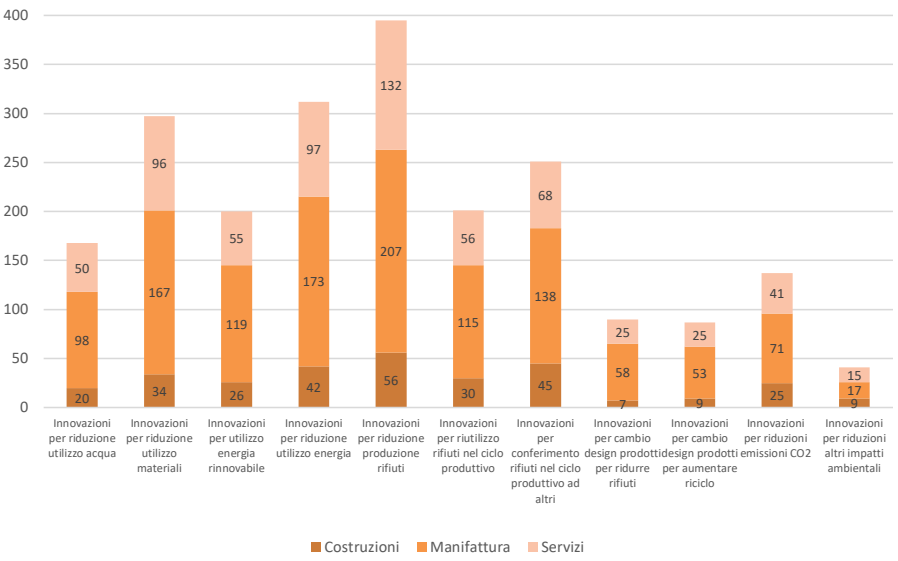
Nel settore manifatturiero sono state introdotte principalmente nuove tecnologie per la riduzione dei rifiuti (207), l'efficientamento energetico (173), la riduzione dell'uso di materiali (138), il conferimento rifiuti nel ciclo produttivo di altre imprese (138), l'utilizzo di energia da fonti rinnovabili (119) e le innovazioni per il reinserimento di rifiuti nel ciclo produttivo (115). Le imprese occupate nel settore dei servizi si sono concentrate in termini di innovazioni green sulla riduzione dei rifiuti (132), riduzione dei consumi energetici (97), riduzione nell'utilizzo dei materiali (96) e per il conferimento dei rifiuti ad altre imprese (68). Il contributo delle imprese operanti nel settore delle costruzioni in ambito di introduzione di innovazioni di tipo green sembra essere invece notevolmente minore rispetto agli altri. In esso la maggior parte delle riguarda la riduzione dei rifiuti (56), il conferimento rifiuti ad altre imprese (45) e la riduzione dell'intensità nell'utilizzo di energia (42).

La diversità nelle strategie d'innovazione delle imprese nei vari settori evidenzia come ogni tipologia di settore necessiti di interventi in nuove tecnologie in base alle diverse esigenze anche nell'ambito della sostenibilità. Ciò suggerisce che ogni settore produttivo, anche considerando il mondo delle microimprese, ha delle specificità in termini di strategie green e che ogni singolo settore può contribuire in modo differente ai singoli aspetti della transizione ecologica. A farla da padrone sono comunque principalmente le strategie innovative dedicate ad aumentare circolarità riducendo la produzione di rifiuti emessi dal ciclo produttivo, sia migliorando l'efficienza sia incrementando il riciclo diretto o indiretto nei processi produttivi, ma anche intervenendo sul design dei prodotti per aumentarne la circolarità.

Altre aree d'intervento strategiche per le microimprese emiliano romagnole sono state le innovazioni legate al miglioramento dell'efficienza energetica per contrastare gli incrementi di prezzo avvenuti nel corso del 2022 derivanti dal conflitto Russo-Ucraino, sia intervenendo direttamente per ridurre i consumi sia diversificando l'approvvigionamento attraverso l'utilizzo di fonti rinnovabili. Altri interventi per ridurre gli impatti ambientali connessi alle attività produttive, nonostante siano meno evidenti rispetto alle due categorie menzionate, sono comunque notevoli. Le innovazioni per la riduzione di emissioni di CO_2 e per l'efficientamento nell'utilizzo delle risorse idriche sono state rispettivamente 71 e 98 per il manifatturiero, 41 e 50 per i servizi e 25 e 20 per le costruzioni.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.24 - Finalità delle innovazioni ambientali introdotte per macrosettore (rapporto 2023)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: solo imprese che abbiano dichiarato di aver realizzato innovazioni ambientali.

Le attività di formazione sembrano essere un driver di adozione di innovazione green. La Tabella 6.9 mostra il coefficiente di correlazione tra la variabile utilizzata per misurare la realizzazione di attività formative non-obbligatorie condotte durante l'anno e le varie innovazioni green adottate all'interno dell'impresa. Come è evidente confrontando il periodo che intercorre tra la survey del 2021 e quella del 2023, si osserva un aumento del livello di correlazione positiva, che indica un legame favorevole tra le due variabili analizzate, per la maggior parte delle diverse tipologie di innovazioni green. Queste includono la riduzione dell'utilizzo dell'acqua, dell'energia e la produzione di rifiuti, insieme al conferimento dei rifiuti, al cambiamento del design per aumentare la riciclabilità e ridurre i rifiuti, alle emissioni di CO_2 e alla diminuzione di altri impatti ambientali. Ciò ulteriormente suggerisce come gli interventi in formazione siano importanti per migliorare le pratiche aziendali green attraverso una maggiore consapevolezza sia a livello aziendale sia dei propri dipendenti. Questo potrebbe però anche dipendere dal fatto che le imprese con maggiore propensione alla sostenibilità siano anche quelle maggiormente dedicate ad incremen-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

tare le capacità dei propri dipendenti. Quindi, in questo caso, la direzione causale tra i due fenomeni può essere difficilmente identificabile e rimangono necessarie ulteriori analisi di approfondimento al riguardo. Riuscire a identificare quale sia l'effettiva direzione causale tra i due fenomeni potrebbe infatti essere importante nel definire il ruolo della formazione rispetto al miglioramento delle performance ambientali delle microimprese e quindi stabilire come gli interventi in formazione possano essere fondamentali per la transizione ecologica Europea, considerando che circa il 93% delle imprese in Europa ha meno di 10 addetti (Muller *et al.*, 2021).

Tabella 6.9 – Correlazione della variabile per misurare la realizzazione di attività formative non-obbligatorie effettuate durante l'anno con l'introduzione di innovazioni di tipo ambientale

	2021	2022	2023
Innovazioni per riduzione utilizzo acqua	–0,0631*	0,0032*	0,1131*
Innovazioni per riduzione utilizzo materiali	–0,0660*	0,0113*	–0,0004
Innovazioni per utilizzo energia rinnovabile	0,0705*	0,0338*	–0,0212*
Innovazioni per riduzione utilizzo energia	0,0408*	–0,0380*	0,0673*
Innovazioni per riduzione produzione rifiuti	–0,1190*	–0,0176*	0,1051*
Innovazioni per riutilizzo rifiuti nel ciclo produttivo	–0,0477*	0,0102*	–0,0177*
Innovazioni per conferimento rifiuti nel ciclo produttivo ad altri	–0,0350*	0,0247*	0,0087*
Innovazioni per cambio design prodotti per ridurre rifiuti	–0,1018*	0,0175*	0,0917*
Innovazioni per cambio design prodotti per aumentare riciclo	–0,1609*	0,0919*	0,1007*
Innovazioni per riduzioni emissioni CO_2	–0,0755*	–0,0015*	0,1388*
Innovazioni per riduzioni altri impatti ambientali	0,0346*	0,1273*	0,1020*

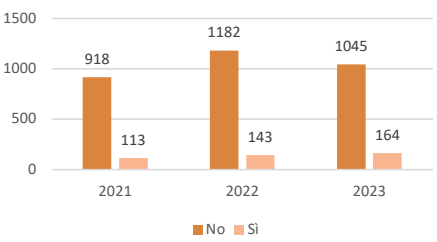
La Figura 6.25 mostra il numero di imprese che hanno attivato collaborazioni con enti terzi (Università, Centri di Ricerca o altre imprese) nel corso degli ultimi tre rapporti Fondartigianato. I risultati della survey 2023 confermano quanto già avvenuto negli anni precedenti, ossia che la maggioranza delle imprese intervistate non ha intrapreso relazioni di collaborazione con soggetti esterni per attività di ricerca. Nonostante ciò, il numero di imprese che hanno dichiarato di effettuare collaborazioni di ricerca è aumentato. Infatti, se nella survey del 2021 erano 113 le imprese che dichiaravano di collaborare con enti esterni per attività di ricerca, nel 2022 sono passate a 143 e nel 2023 a 164, confermando in questo modo una tendenza positiva di crescita in questo ambito. Ciò può essere importante soprattutto per le

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

microimprese, in quanto per dimensione economica e risorse disponibile, difficilmente possono avere internamente reparti dedicati esplicitamente ad attività di ricerca e sviluppo. Quindi, la collaborazione con enti specializzati come Università o Centri di ricerca potrebbe ridurre in generale i costi di tale attività e aumentare le possibilità di successo diventando una possibile strategia per la realizzazione di attività di R&S nelle microimprese.

Anche i risultati dell'indagine del 2023 confermano che le imprese che hanno investito maggiormente in attività di formazione non obbligatoria sono quelle che hanno principalmente collaborato con enti esterni per attività di ricerca e sviluppo. Considerando i dati cumulati sul triennio degli ultimi rapporti realizzati, sono presentati nella Figura 6.26 i dati relativi alle attività formative incrociate con la collaborazione con enti terzi per la ricerca e lo sviluppo. Nel confronto tra la survey del 2021 e quella del 2023, emerge che 233 imprese hanno condotto attività formative non obbligatorie e hanno dichiarato di aver instaurato almeno una collaborazione per la ricerca e sviluppo nell'anno precedente, rispetto alle 181 imprese che, pur non avendo svolto attività formative, hanno comunque instaurato collaborazioni per la ricerca e sviluppo. Anche in questo caso sembra che le attività formative possano contribuire positivamente verso una maggiore apertura esterna per sviluppare attività di R&S. Allo stesso tempo però è sempre difficile intendere la direzione causale tra i due fenomeni, perciò ulteriori analisi sono necessarie per ottenere una maggiore comprensione dei meccanismi di causa-effetto tra formazione e collaborazione per attività di ricerca.

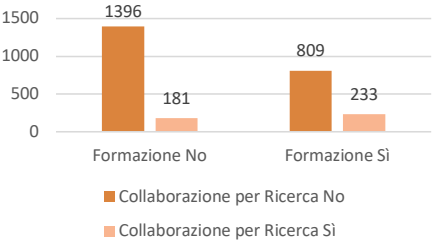
Figura 6.25 – Collaborazione con altri soggetti (Università, Centri di Ricerca, altre Imprese) per finalità legate alla ricerca e allo sviluppo di attività innovative nel tempo (rapporti tra le surveys 2021, 2022, 2023)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

Figura 6.26 – Collaborazione con altri soggetti (Università, Centri di Ricerca, altre Imprese) per finalità legate alla ricerca e allo sviluppo di attività innovative nel tempo rispetto alla realizzazione di attività formative (rapporto 2023)



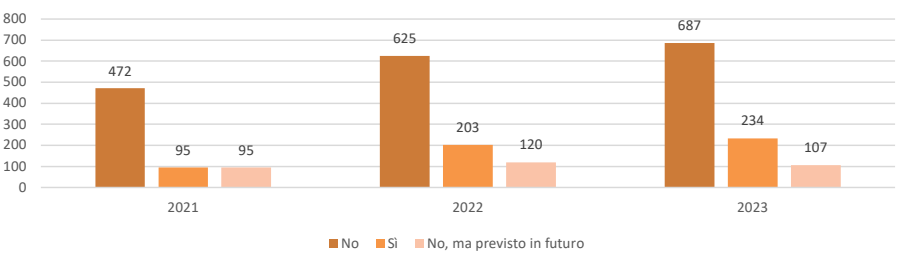
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: l'anno dichiarato è riferito a quello precedente al rapporto.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Le politiche di incentivazione all'innovazione sono estremamente importanti per sostenere la transizione ecologica e digitale, la cosiddetta transizione gemella o *twin transition*. Tramite lo sviluppo di tecnologie per l'automazione industriale dovrebbe aumentare anche la produttività, l'efficienza così come le condizioni lavorative. Allo stesso tempo lo sviluppo tecnologico con il contributo dell'automazione e la robotizzazione dei processi dovrebbe anche contribuire al miglioramento della sostenibilità e alla riduzione degli impatti ambientali. Rispetto a ciò a livello nazionale è ormai presente dal 2016 un programma, ora chiamato "Transizione 4.0" (in precedenza era definito Industria 4.0), di incentivi in forma di crediti d'imposta per l'adozione di strumentazione materiale e immateriale funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi. Il grafico in Figura 6.27 mostra il numero di imprese che hanno dichiarato di avere avuto accesso a finanziamenti del programma "Industria 4.0/Transizione 4.0" nel corso degli ultimi tre anni per l'introduzione di macchinari, strumenti e attrezzature ad alto contenuto tecnologico per la digitalizzazione del processo produttivo, per migliorare la sicurezza informatica o l'infrastruttura digitale dell'impresa. Nonostante in tutte le rilevazioni il maggior numero d'imprese dichiari di non avere goduto degli incentivi pubblici per investire in innovazioni 4.0, il numero di microimprese emiliano romagnole che dichiara di avere usufruito di tali incentivi ha mostrato un trend crescente passando dalle 95 imprese della survey del 2021, alle 203 della survey del 2022, fino alle 234 della survey del 2023. Ciò suggerisce come l'ammodernamento tecnico tramite innovazioni ad alto contenuto tecnologico non sia solo prerogative strategiche di PMI e grandi imprese, ma che ciò sia anche molto importante per il mondo delle microimprese. Oltre

Figura 6.27 – Introduzione di tecnologie abilitanti per l'Impresa 4.0 nel tempo (rapporti tra le surveys 2021, 2022, 2023)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

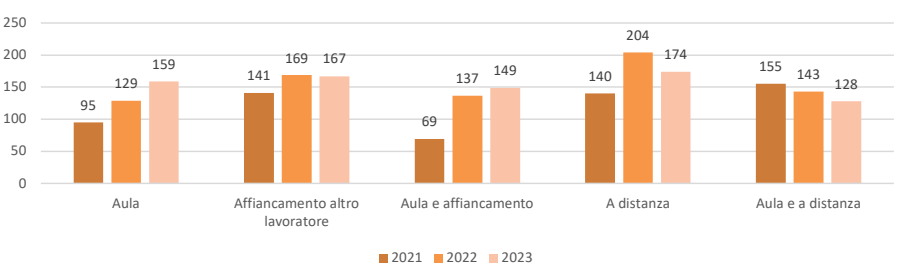
Nota: gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

a ciò, anche il numero di imprese che intende usufruire di tali incentivi è notevole, nonostante sia in calo rispetto all'indagine del 2022, con 107 imprese che nell'indagine del 2023 hanno dichiarato di volere usufruire delle agevolazioni alla digitalizzazione nel prossimo futuro.

Dal 2020, con l'arrivo della pandemia Covid-19 e le restrizioni alla mobilità è esploso l'utilizzo di piattaforme online che ha rivoluzionato le modalità di incontro per scopi lavorativi, tra cui anche le modalità con cui sono effettuate attività formative. Nonostante l'obbligatorietà dell'utilizzo di piattaforme online venisse eliminata nel 2021, l'erogazione di attività formative da remoto ha continuato ad essere un'ottima opzione per unire efficacia dei momenti formativi riducendone i costi e aumentando allo stesso la flessibilità dello strumento. Il grafico in Figura 6.28 presenta le varie modalità utilizzate per scopi formativi secondo quanto dichiarato dai rispondenti nelle survey degli ultimi tre anni. Nonostante le forme di erogazione della formazione a distanza siano in lieve calo rispetto a quanto riportato dall'indagine del 2022, esse hanno rappresentato nel corso del triennio la modalità formativa con la maggiore frequenza fra le imprese (174 imprese contro le 204 dell'indagine del 2022 e 140 riportate dall'indagine del 2021), mentre in trend decrescente sono state le modalità 'blended' che uniscono una combinazione di momenti a distanza e in presenza (128 imprese nell'indagine del 2023 contro 143 nel 2022 e 155 nel 2021). Sono cresciute fortemente rispetto a quanto rilevate nella survey del 2021 le formazioni di tipo 'classico' in presenza. Nell'indagine del 2021, solo 95 imprese avevano dichiarato di aver realizzato attività di formazione non obbligatoria in presenza. Nel 2022 e nel 2023, il numero di imprese che ha dichiarato di aver svolto formazione in aula è cresciuto rispettivamente

Figura 6.28 – Modalità di formazione realizzata nel tempo (rapporti tra le surveys 2021, 2022, 2023)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

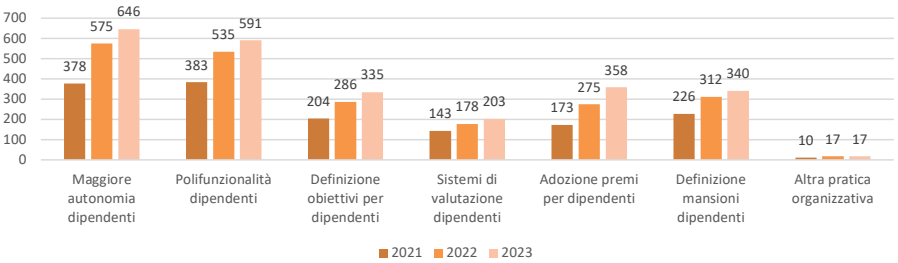
a 129 e 159, evidenziando che la modalità 'in aula' è ancora ampiamente utilizzata dalle imprese. Le attività formative tramite affiancamento ad altro lavoratore sono state più o meno costanti nel corso del triennio, con 141 riportate dalla survey del 2021, 169 dalla survey del 2022 e 167 dalla survey del 2023. Al contrario, è stata registrata una forte crescita nelle modalità che combinano attività di affiancamento e formazione in aula, passando dalle 69 imprese registrate dalla survey del 2021 alle 149 imprese registrate dalla survey del 2023.

Le attività formative realizzate dalle imprese sono state focalizzate su specifiche pratiche organizzative per migliorare l'efficienza interna, dare maggiore flessibilità ai dipendenti e accrescerne l'autonomia. Altre attività formative sono state focalizzate su pratiche organizzative allo scopo di stimolare i dipendenti attraverso la definizione di obiettivi e premi per migliorarne la produttività. Il grafico in Figura 6.29 mostra le diverse pratiche organizzative su cui si sono focalizzate le attività formative secondo le dichiarazioni dei rispondenti nelle survey degli ultimi tre anni. È evidente che negli anni il numero di pratiche organizzative è aumentato per ogni specifica tipologia. L'indagine condotta nel 2023 rivela che 646 imprese hanno concentrato le loro attività formative sulle pratiche volte a fornire maggiore autonomia ai dipendenti, rispetto a 575 e 378 imprese nelle indagini del 2022 e del 2021, rispettivamente. Nell'indagine del 2023, 591 imprese hanno indicato che le pratiche per aumentare la polifunzionalità dei dipendenti sono state parte integrante delle attività formative (rispettivamente 535 e 383 nelle indagini del 2022 e del 2021). Inoltre, le pratiche focalizzate sulla definizione di obiettivi specifici e di mansioni per i dipendenti sono state segnalate da 335 imprese (nelle indagini del 2022 e del 2021 erano rispettivamente 286 e 204) e 340 imprese (nelle indagini del 2022 e del 2021 erano rispettivamente 312 e 226). Le pratiche per stimolare i dipendenti attraverso la definizione di premi sono state al centro delle attività formative per 358 imprese nella survey del 2023 (nelle indagini del 2022 e del 2021 erano rispettivamente 275 e 173), mentre quelle focalizzate sui sistemi di valutazione dei dipendenti sono state segnalate da 203 imprese (nelle indagini del 2022 e del 2021 erano rispettivamente 178 e 143).

La formazione rappresenta un processo di investimento interno sulle risorse umane a disposizione dell'impresa per incrementarne capacità, flessibilità, autonomia e produttività allo scopo di migliorare il generale andamento economico aziendale. Oltre a ciò, come visto precedentemente, un maggiore livello di formazione può contribuire a una maggiore propensione all'adozione di innovazioni, che possono sia permettere da un lato di migliorare le performances economiche dell'impresa sia di accrescere la sostenibilità dell'azienda riducendone gli impatti ambientali con un grande

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.29 – Pratiche organizzative a cui sono state rivolte le attività formative nel tempo (rapporti tra le surveys 2021, 2022, 2023)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

beneficio per la società tutta. Le attività formative in seno ad un'impresa sono soggette ad alcuni potenziali ostacoli che possono dipendere sia dall'impossibilità dei lavoratori di partecipare in modo efficace alle attività formative (es. difficoltà nel gestire le varie necessità familiari, eccessiva distanza, mancanza d'interesse dei dipendenti) sia a difficoltà dal lato dell'impresa nel garantire le necessarie attività formative (es. eccessivi costi della formazione, mancanza di tempo).

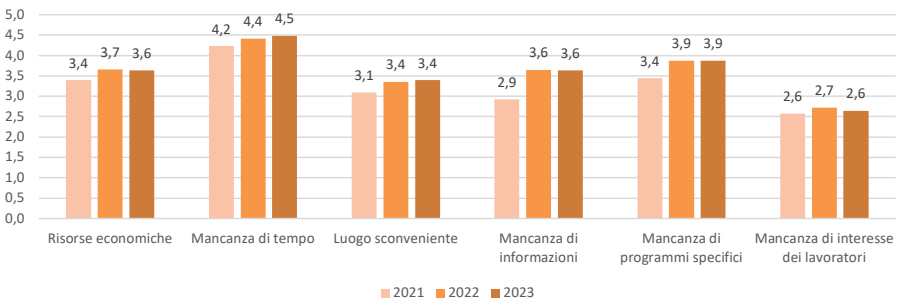
Nella survey del 2023 sono state incluse una serie di domande riguardanti le tipologie di barriere incontrate durante il processo decisionale riguardante l'implementazione delle attività formative e il possibile ruolo della formazione a distanza nel superare tali difficoltà. Le domande sono state espresse in scala *Likert* da 1 a 5 per misurare l'importanza di specifiche barriere alla formazione. Gli ostacoli identificati e proposti ai rispondenti sono stati: 1) Mancanza di risorse economiche, 2) Mancanza di tempo, 3) Mancanza di informazioni sui programmi di formazione, 4) Mancanza di programmi formativi utili all'impresa, 5) Mancanza di interesse alle tematiche formative da parte dei lavoratori.

Nel grafico in Figura 6.30 sono proposte le risposte come medie ponderate dei risultati ottenuti da ogni singola categoria di barriera per l'anno d'indagine 2023 fornendo anche un confronto con le risposte ottenute nelle edizioni passate del monitoraggio. Secondo quanto dichiarato dai rispondenti le imprese vedono come maggiore barriera alla formazione la mancanza di tempo (4,5 come valore medio, era 4,4 e 4,2 rispettivamente nelle indagini del 2022 e del 2021) e la mancanza di programmi specifici (3,9 come valore medio, confermando il risultato dell'indagine del 2022, men-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

tre era 3,4 nell'indagine del 2021). La mancanza di risorse economiche e la mancanza di informazioni hanno entrambe ottenuto un risultato medio pari a 3,6, mentre le distanze geografiche hanno ottenuto un punteggio medio di 3,4. Ultimo ostacolo alle attività formative classificato secondo le dichiarazioni dei rispondenti è risultata la mancanza d'interesse dei lavoratori con un punteggio medio di 2,6.

Figura 6.30 – Principali ostacoli alla formazione riscontrati dalle aziende nel tempo (rapporti tra le surveys 2021, 2022, 2023)



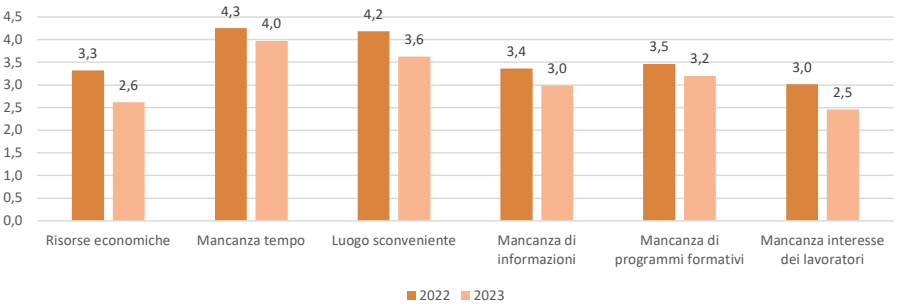
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: la scala Likert è stata trasformata in un indicatore sintetico utilizzando la media ponderata dei valori ottenuti da ogni singola categoria. Gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

Il grafico in Figura 6.31 mostra come la formazione a distanza possa contribuire al superamento delle barriere menzionate in precedenza. La domanda è stata sempre proposta in forma di scala *Likert* ed è stata misurata come valore medio ponderato ottenuto da ogni singola categoria di ostacolo. I rispondenti hanno dichiarato che la formazione a distanza permette di ridurre le difficoltà dovute principalmente da mancanza di tempo con un punteggio pari a 4 (era 4,3 nella survey del 2022), distanza geografica con un punteggio pari a 3,6 (era 4,2 nella survey del 2022) e mancanza di programmi formativi adatti alle necessità dell'impresa con un punteggio pari a 3,2 (era 3,5 nella survey del 2022). Sembra invece essere di minore impatto l'utilizzo di attività formative a distanza per ridurre gli ostacoli dovuti alla mancanza di: informazioni con un punteggio pari a 3 (era 3,4 nella survey del 2022), risorse economiche con un punteggio di 2,6 (era 3,3 nella survey del 2022) e interesse da parte dei lavoratori con un punteggio pari a 2,5 (era 3 nella survey del 2022).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.31 – Ruolo della formazione a distanza nel superare i principali ostacoli alla formazione nel tempo (rapporti tra le surveys 2022, 2023)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: la scala Likert è stata trasformata in un indicatore sintetico utilizzando la media ponderata dei valori ottenuti da ogni singola categoria. Gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

Tali risultati evidenziano come in generale le modalità di formazione a distanza abbiano ottenuto tutti risultati minori rispetto all'indagine del 2022, quando forse tale strumento veniva percepito come una 'panacea' per superare le difficoltà legate alle restrizioni di mobilità (la domanda si riferisce all'anno precedente quindi ancora al 2021 quando per buona parte dell'anno sono rimaste in essere limitazioni). Inoltre, altra evidenza derivante dai risultati è come la formazione a distanza venga percepita dalle microimprese come mezzo per superare principalmente la mancanza di tempo, le distanze geografiche e le carenze dei contenuti formativi delle modalità erogate in presenza.

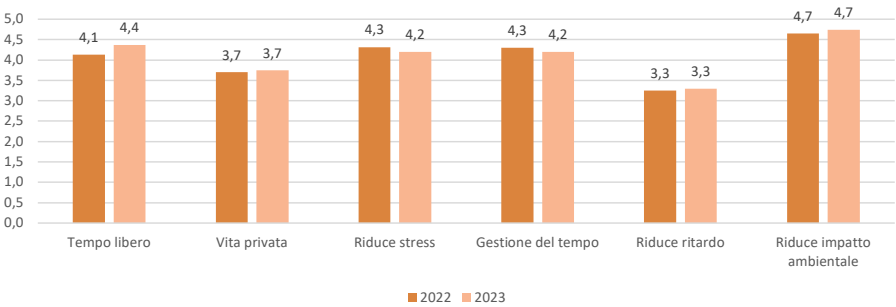
Il grafico in Figura 6.32 delinea la percezione dei rispondenti rispetto ai vantaggi apportati dall'utilizzo di formazione da remoto. Le risposte come nelle due precedenti domande sono modulate sempre in scala *Likert* come grado di accordanza da 1-5 con specifiche affermazioni. Anche in questo caso i valori espressi nel grafico sono sempre offerti come media ponderata dei risultati ottenuti da ogni punteggio della scala. In questo caso secondo i rispondenti il maggiore vantaggio dell'utilizzo della formazione a distanza sta nella riduzione degli impatti ambientali con un punteggio medio pari a 4,7 (confermando il punteggio ottenuto nell'indagine del 2022). A seguire viene definito come secondo principale vantaggio la possibilità offerta dalla formazione a distanza nella gestione del tempo libero con un punteggio medio pari a 4,4 (era 4,1 nell'indagine del 2022), riduzione dello stress e gestione del tempo dedicato alla formazione da parte dei lavoratori entram-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

be con un punteggio medio pari a 4,2 (erano entrambe 4,3 nell'indagine del 2022). Relativamente più basso il punteggio della formazione a distanza come soluzione nel ridurre il confine tra lavoro e vita privata e pari a 3,7 (confermando il punteggio dell'indagine del 2022). Ultima categoria fra i vantaggi della formazione a distanza è invece risultata l'aumento della possibilità di ritardo nella ricezione della formazione da parte dei dipendenti con un punteggio medio pari a 3,3 (confermando il punteggio dell'indagine del 2022).

I rispondenti, concordano nuovamente con quanto evidenziato nel monitoraggio dell'anno precedente, ossia sul fatto che tra i principali vantaggi legati all'erogazione di formazione a distanza vi siano la riduzione dell'impatto ambientale dell'azienda, la gestione del tempo (dedicato sia al tempo libero sia alle attività formative) e la riduzione dello stress.

Figura 6.32 – Percezione rispetto ai vantaggi della formazione a distanza nel tempo (rapporti 2021, 2022, 2023)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: la scala Likert è stata trasformata in un indicatore sintetico utilizzando la media ponderata dei valori ottenuti da ogni singola categoria. Gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

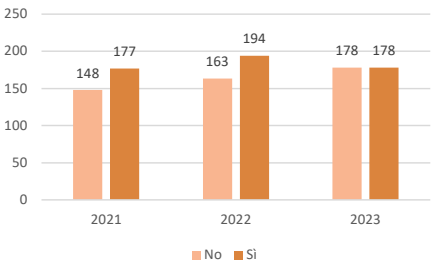
Riguardo all'utilizzo delle opportunità formative offerte da Fondartigianato, il grafico nella Figura 6.33 presenta le dichiarazioni dei rispondenti, mostrando anche come tale risultato sia cambiato nel tempo. La principale evidenza è che in ogni anno considerato, il numero di microimprese emiliano-romagnole che hanno dichiarato di utilizzare i servizi offerti da Fondartigianato è sempre stato maggiore (o uguale rispetto ai dati raccolti dall'indagine 2023) rispetto a coloro che hanno negato la partecipazione. Questo risultato positivo evidenzia come le attività di Fondartigianato go-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

dano di un ampio seguito tra le imprese target per le proprie attività formative all'interno della regione.

Nel grafico della Figura 6.34 vengono mostrate le risposte riguardanti il numero di imprese che dichiarano di essere iscritte ad un altro fondo prima dell'iscrizione a Fondartigianato. Il grafico riporta le risposte rilevate nelle ultime tre survey, considerando ogni anno in esame. La maggioranza dei rispondenti ha indicato di non essere stata iscritta ad un altro fondo prima dell'adesione a Fondartigianato, 192 imprese lo dichiarano nella survey del 2023 rispettivamente 206 e 188 nella survey del 2022 e del 2021. Nell'indagine del 2023, solamente 25 imprese hanno dichiarato di essere state iscritte ad un altro fondo prima di iscriversi a Fondartigianato, mentre 139 imprese hanno affermato di non conoscere questa informazione.

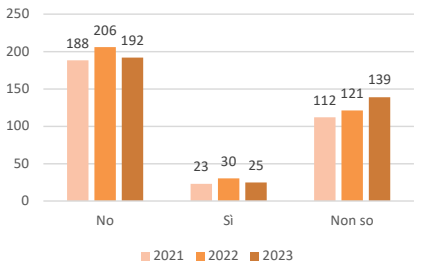
Figura 6.33 – L'impresa ha utilizzato le opportunità proposte da Fondartigianato nell'ultimo decennio



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: gli anni dichiarati sono riferiti all'anno precedente a quello del rapporto.

Figura 6.34 – Prima dell'iscrizione a Fondartigianato l'impresa era iscritta ad altro fondo



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: l'anno dichiarato è riferito a quello precedente al rapporto.

6.4. PNRR e imprese artigiane in Emilia-Romagna

In Italia, nel 2023, solo un'impresa su tre è pronta a cogliere le opportunità dirette del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La stima è stata elaborata dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne[5]. In particolare, solo il 16% si è già attivato per aderire ai progetti del PNRR espressamente dedicati al sistema produttivo, come Transizione 4.0 ed economia circolare, mentre un altro 13% ha in programma di farlo.

[5] Comunicato stampa del 27 aprile 2022 (www.tagliacarne.it/news/pnrr_solo_1_impresa_su_3_e_pronta_a_cogliere_le_opportunita_delle_nuove_risorse-2914/?utm_source=chatgpt.com).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Se disaggreghiamo i dati per dimensione di impresa, sempre secondo la stessa fonte, si rileva che solo il 9% delle micro e piccole imprese a livello nazionale si sono già attivate sui progetti del PNRR contro il 33% delle medio-grandi imprese e che, anche in prospettiva futura, l'11% di esse ha in programma di attivarsi contro il 17% delle medio-grandi imprese. Ciò significa che l'80% delle micro-piccole imprese italiane non si è attivato e non ha in programma di attivarsi sui progetti del PNRR nei prossimi anni. Un dato, quest'ultimo, sicuramente preoccupante che merita un'importante riflessione da parte dei decisori politici nell'immediato futuro.

Dall'indagine nazionale, infatti, emerge un quadro preoccupante e un messaggio di sottoutilizzo dei finanziamenti dovuti principalmente allo scarso grado di informazione, alla complessità delle procedure e alla bassa propensione alla progettazione delle micro e piccole imprese che scontano una carenza di personale specializzato. Un deficit di capitale umano, asset intangibile per eccellenza, che impatta fortemente sulle performance delle imprese nell'utilizzare i fondi a loro destinati.

Con i dati rilevati al livello nazionale (che abbiamo utilizzato come *benchmark*[6]) si allineano, in generale, quelli dell'indagine svolta sulle imprese artigiane dell'Emilia-Romagna presentando delle tendenze simili: solo un terzo delle imprese artigiane intervistate (333 in totale) dichiara di conoscere il PNRR (Figura 6.35) ma di queste solo i 2/3 hanno una conoscenza effettiva (198 in totale, Figura 6.38). Le imprese che hanno realizzato programmi di formazione sono più informate di quelle che non li hanno realizzati. Quest'ultimo dato conferma l'importanza dei percorsi formativi destinati al personale come un asset strategico in particolare per le microimprese *labour intensive* e a scarsa presenza di capitale finanziario.

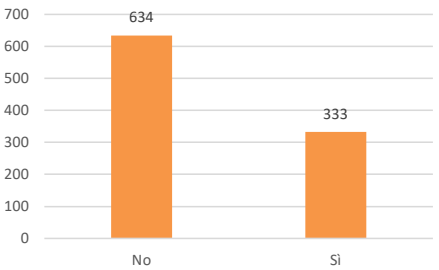
Ancora più bassi sono i dati relativi al grado di utilizzo dei finanziamenti. Infatti, solo il 5% delle imprese (17) che ha dichiarato di conoscere il PNRR ha ottenuto dei finanziamenti dal Piano (Figura 6.39). Di queste, 11 appartengono al manifatturiero, 4 ai servizi e 1 alle costruzioni (Figura 6.40).

I finanziamenti sono stati ottenuti soprattutto per investimenti in macchinari (12) e beni strumentali (11). Al terzo posto sono stati richiesti e ottenuti finanziamenti per realizzare corsi di formazione (5) (Figura 6.41).

[6] Per benchmark si intende il confrontare i risultati, nel nostro caso, di un'indagine a livello nazionale con un'indagine con caratteristiche simili a livello regionale. Le metodologie di benchmarking aiutano a confrontare i risultati di universi simili, nel nostro caso di indagini sulle imprese, in contesti diversi.

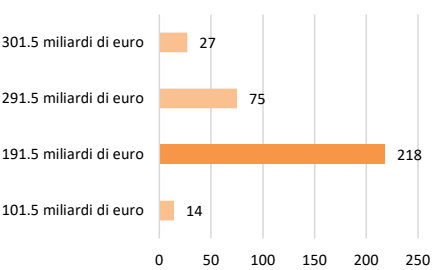
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.35 – Rispondenti che dichiarano di essere a conoscenza del PNRR



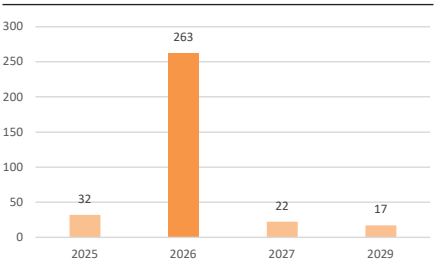
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.36 – Rispondenti che dichiarano l'ammontare totale del PNRR



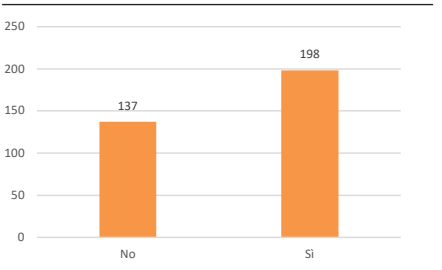
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.37 – Rispondenti che dichiarano il termine del PNRR



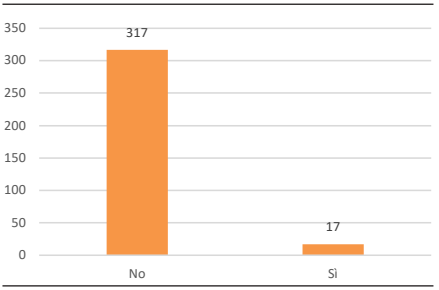
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.38 – Rispondenti che hanno risposto correttamente ad entrambe le domande sul PNRR



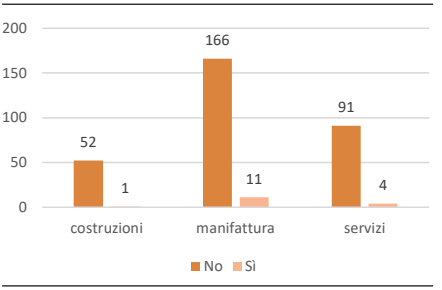
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.39 – Rispondenti che dichiarano di avere usufruito dei finanziamenti tramite il PNRR



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.40 – Rispondenti che dichiarano di avere usufruito dei finanziamenti tramite il PNRR per macrosettore

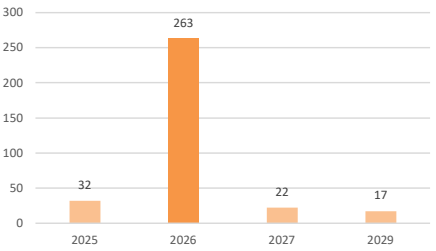


Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: un'azienda che ha dichiarato di avere ricevuto finanziamenti dal PNRR non ha fornito il macrosettore di attività.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

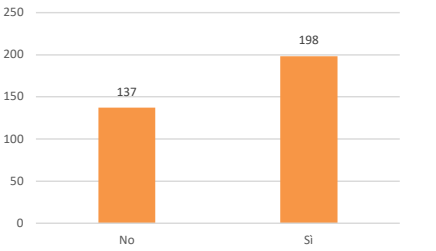
Figura 6.41 – Tipo di investimenti effettuati tramite finanziamenti ricevuti tramite PNRR



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: i dati si riferiscono alle imprese che hanno dichiarato di avere ricevuto finanziamenti tramite il PNRR. La domanda prevedeva risposte multiple, quindi, non c'è corrispondenza tra il numero d'imprese che abbiano dichiarato di avere ricevuto finanziamenti attraverso PNRR e numero di investimenti effettuati.

Figura 6.42 – Tipo di investimenti da effettuare per chi ha dichiarato che richiederà finanziamenti tramite PNRR in futuro



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: i dati si riferiscono alle imprese che hanno dichiarato di richiedere finanziamenti tramite il PNRR in futuro. La domanda prevedeva risposte multiple, quindi, non c'è corrispondenza tra il numero d'imprese e numero di investimenti effettuati.

Nel prossimo futuro, solo 39 aziende dichiarano di volere utilizzare il PNRR. Moltissimi gli indecisi (221). Scarso utilizzo dei fondi e molta indecisione sulla strada da percorrere sono soprattutto dovute alla bassa conoscenza delle misure dedicate alle micro-imprese (Figura 6.48). Tra quelle poche imprese che hanno dichiarato di volere utilizzare i fondi messi a disposizione del Piano, l'indicazione è di utilizzarli principalmente per corsi di formazione (Figura 6.42). Dall'indagine emerge, quindi, una forte domanda di formazione da parte delle imprese dovuta a innumerevoli fattori, a cominciare dalla complessità dell'ambiente economico nel quale esse devono prendere decisioni per il proprio modello di business, alla costante introduzione di nuove tecnologie (digitali, green, ecc.), alla necessità di formare personale specializzato spesso carente sul mercato del lavoro.

Questi gli aspetti più significativi che interessano la "quotidianità" aziendale delle micro-imprese. Da un punto di vista più generale, invece, l'indagine evidenzia un'importante percezione di frustrazione che le imprese sottolineano con le loro risposte: la maggior parte delle imprese intervistate, infatti, "denuncia" che il PNRR ha dedicato poca attenzione alle micro-imprese (Figura 6.43) dando più rilievo, aggiungiamo noi, alle esigenze della medio-grande impresa e alle opere infrastrutturali.

A difesa del Piano, si potrebbe parzialmente smentire questa convinzione sostanzialmente con tre argomentazioni: la prima, è che la percezione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

è dovuta probabilmente soprattutto ad una scarsa informazione di merito, come dimostrano i dati dell'indagine; la seconda, come in parte anche descritto nei paragrafi precedenti, al contrario ci sono molte misure dedicate alle micro-PMI che probabilmente sono state male e/o poco comunicate; la terza argomentazione, più articolata, è che il PNRR ha come obiettivo principale l'ammodernamento del nostro Paese e il perseguimento delle transizioni gemelle "digitale e ambientale". Se tutto ciò che è scritto nel Piano sarà realizzato, si migliorerà il contesto nel quale le imprese potranno operare, con un ambiente economico più digitalizzato e più sostenibile del quale beneficeranno anche le imprese di più piccole dimensioni.

A conferma di questa ultima considerazione, è interessante rilevare come molte imprese intervistate[7] (circa i 2/3, Figura 6.43) sono fiduciose sul fatto che l'utilizzo delle risorse messe in campo dal Piano (se spese bene e in tempo aggiungiamo noi) riusciranno a far fare un salto di qualità al nostro Paese e renderlo più competitivo, pagando dei tassi d'interesse sulla componente a debito del Piano relativamente più bassi di quelli vigenti attualmente sul mercato (Figura 6.45). Al contrario c'è più scetticismo da parte degli intervistati sulla capacità di spesa delle nostre amministrazioni pubbliche: più della metà degli intervistati, infatti, è scettico sulla capacità dell'Italia di saper spendere tutte le risorse disponibili entro il 2026 (Figura 6.46). In egual misura, gli intervistati sono scettici sulla capacità della propria impresa di riuscire ad utilizzare risorse del PNRR nei prossimi anni (Figura 6.47).

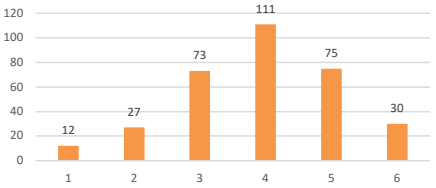
In conclusione, i dati dell'indagine mettono in evidenza, tra gli altri, come sia di primaria importanza colmare le lacune informative presenti nelle imprese, ponendo la necessità da parte degli attori locali dello sviluppo, dalle Associazioni di impresa alle Camere di commercio, di fornire più informazioni sul PNRR e organizzare più formazione su questi temi.

In particolare, organizzare dei percorsi formativi che approfondiscano le opportunità che il Piano offre, sia direttamente che indirettamente, alle imprese di più piccole dimensioni e su come supportarle per ottenerne i finanziamenti. Inoltre, con un approccio di tipo consulenziale sarebbe utile accompagnarle verso modelli organizzativi che favoriscano l'aggregazione di imprese (con, ad esempio, la creazione di contratti di rete) che facilitino la partecipazione alle gare di aggiudicazione dei fondi previste dalle amministrazioni sia nazionali che locali. Se tutto ciò sarà fatto ne trarranno beneficio direttamente le imprese e la stessa buona realizzazione del PNRR con un impatto positivo per l'economia e la società italiana nel suo insieme.

[7] La scala di riferimento delle risposte passa da 6 (completamente d'accordo), 5 (molto d'accordo), 4 (d'accordo), 3 (indifferente), 2 (in disaccordo) e 1 (per niente in accordo).

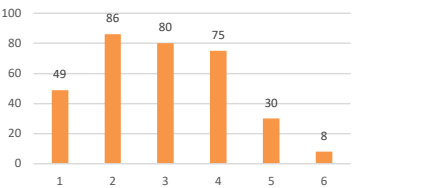
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 6.43 – Il PNRR contribuirà a migliorare la capacità competitiva del nostro paese



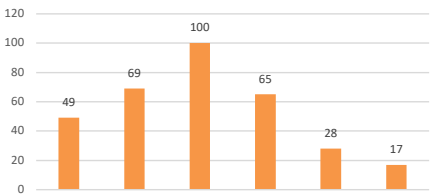
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.44 – L'Italia riuscirà ad utilizzare tutte le risorse del PNRR



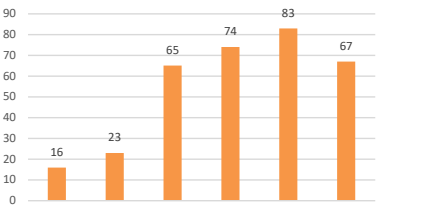
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.45 – Il tasso di interesse sulla parte di prestiti del PNRR, che dovremo restituire nei prossimi decenni, sarà basso



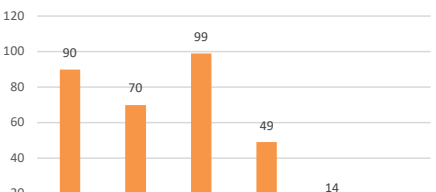
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.46 – Nel PNRR non c'è sufficiente attenzione per le micro-imprese



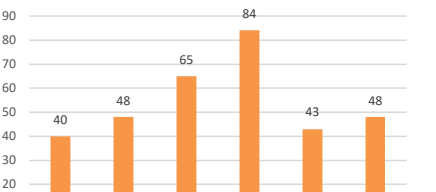
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.47 – La mia impresa riuscirà ad utilizzare risorse del PNRR nei prossimi anni



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 6.48 – Non conosco programmi del PNRR dedicati alle imprese



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

6.5. Un approfondimento statistico

In questo paragrafo approfondiamo dal punto di vista statistico econometrico il rapporto tra innovazione e formazione sulla base dell'ipotesi che quest'ultima sia un elemento determinante per la prima, in accordo alla 'teoria' della *absorptive capacity*. Secondo quest'ultima, costruire una base di capitale umano e conoscenze adeguata e di capabilities manageriali specifiche consente all'impresa di poter riconoscere il valore delle nuove conoscenze, assimilarle e applicarle al fine di migliorare la performance innovativa e di implementare ed estrarre valore dalle nuove tecnologie.

Allo stesso tempo, permette alle imprese di accedere a conoscenze e risorse esterne non disponibili internamente, di sviluppare una conoscenza diversificata e di aggiornare le proprie competenze in modo cumulativo. Questo favorisce una migliore capacità di rispondere ai cambiamenti nell'ambiente competitivo

Un recente studio di Cozzarin e Percival (2023) partendo dalle considerazioni della nuova teoria del capitale umano che vede formazione ed innovazione come strategie ed elementi complementari, giunge alla conclusione, (analizzando dati a livello d'impresa), che vi sia un chiaro e forte impatto della formazione sull'innovazione. In particolare, l'innovazione di processo, sia nuova che incrementale, sembra essere stimolata dalla presenza di formazione e dall'intensità della spesa in formazione. Meno robusto risulta il legame tra formazione ed innovazione di prodotto. Allo stesso modo, Kostopoulos *et al*. (2011) trovano che, per un insieme di imprese greche partecipanti alla terza Community Innovation Survey, *l'absorptive capacity* contribuisce direttamente ed indirettamente ad ottenere una performance innovativa superiore.

Sulla scorta di una letteratura vasta, che qui non trattiamo per ragioni di scopo, utilizziamo i dati delle tre *waves* di indagini alle imprese aderenti a Fondartigianato e localizzate in Emilia-Romagna. Nello specifico, per realizzare l'analisi econometrica è stato utilizzato un panel bilanciato selezionando le imprese che nel corso degli ultimi tre rapporti di Fondartigianato hanno risposto al questionario somministrato in tutti e tre gli anni (2021, 2022 e 2023). Le imprese inserite nel campione sono state 323 per un totale di 969 osservazioni. Di esse sono state considerate solo le osservazioni con risposte realizzate in modo completo per un totale di 801 osservazioni sull'arco dei tre anni.

L'adozione di innovazioni è stata investigata rispetto a tutti i possibili aspetti considerando i dati offerti dalla survey. L'analisi ha considerato l'adozione di innovazioni di tipo 'tradizionale' come l'innovazione di prodotto, di processo, le innovazioni di marketing e quelle legate all'organiz-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

zazione aziendale. Oltre a ciò, è stata considerata l'adozione di innovazioni di tipo ambientale e quelle che considerano aspetti legati alla circolarità nell'utilizzo di materiali e scarti. Infine, sono state altresì considerate le innovazioni legate alla riduzione degli impatti sulle risorse idriche, sull'utilizzo di energia (riduzione dell'intensità energetica e uso di risorse rinnovabili) e le innovazioni legate alla riduzione delle emissioni di gas serra da parte dell'impresa.

Essendo le variabili dipendenti d'interesse in forma dicotomica è stato utilizzato un modello di tipo probit ad effetti casuali dati panel. Tale modello permette di stabilire la probabilità di una variabile indipendente nell'influenzare lo stato di una variabile dicotomica rispetto alla sua realizzazione (passare da 0 a 1). Nel nostro caso la variabile dipendente assume il valore 1 quando l'impresa ha dichiarato di avere adottato una specifica tipologia di innovazione. Quindi, il modello fornirà la probabilità che ogni variabile indipendente ha nel consentire alla variabile dipendente di assumere il valore pari a 1, ossia di adottare una tipologia specifica di innovazione. In altre parole, il segno dei coefficienti può essere interpretato come un effetto positivo o negativo nell'influenzare l'adozione di una specifica innovazione.

La variabile indipendente principale utilizzata nell'indagine è stata la variabile 'formazione' che indica la realizzazione di attività formativa nell'anno precedente a quello della survey. Oltre ad essa sono state utilizzate altre variabili di 'controllo' in grado di influenzare la propensione delle imprese ad adottare innovazioni. Questo passaggio risulta necessario per stabilizzare il modello e ridurre le possibili problematiche legate a distorsione nelle stime a causa dell'omissione di 'variabili rilevanti'.

Nello specifico, gli altri fattori investigati sono stati: la realizzazione di attività di ricerca e sviluppo (R&D); la proprietà di tipo familiare (Proprietà Familiare), la provincia di residenza dell'impresa (Provincia), la tipologia di settore economico in cui l'impresa è specializzata (Settore Sevizi e Settore Manifattura), le attività di ricerca svolte dall'impresa in collaborazione con Università o altri enti di ricerca (Cooperazione Ricerca). Inoltre, sono state utilizzate variabili temporali, al fine di considerare eventuali effetti esogeni al modello (Anno 2022 e Anno 2023), e una variabile identificativa rispetto alla dimensione delle imprese, per catturare le imprese di micro dimensioni (micro-impresa). Tutte le variabili utilizzate nel modello econometrico sono in forma dicotomica.

I risultati sono riportati in Tabella 6.10, dove ogni colonna indica una specifica tipologia di innovazione adottata e ogni riga indica l'effetto statistico di ciascuna variabile rispetto alla propensione all'adozione di ogni tipo di innovazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 6.10 – Risultati di un modello probit ad effetti casuali

VARIABILI	(1) PROBIT - ADOZIONE INNOVAZIONI DI PRODOTTO	(2) PROBIT - ADOZIONE INNOVAZIONI DI PROCESSO	(3) PROBIT - ADOZIONE INNOVAZIONI DI MARKETING	(4) PROBIT - ADOZIONE INNOVAZIONI ORGANIZZA-TIVE	(5) PROBIT - ADOZIONE INNOVAZIONI AMBIENTALI (CIRCOLARI + WEC)	(6) PROBIT - ADOZIONE INNOVAZIONI CIRCOLARI	(7) PROBIT - ADOZIONE INNOVAZIONI WEC (WATER ENERGY CARBON)
Formazione	0,243	0,677***	0,132	0,691***	0,438***	0,439***	0,331**
	(1,423)	(4,120)	(0,968)	(4,608)	(3,198)	(2,970)	(2,434)
R&D	0,944***	0,460***	0,952***	0,664***	0,433**	0,510***	0,466***
	(4,772)	(2,612)	(5,373)	(3,290)	(2,423)	(2,659)	(2,639)
Proprietà Familiare	–0,387*	–0,0148	–0,155	–0,306*	–0,0239	–0,104	–0,0284
	(–1,921)	(–0,0822)	(–0,978)	(–1,907)	(–0,173)	(–0,685)	(–0,210)
Provincia	–0,0319	–0,00649	0,0559*	0,00446	0,00301	–0,00594	–0,00673
	(–0,826)	(–0,175)	(1,940)	(0,136)	(0,106)	(–0,187)	(–0,238)
Settore Servizi	1,015***	0,444	0,545**	0,322	0,182	0,279	0,132
	(3,038)	(1,513)	(2,003)	(1,155)	(0,800)	(1,106)	(0,618)
Settore Manifattura	0,781**	0,703**	0,133	0,117	0,0398	0,0862	0,0461
	(2,406)	(2,491)	(0,516)	(0,466)	(0,179)	(0,348)	(0,226)
Micro-impresa	0,0113	–0,601***	0,0269	–0,240	–0,204	–0,125	–0,162
	(0,0540)	(–2,954)	(0,158)	(–1,378)	(–1,432)	(–0,803)	(–1,125)
Cooperazione Ricerca	0,319	0,564*	–0,169	0,147	0,749**	0,737**	0,685**
	(0,796)	(1,714)	(–0,343)	(0,380)	(2,392)	(1,967)	(2,269)
Anno 2022	0,342**	0,301*	–0,216	–0,164	0,0787	0,0700	0,165
	(2,115)	(1,888)	(–1,437)	(–1,046)	(0,567)	(0,471)	(1,135)
Anno 2023	0,301*	0,317**	–0,533***	–0,266	–0,107	–0,113	–0,00945
	(1,819)	(1,966)	(–2,980)	(–1,577)	(–0,739)	(–0,722)	(–0,0607)
Constant	–2,103***	–1,744***	–1,769***	–1,404***	–1,232***	–1,422***	–1,378***
	(–4,873)	(–4,460)	(–4,980)	(–3,746)	(–4,245)	(–4,326)	(–4,888)
Observations	801	801	801	801	801	801	801
Number of id	317	317	317	317	317	317	317

Fixed Effects NO; Robust z-statistics in parentheses; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

Considerando le risultanze delle analisi econometriche emerge che le attività di formazione influenzano l'adozione di innovazione in modo non uniforme in base alle specifiche tipologie di innovazione. In particolare, le attività formative non sembrano avere effetto sulla propensione ad adottare innovazioni di prodotto, come in Cozzarin e Percival (2023) e di marketing, mentre appaiono significative in termini statistici per l'adozione di innovazioni di processo, innovazioni organizzative, innovazioni ambientali, innovazioni legate all'economia circolare, e innovazioni che considerano la riduzione degli impatti sulle acque, l'impronta carbonica e l'intensità energetica. Questo risultato evidenzia l'importante ruolo delle attività formative come motore di innovazioni, con tale effetto che si manifesta in modo eterogeneo tra le diverse tipologie di innovazione. Ciò suggerisce che investire in attività formative per le imprese possa essere una strategia vincente per consentire innovazione e miglioramenti aziendali per innovare processi aziendali, migliorare gli assetti organizzativi e in genere per migliorare le performances di sostenibilità.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Oltre a ciò, è interessante notare come tutte le variabili di controllo non abbiano effetti statisticamente significativi sulle attività di innovazione delle imprese. L'unica variabile di controllo che appare influenzare la propensione delle imprese ad adottare innovazioni è, come da attese e come da letteratura empirica esistente, la realizzazione di attività di ricerca e sviluppo, la quale mostra un'elevata significatività statistica per tutte le tipologie di innovazione. Questo risultato sottolinea come oltre alle attività formative la realizzazione di attività di ricerca e sviluppo sia un altro elemento fondamentale per sostenere l'innovazione all'interno delle imprese.

In ultimo, si evidenzia come per le innovazioni di tipo ambientale la collaborazione con enti specializzati in attività di ricerca scientifica come centri di ricerca e università sia un importante driver per l'adozione. Questo è coerente con il concetto di accrescimento della *absorptive capacity* anche attraverso la ricerca di conoscenza al di fuori dei confini d'impresa, elemento fondamentale per le strategie di innovazione delle piccole imprese, che spesso non dispongono delle competenze interne per completare specifici progetti innovativi.

Riferimenti bibliografici

Cozzarin, B. P. & Percival, J. C. (2023). Differential effects of training on innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 32, 53-68.

Muller, P., Devnani, S., Ladher, R., Cannings, J., Murphy, E., Robin, N., Ramos Illán, S., Aranda, F., Gorgels, S., Priem, M., Smid, S., Unlu Bohn, N., Lefebvre, V., & Frizis, I. (2021). *Annual report on European SMEs, 2020/2021: Digitalisation of SMEs. Luxembourg: Publications Office*. https://op.europa.eu/publication-detail/-/publication/849659ce-dadf-11eb-895a-01aa75ed71a1.

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

7.
La ricerca sull'impatto delle attività formative: il percorso e gli esiti per la valutazione[1]

7.1. Introduzione

Il capitolo presenta gli esiti del terzo anno di implementazione – successivo a un primo anno di studio pilota (Fondartigianato & Marcuccio, 2020) – dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative promosse da Fondartigianato in Emilia-Romagna. Si tratta di un'iniziativa ormai pienamente integrata nella strategia delle Parti Sociali per lo sviluppo delle competenze professionali all'interno del sistema del lavoro regionale.

Il testo si propone non solo di fornire elementi utili per valutare l'efficacia delle attività formative alla luce degli obiettivi predefiniti, ma anche di documentare i progressi compiuti fino a oggi dal punto di vista metodologico. In particolare, viene descritta in dettaglio l'evoluzione dell'impianto di valutazione, arricchito da nuove strategie di raccolta e analisi dei dati, oltre che da una più ampia gamma di informazioni.

Le basi teoriche dell'impianto di valutazione di impatto sono state delineate, in modo particolare, in due documenti pubblicati nel 2019 e nel 2021 (Fondartigianato ER & Marcuccio, 2019; Marcuccio & Antonioli, 2021).

In continuità con tali premesse, le attività sono state strutturate in due macro-fasi:

- la prima ha previsto una rilevazione tramite *questionario strutturato online* rivolta all'intera popolazione dei referenti aziendali – titolari o

[1] Capitolo a cura di Massimo Marcuccio (Alma Mater Studiorum – Università di Bologna), Maria Elena Tassinari (Assegnista di ricerca e Dottoressa di ricerca in Pedagogia sperimentale Alma Mater Studiorum – Università di Bologna). Entrambi gli autori hanno contribuito congiuntamente alla definizione dell'impianto teorico e argomentativo del capitolo. Per esigenze di attribuzione, si precisa che il paragrafo 7.2 è stato redatto da Maria Elena Tassinari, mentre i paragrafi 7.1, 7.3, 7.4 e 7.5 da Massimo Marcuccio.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

loro rappresentanti – delle imprese i cui lavoratori erano stati coinvolti in uno o più progetti formativi realizzati sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9, ad esclusione della Linea 4 e della Linea Covid) in relazione all'Invito 1-2019, Invito 1-2021 e Invito 1-2022 e conclusi a distanza di 3-12 mesi al momento della rilevazione;
- la seconda ha mirato ad approfondire i dati raccolti con il questionario online mediante alcuni *studi di caso.*

Quest'anno – nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2023 –, abbiamo introdotto tre novità significative: (1) è stata realizzata una presentazione di dati longitudinali raccolti con il questionario online comparando i risultati di quest'anno con quelli delle due precedenti edizioni; (2) sono state incluse nel campione per gli *studi di caso anche* aziende che non avevano espresso la disponibilità, in fase di compilazione del questionario online, allo svolgimento delle interviste; (3) gli studi di caso sono stati arricchiti con *visite aziendali* "sperimentali" per raccogliere direttamente evidenze dell'impatto della formazione. Per quanto riguarda i precedenti punti 2) e 3) si è trattato dell'inserimento di innovazioni a livello "sperimentale" al fine di studiarne i principali elementi di fattibilità prima di procedere alla loro estensione su più ampia scala.

Nel Progetto Monitoraggio 2023, quindi, l'obiettivo principale dell'intervento valutativo attuato è stato approfondire ulteriormente la verifica dell'*utilità*[2] di un impianto di valutazione che – in graduale evoluzione di anno in anno – è destinato a raccogliere evidenze empiriche che supportino le Parti Sociali nel valutare se vi sia stato un *impatto*[3], nei contesti

[2] Nei tre precedenti momenti di implementazione dell'impianto di valutazione di impatto, sono stati indagati anche la *fattibilità* e la *sostenibilità* dei processi, così come la *restituzione degli esiti* alle Parti sociali. I dati raccolti hanno sostanzialmente confermato le scelte precedentemente fatte in fase di progettazione. In questa stessa direzione, le Parti sociali dell'Emilia-Romagna hanno deciso di rendere formalmente obbligatoria per le aziende la partecipazione al processo di valutazione di impatto.

[3] Nel Progetto Monitoraggio di Fondartigianato, il concetto di *impatto* delle attività formative viene definito come l'«uso all'interno dei processi di lavoro degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa dopo la conclusione dell'attività formativa stessa». Optando per il termine «uso», si è inteso riferirsi non solo all'applicazione in azienda degli apprendimenti (conoscenze, capacità, competenze, atteggiamenti) sviluppati durante le attività di formazione, cioè alla "trasposizione" o "trasferimento" dall'"aula al luogo di lavoro", ma anche ad ogni possibile "utilizzo/coinvolgimento", anche non preventivamente ipotizzato, di tali apprendimenti nelle varie forme di attività svolte nel luogo di lavoro a qualsiasi livello/dimensione della complessità delle attività stesse. Tuttavia, nel testo, il termine *trasferimento* è stato impiegato come sinonimo di *impatto*, mantenendo lo stesso significato di «uso» proposto qui, per enfatizzare particolarmente l'interconnessione con il momento della progettazione e dell'implementazione del processo formativo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

aziendali, degli apprendimenti acquisiti attraverso le attività formative concluse e rendicontate. Questo, a sua volta, dovrebbe fornire agli stessi soggetti elementi per formulare un giudizio di valore sulle complessive attività di formazione finanziate per poter così estendere la propria base di elementi atta a svolgere l'attività programmatoria. In tal modo il Progetto Monitoraggio 2023 si propone di ampliare il supporto alle Parti Sociali di Fondartigianato, così da favorire il raggiungimento dei loro obiettivi strategici, in particolare supportare lo sviluppo delle competenze professionali e l'aumento dell'occupabilità nel contesto regionale, in coerenza con le politiche per la formazione e il lavoro definite a livello locale e nazionale.

Sin dall'inizio, l'approccio adottato dal Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" nella collaborazione con l'Articolazione regionale è stato di tipo *partecipativo*, orientato all'*utilizzo* e all'"*empowerment*". Infatti, le Parti Sociali, insieme agli altri lettori, troveranno in queste pagine una raccolta di "evidenze" empiriche ottenute tramite vari strumenti e procedure (questionari, interviste, analisi documentali, analisi secondaria di dati, osservazioni). Queste informazioni sono state organizzate per essere impiegate in futuri momenti di confronto, che potrebbero estendersi ad altri soggetti portatori di interesse, per interpretare e valutare le attività formative finanziate, considerando anche i dati sul loro impatto nei contesti aziendali. Pertanto, è stata fatta la scelta di non offrire alle Parti sociali una "valutazione" già definita, ma di fornire solamente gli elementi necessari affinché le Parti Sociali possano avviare un proprio processo indipendente di valutazione e, successivamente, di programmazione.[4]

Tuttavia, esistono altri fattori che richiedono cautela nell'interpretazione dei dati esposti in questo capitolo, fattori che sono *intrinseci* a tutte le valutazioni d'impatto e che ne *de-limitano* il valore, soprattutto quando i dati principali raccolti derivano – come nel nostro caso – principalmente, anche se non solo, dalle percezioni dei soggetti.

Un primo fattore chiave è il *tempo*. Infatti, la rilevazione che si svolge alcuni mesi dopo il completamento delle attività formative causa inevitabil-

[4] La raccolta delle valutazioni da parte di lavoratori e referenti aziendali attraverso questionari e interviste non deve essere vista come rappresentativa dell'opinione delle Parti Sociali, poiché queste valutazioni sono formulate seguendo criteri solo parzialmente coincidenti con quelli delle Parti Sociali. Ciò rispecchia il consiglio dei documenti europei sulla valutazione degli interventi sociali, che suggeriscono di evitare che il gruppo dei valutatori, in questo caso le Parti Sociali, sia guidato esclusivamente da giudizi personali – nel nostro caso le valutazioni dei lavoratori e dei referenti aziendali – nelle decisioni importanti riguardanti questioni socioeconomiche. Un tale approccio alla valutazione trova in Italia una delle sue prime elaboratrici e sostenitrici in Maria Lucia Giovannini (1988).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

mente interferenze nei processi cognitivi dei soggetti rispondenti, che influenzano la capacità di ricordare gli eventi formativi e le loro conseguenze in azienda. Questo è particolarmente vero nei contesti aziendali dove le attività formative sono frequenti, variano nelle forme e modalità, e sono supportate da differenti canali di finanziamento.

Un secondo fattore importante è la *novità* del compito cognitivo richiesto ai soggetti coinvolti. Effettivamente, chiedere alle persone di esprimere la propria percezione riguardo al collegamento "causale" tra le attività formative svolte, personalmente nel caso dei lavoratori, e le "ricadute" sulle attività lavorative comporta realizzare un compito cognitivo non abituale. Tipicamente, questo compito, quando svolto in modo autonomo, avviene in forma implicita. Nei brevi momenti disponibili durante un'intervista o nella compilazione di un questionario, tale sforzo di focalizzazione e di esplicitazione inevitabilmente porta a risultati parziali – benché attendibili – che dipendono sempre dal tipo di dato raccolto e dalle modalità della sua rilevazione.

A questi due fattori se ne affiancano altri che rendono ancor più forte l'invito ad assumere e interpretare con un atteggiamento di cautela i dati di percezione e le riflessioni effettuate su di essi riportati in questo capitolo. Tra gli altri è necessario tenere sempre presente che tali dati sono soggetti a *distorsioni cognitive* dovute a fattori personali (ad es., lo stato emotivo, i pregiudizi inconsapevoli o esperienze passate), alle aspettative riguardo al significato e all'importanza degli aspetti valutati, all'effetto di desiderabilità sociale, all'influenza delle condizioni di lavoro, alla soddisfazione lavorativa, al contesto organizzativo, alle differenze individuali nell'apprendimento che possono rendere le dichiarazioni delle persone un riflesso non accurato dell'effettività o dell'efficacia di un percorso di formazione.

Per attenuare tali possibili distorsioni sono state sempre adottate tutte le misure metodologiche proposte nella letteratura scientifica, nella costruzione e somministrazione sia del questionario che delle interviste, nell'analisi dei documenti e nell'analisi dei dati. Nel Progetto Monitoraggio 2023, tuttavia, abbiamo scelto di incrementare tali soluzioni tese a aumentare il livello di attendibilità dei dati scegliendo anche di raccogliere, presso i contesti aziendali, *evidenze* diverse dalle sole dichiarazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori.

La raccolta dei dati è stata condotta dal Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2023, sotto la supervisione scientifica di un gruppo di ricercatori del Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" dell'Università di Bologna. A loro è spettata la gestione della progettazione dell'impianto di valutazione dell'impatto, la creazione degli strumenti di raccolta dati, l'analisi dei dati e la redazione complessiva del presente capitolo, mantenendo un dialogo continuo con il Gruppo di lavoro.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il capitolo è stato strutturato in cinque paragrafi.

Il paragrafo 1 – *L'indagine con questionario sulle percezioni di impatto dei referenti aziendali* – descrive, dapprima, gli strumenti e le procedure di somministrazione del *questionario strutturato online* rivolto ai titolari o ai referenti delle aziende coinvolte nei progetti formativi finanziati da Fondartigianato e, successivamente, presenta l'analisi dei principali dati raccolti.

Il paragrafo 2 – *L'analisi dei fabbisogni formativi* – presenta i risultati delle risposte al questionario online sulle percezioni dei referenti aziendali circa il tema dell'*analisi dei fabbisogni formativi* da realizzarsi in azienda.

Il paragrafo 3 – *Gli studi di caso* – racchiude la descrizione di sintesi dei 22 studi di caso realizzati nella seconda fase di raccolta dei dati allo scopo di approfondire e integrare quanto emerso dall'analisi dei dati raccolti mediante il questionario online.

Il paragrafo 4 – *Le visite in azienda* – racchiude la descrizione dei presupposti teorici e delle attività realizzate per effettuare, in via esplorativa, le 3 visite in azienda per la raccolta delle evidenze relative al trasferimento delle competenze sviluppate in formazione all'interno del contesto aziendale.

Infine, il paragrafo 5 – *Possibili prospettive di sviluppo* – racchiude alcune considerazioni che prefigurano i possibili *ulteriori sviluppi* dell'impianto di valutazione complessivo (valutazione ex-ante, finale e di impatto)[5] dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato (da ora *Articolazione regionale*) anche alla luce delle riflessioni effettuate delle Parti Sociali dell'Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato.

Dai dati raccolti, che saranno discussi nei paragrafi successivi, emergono elementi che consentono ai diversi soggetti portatori di interesse, in primis le Parti Sociali, di supportare il processo per formulare un giudizio di valore sull'impatto delle attività formative con un adeguato, per quanto inevitabilmente parziale, supporto di dati che da quest'anno si caratterizzano per non volersi limitarsi alle sole percezioni dei soggetti coinvolti.

[5] In Fondartigianato ER & Marcuccio (2018) è contenuta la descrizione dettagliata dell'articolazione dell'impianto di valutazione *complessivo*, a cui si fa riferimento qui. Si ricorda che l'impianto di valutazione complessivo delle Parti Sociali di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna è costituito dall'integrazione di tre sotto-impianti: 1) il sotto-impianto di valutazione ex ante, che si basa sui dati raccolti tramite i *verbali di condivisione* e un possibile questionario aggiuntivo; 2) il sotto-impianto di *valutazione finale*, che utilizza i dati gestionali delle attività concluse e rendicontate; 3) il sotto-impianto di *valutazione di impatto*, descritto sinteticamente nel presente capitolo come *impianto di valutazione di impatto*. La specificità dell'impianto di valutazione è contraddistinta da questo impianto integrato e dalle strette interconnessioni tra i singoli sotto-impianti. A questo proposito si veda anche il Capitolo 4.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Le questioni aperte – alla cui soluzione gli esiti di questo capitolo potranno dare un contributo – sono legate alle strategie più adeguate al fine di progettare gli interventi formativi affinché abbiano un'adeguata ricaduta nei contesti aziendali e alle strategie per creare contesti organizzativi favorevoli al trasferimento delle competenze. E tra queste, come approfondimento del Progetto Monitoraggio 2023, quelle connesse alle pratiche di *analisi dei fabbisogni formativi*.

Guardando al futuro, prevediamo di continuare il lavoro di affinamento e integrazione del Progetto Monitoraggio al fine di esplorare nuove aree di impatto e incrementare l'affidabilità delle strategie di raccolta e analisi dei dati nonché delle *modalità di restituzione* per supportare in modo sempre più funzionale i processi decisionali delle Parti Sociali. In questa direzione va interpretato anche l'incontro con le Parti Sociali avvenuto il 15 aprile 2024, da cui abbiamo ricevuto feedback essenziali per affinare ancor più il nostro approccio e individuare gli ambiti di indagine più rispondenti alle esigenze emergenti nel mondo del lavoro dell'Emilia-Romagna.

Infine, desideriamo esprimere il nostro ringraziamento a tutti coloro che hanno contribuito al progetto: in primo luogo, le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna e Fondartigianato nazionale, gli enti di formazione, le aziende e i lavoratori e le lavoratrici per il loro impegno, sostegno e contributo dato al successo di questo Progetto.

L'augurio – che teniamo a esprimere al termine di questa introduzione – è che l'attività di cui si intende qui rendere conto possa contribuire, da un lato, allo sviluppo di una cultura della valutazione e, dall'altro, alla promozione della qualità e dignità delle lavoratrici e dei lavoratori mediante le attività di formazione.

7.2. Le percezioni di impatto dei referenti aziendali

La prima fase di raccolta dei dati utili a descrivere la percezione di impatto delle attività formative ha previsto un'indagine mediante questionario strutturato somministrato online ai titolari o ai referenti delle aziende coinvolte in progetti di formazione finanziati da Fondartigianato e conclusisi nel periodo che va dall'ultimo trimestre del 2022 alla prima metà del 2023. L'obiettivo era quello di delineare una prima mappa generale della situazione dell'impatto delle attività formative così da riuscire a individuare le realtà aziendali in cui poter svolgere, in un momento successivo, alcuni approfondimenti mediante gli studi di caso.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il campione di riferimento

Il primo passaggio per la realizzazione dell'indagine con questionario ha previsto la delimitazione dell'*universo di riferimento* dei progetti finanziati da Fondartigianato. La scelta è stata quella di estendere al massimo l'universo di riferimento includendo più Linee su più scadenze. A tal fine, utilizzando il database messo a disposizione da Fondartigianato nazionale, sono stati individuati i progetti approvati sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9, ad esclusione della Linea 4 e della Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 1-2019; Invito 1-2021; Invito 1-2022. Il totale dei *progetti*[6] di partenza[7] era di 1829 (*codici progetto*) (Tabella 7.1) per un coinvolgimento totale di 1693 aziende (*codice fiscale azienda*) che hanno partecipato per 2649 volte (*partecipazioni aziendali*) alle attività di formazione (Tabella 7.2)[8].

[6] Come precisato in Fondartigianato ER & Marcuccio (2019), abbiamo scelto di utilizzare in modo indifferenziato l'espressione progetto formativo o percorso formativo – anche talvolta senza l'aggettivo formativo – per indicare genericamente l'unità di analisi minima per le attività di formazione che abbiamo reso oggetto di valutazione (*evaluando*). Ricordiamo, infatti, che nell'ambito degli Inviti di Fondartigianato esiste una molteplicità di denominazioni per indicare l'"attività formativa" in relazione alle diverse Linee per il finanziamento. Infatti, nell'ambito dei Piani formativi (Linea 1) si parla di Progetto di formazione (oggetto della valutazione) a sua volta articolato in uno o più Interventi di cui sono possibili una o più edizioni. Nell'ambito del Progetto Quadro (Linea 2), invece, viene redatto dagli enti di formazione un Progetto di sviluppo articolato al proprio interno in Progetti operativi (oggetto della valutazione). Anche nella Linea 3 si utilizza l'espressione Progetto di formazione così come nella Linea 6, nella Linea 8 e nella Linea Covid. Nella Linea 5, invece, si utilizza l'espressone Proposte formative voucher (oggetto della valutazione), nella Linea 7 Piani aziendali di sviluppo (oggetto della valutazione) e nella Linea 9 Richieste di acquisto (oggetto della valutazione).

[7] Per questo computo sono stati utilizzati tutti i dati presenti nel dataset inviato da Fondartigianato nazionale costruito con i vincoli temporali da noi stabili. Rientrano in questo computo, quindi, anche i progetti realizzati sulle Linea 4 e sulla Linea Covid relativi anche all'Invito 3-2017.

[8] Di queste, 564 aziende sono state coinvolte in più progetti: 229 in 2 progetti; 135 in 3 progetti; 51 in 4 progetti; 16 in 5 progetti; 12 in 6 progetti; 4 in 7 progetti; 4 in 8 progetti; 1 in 9 progetti; 1 in 10 progetti. Il totale delle aziende che erano presenti una sola volta è di 1334 mentre il totale delle *partecipazioni* di aziende è di 2649 (Tabella 7.2).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.1 – Numero di progetti realizzati in Emilia-Romagna e finanziati da Fondartigianato nell'ambito degli Inviti presi in esame (valori assoluti)

LINEA / INVITO	INVITO 3-2017	INVITO 1-2019	INVITO 1-2021	INVITO 1-2022	INVITO COVID-19	TOTALE COMPLESSIVO PROGETTI
Linea 1	9	156	145	1	0	311
Linea 2	0	210	563	0	0	773
Linea 3	0	18	37	2	0	57
Linea 4	1	2	0	0	0	3
Linea 5	0	93	152	0	0	245
Linea 6	4	52	38	0	0	94
Linea 7	0	34	186	0	0	220
Linea 8	0	1	73	12	0	86
Linea 9	0	3	0	0	0	3
Linea Covid	0	0	0	0	37	37
Totale	**14**	**569**	**1.194**	**15**	**37**	**1.829**

Tabella 7.2 – Numero di partecipazioni delle aziende a progetti realizzati in Emilia-Romagna e finanziati da Fondartigianato nell'ambito degli Inviti presi in esame (valori assoluti)

LINEA / INVITO	INVITO 3-2017	INVITO 1-2019	INVITO 1-2021	INVITO 1-2022	INVITO COVID-19	TOTALE COMPLESSIVO PROGETTI
Linea 1	15	216	185	1	0	417
Linea 2	0	220	640	0	0	860
Linea 3	0	18	41	2	0	61
Linea 4	87	180	0	0	0	267
Linea 5	0	282	283	0	0	565
Linea 6	9	63	49	0	0	121
Linea 7	0	34	186	0	0	220
Linea 8	0	1	73	15	0	89
Linea 9	0	3	0	0	0	3
Linea Covid	0	0	0	0	46	46
Totale	**111**	**1.017**	**1.457**	**18**	**46**	**2.649**

I criteri utilizzati per individuare all'interno di questo gruppo di aziende il nostro *universo di riferimento* sono stati i seguenti:

- le *linee* selezionate sono state la Linea 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9. Sono state escluse invece la Linea 4 e la Linea Covid;
- la *distanza temporale* tra la conclusione del progetto e il previsto avvio delle attività di valutazione di impatto il 2 ottobre 2023. Abbiamo deciso di assumere un arco temporale piuttosto ampio (3-12 mesi) per

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

rispondere alla necessità di esaminare l'impatto della formazione in un numero piuttosto elevato di progetti[9]. In tal modo sono rientrati nell'universo tutti i progetti la cui data di conclusione delle attività di formazione svolta dall'azienda[10] si collocava tra ottobre 2022 e giugno 2023;

- la *durata complessiva del progetto* di formazione pari ad almeno 40 ore di formazione per ciascuna azienda. Tale valore è stato ritenuto sufficiente per favorire: a) lo sviluppo nei lavoratori di apprendimenti tali da poter essere utilizzati in ambito aziendale; b) l'elaborazione di un ricordo recuperabile con una qualche facilità dai lavoratori[11].

In base a questi criteri sono stati individuati 288 progetti di formazione (*unità di analisi*) in cui erano coinvolte 298 aziende[12] che hanno partecipato complessivamente per 335 volte (Tabella 7.3).

Tabella 7.3 – Universo di riferimento dell'indagine con questionario (valori assoluti)

LINEA	NUMERO DI PROGETTI RISPONDENTI AI CRITERI DI INCLUSIONE	PARTECIPAZIONI AZIENDE
1	31	36
2	153	166
3	4	4
5	20	42
6	20	26
7	46	46
8	14	15
Totale	**288**	**335***

* Il totale effettivo delle aziende è 298 poiché più aziende erano coinvolte in più progetti.

[9] In questo caso è stata assunta come data di riferimento per calcolare il periodo di 3-12 mesi il 1° ottobre 2023. In questo caso significa che sono rientrate nella *popolazione/universo* le aziende che hanno terminato le attività formative dal 1° ottobre 2022 al 30 giugno 2023. L'esigenza di avere un numero elevato di aziende nasceva dall'essere consapevoli che il tasso di risposta ai questionari online sarebbe stato molto contenuto anche se in questo caso le aspettative circa le restituzioni potevano essere più ottimistiche alla luce dei risultati dell'anno precedente. Tuttavia, in ragione della natura ancora sperimentale dell'impianto, si è preferito non correre rischi optando per un arco di tempo dilatato rispetto allo standard tradizionale che è di circa sei mesi.

[10] Questa data talvolta non coincide con la data finale di chiusura formale del progetto a causa della partecipazione di più aziende e della presenza di più percorsi/edizioni.

[11] Va precisato che il criterio legato alla durata della formazione (almeno 40 ore) è stato definito in relazione al totale di ore di formazione dell'azienda nel progetto formativo.

[12] L'*unità di rilevazione* della ricerca è costituita dal *referente aziendale* (il titolare o un suo rappresentante).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Dall'elenco delle 298 aziende così individuate, quindi, sono state successivamente eliminate sette aziende dal campione delle destinatarie del questionario online per l'impossibilità di reperire un indirizzo e-mail a cui inviare il collegamento (link) per accedere al questionario online. Pertanto, i questionari online sono stati inviati a 291 titolari o referenti aziendali.

L'analisi dei dati di dettaglio delle caratteristiche dei progetti e delle aziende coinvolte saranno effettuate all'interno del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2023 e presentati separatamente dal presente capitolo. Qui ci limitiamo solo a mettere in evidenza che le imprese del campione preso in esame rispetto all'universo più generale delle aziende aderenti a Fondartigianato in Emilia-Romagna si caratterizzano per i seguenti aspetti: 1) sono sotto-rappresentate le micro imprese (1-9 dipendenti) (51,0%) e sovra-rappresentate le piccole imprese (10-49 dipendenti) (43,3%) e le medie imprese (50-249 dipendenti) (4,7%); 2) circa il profilo territoriale, le province sovra-rappresentate sono quelle di Bologna (25,2%), Forlì-Cesena (16,4%) e Ravenna (15,1%); sono invece sotto-rappresentate le province di Modena (14,8%), Piacenza (1,7%), Reggio-Emilia (11,7%) e Rimini (4,4%).

La somministrazione del questionario online ha avuto inizio con l'invio di un'e-mail di presentazione dell'attività da parte dell'Articolazione Regionale circa una settimana prima dell'invio dei link per accedere ai questionari che è avvenuto il 2 ottobre 2023. La rilevazione è stata considerata chiusa il 21 dicembre 2023. Nell'arco di questo periodo sono stati effettuati 3 solleciti alla compilazione – a distanza ciascuno di circa 15 giorni – in forma automatica da parte del sistema.

I questionari restituiti sono stati 111 (tasso di restituzione del 38,1%) di cui solo 102 (35,1%) sono stati compilati oltre ai dati socio-anagrafici. Di questi, solo 101 questionari avevano completato tutta la parte sull'impatto che comprendeva 58 domande (item). Dall'analisi del dataset le risposte mancanti si concentravano soprattutto nella parte finale del questionario (Sezione 4) che comprendeva 72 item a risposta chiusa. Per questo motivo la scelta è stata quella di utilizzare per l'analisi della sezione riguardante l'analisi dei fabbisogni solo i questionari con un numero di item ³ 66. Solo in questa sezione i valori mancanti sono stati sostituiti con il valore medio della relativa scala teorica. A seguito di queste scelte, il numero di questionari assunto come riferimento per la valutazione di impatto è stato di 101 (34,7% dei questionari inviati) mentre per l'analisi dei fabbisogni 83 (28,5% dei questionari inviati). Nella Tabella 7.4 abbiamo riportato i dati comparativi circa questo aspetto della rilevazione rispetto alle due precedenti edizioni del Progetto Monitoraggio (PM).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.4 – Tasso di restituzione dei questionari inviati - Analisi comparativa

INDICATORI	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Aziende del campione	301	–	307	–	298	–
Questionari inviati	291		296		291	
Questionari unici restituiti	93	32,1	135	45,6	111	38,1
Questionari compilati oltre i dati socio-anagrafici	78	27,0	125	42,2	102	35,1
Questionari utilizzati per la valutazione di impatto	78	27,0	120	40,5	101	34,7

L'analisi dei dati mostra alcune tendenze interessanti nel tasso di restituzione dei questionari inviati nel periodo considerato (PM 2021-2023). Inizialmente, si osserva una stabilità nel numero di aziende nel campione, che rimane costante attorno alle 300 unità per tutti e tre gli anni presi in esame. Tuttavia, se guardiamo al numero di questionari inviati, notiamo un leggero aumento dal 2021 al 2022, con un picco di 296 questionari, seguito da un ritorno al valore iniziale nel 2023, con 291 questionari inviati.

La tendenza più significativa emerge analizzando il numero di questionari restituiti. Qui si osserva un aumento dal 2021 al 2022, passando da 93 a 135 questionari, che rappresenta un incremento del 45,6% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, nel 2023 si registra una diminuzione, con il numero di questionari restituiti che scende a 111.

Un altro dato importante è il numero di questionari compilati oltre i dati socio-anagrafici. Anche in questo caso si osserva un trend simile a quello dei questionari restituiti, con un aumento dal 2021 al 2022, seguito da una diminuzione nel 2023.

Infine, il numero di questionari utilizzati per la valutazione di impatto segue lo stesso andamento degli altri indicatori, registrando un incremento dal 2021 al 2022 e una diminuzione nel 2023.

La struttura del questionario e la procedura di somministrazione

Il *Questionario somministrato online* era strutturato in quattro macro-sezioni[13] precedute da una presentazione e alcune indicazioni per la compilazione:

[13] La sezione del questionario finalizzata a rilevare la percezione di impatto della formazione da parte del *referente aziendale* è stata costruita traducendo e adattando lo strumento messo a punto da un gruppo di ricercatori della Facoltà di scienze dell'educazione dell'Università Autonoma di Barcellona (Pineda-Herrero *et al*., 2020). Originariamente il questionario FET (*Factores para la Evaluación de la Transferencia*) è stato pensato per essere rivolto ai lavoratori. L'adattamento in questa "sperimentazione" è consistito nel rie-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- la prima e la seconda sezione, composte da otto domande finalizzate a raccogliere informazioni sulle caratteristiche del *rispondente* (cognome e nome, anno di nascita, genere, ruolo in azienda e titolo di studio) e dell'*azienda* (denominazione, anno di fondazione, numero di dipendenti)[14]. Lo scopo della prima sezione era duplice: 1) consentire di verificare il grado di analogia tra il gruppo dei rispondenti e il campione di riferimento pur nella consapevolezza che il gruppo dei rispondenti non è rappresentativo del campione dal punto di vista statistico; 2) verificare l'eventuale influenza di una delle variabili "aziendali" sulle percezioni di impatto;
- la terza, invece, era finalizzata a raccogliere – mediante una batteria di 58 item[15] nel formato di scala Likert a 6 livelli (da 1 = Per niente d'accordo a 6 = Del tutto d'accordo) – il grado di accordo del referente aziendale circa affermazioni relative alle seguenti macroaree: A) *descrizione e valutazione del percorso di formazione effettuata* (orientamento della formazione alle esigenze del lavoro; soddisfazione circa la formazione; apprendimenti sviluppati); B) *trasferimento in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione* (responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti; ambiente di lavoro favorevole al trasferimento degli apprendimenti; motivazione a trasferire; responsabilità dei lavoratori al trasferimento; il supporto dei colleghi al trasferimento; l'intenzione dei lavoratori di trasferire; percezione di trasferimento). In questa sezione era contenuta anche una domanda che chiedeva di descrivere uno o più episodi in grado di dare evidenza di come i lavoratori stavano applicando al lavoro ciò che avevano imparato in formazione. Inoltre, era presente: a) una domanda dicotomica (Sì; No) per rilevare gli eventuali fattori di un debole trasferimento in azienda delle competenze sviluppate dai lavo-

laborare gli item affinché potessero essere rivolti a un referente aziendale. Il numero degli item (58) e il numero dei fattori (10) sono stati mantenuti inalterati. È stata inoltre mantenuta una 59ª domanda – con risposta a scelta multipla – che indagava i fattori che avevano spinto i lavoratori a non applicare in modo adeguato al proprio lavoro ciò che avevano imparato durante la formazione. È stato tuttavia modificato il numero degli intervalli della scala Likert da 5 a 6 per prevenire il fenomeno distorsivo della tendenza centrale.

[14] Questa parte del questionario è stata semplificata rispetto al questionario 2020 per non richiedere un compito cognitivo troppo gravoso ai rispondenti avendo inserito una sezione aggiuntiva – da noi elaborata – rispetto alla versione dell'anno precedente: la sezione sulla *certificazione delle competenze/abilità dei lavoratori*. Ulteriori dati provenienti dal database di Fondartigianato nazionale sono stati inseriti nella matrice dati per le elaborazioni.

[15] L'ultimo item costituiva una *domanda filtro* per rispondere a una successiva domanda con risposta a scelta multipla – con 6 opzioni di scelta – finalizzata a raccogliere informazioni sui fattori della mancata o parziale applicazione sul luogo di lavoro di quanto appreso durante la formazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

ratori; una domanda a risposta aperta per raccogliere una descrizione di almeno un episodio – osservato direttamente o di cui si è avuta notizia indirettamente – in grado di spiegare a una persona esterna all'impresa come i lavoratori hanno applicato al lavoro ciò che hanno imparato in formazione. Chiudeva questa sezione una domanda circa la partecipazione diretta alle attività di formazione rese oggetto della valutazione;

- la *quarta parte*, riguardava il tema dell'*analisi dei fabbisogni formativi* in azienda. Conteneva 12 domande che miravano a indagare i punti di vista dei rispondenti circa il tema dell'analisi dei fabbisogni formativi. Nello specifico: *a)* due domande con risposta in scala Likert a 6 livelli (da 1 = Per niente a 6 = Del tutto) intendevano misurare il significato attribuito al concetto di fabbisogno formativo e di analisi del fabbisogno formativo; *b)* quattro domande – due in formato scala Likert a 6 livelli (da 1 = Per niente importante a 6 = Del tutto importante) e due a risposta aperta – miravano a rilevare il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi; *c)* due domande avevano l'obiettivo di misurare i fattori che avrebbero influenzato nei prossimi tre anni l'emergere del fabbisogno formativo in azienda e il fabbisogno formativo atteso dell'azienda mediante due scale Likert a 6 livelli (da 1 = Per niente a 6 = Del tutto); *d)* lo scopo delle ultime quattro domande, tutte in formato scala Likert a 6 livelli, era quello di rilevare alcuni aspetti del processo di analisi dei fabbisogni in azienda;
- chiudeva il questionario uno spazio aperto riservato alle note e ai commenti e una domanda circa la disponibilità ad essere coinvolti successivamente in un'intervista per approfondire i contenuti del questionario.

Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento

Nelle Tabella 7.5 abbiamo riportato le principali caratteristiche dei rispondenti: ruolo ricoperto in azienda, genere e titolo di studio. Anche in questo caso i dati sono comparati con le precedenti edizioni del Progetto Monitoraggio.

Dall'analisi della tabella, emergono alcune variazioni rilevanti nei dati relativi al ruolo aziendale, al genere e al titolo di studio dei rispondenti nel periodo PM 2021-2023.

Per quanto riguarda il ruolo aziendale, non si registrano variazioni sostanziali nei titolari tra il 2021 e il 2022, che rimangono costanti intorno al 40% mentre aumentano nel 2023 (55,4%). Conseguentemente, la percentuale di rispondenti con altri ruoli aziendali mostra un andamento decrescente nel triennio: il 60,3% nel 2021 con un calo nel 2022 (58,3%) seguito da un ulteriore decremento nel 2023 (44,6%).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.5 – Ruolo ricoperto in azienda, genere e titolo di studio dei rispondenti al questionario - Analisi comparativa (valori %)

INDICATORI		PM 2021 (N=78)	PM 2022 (N=120)	PM 2023 (N=101)
Ruolo azienda	Titolare	39,7	41,7	55,4
	Altro	60,3	58,3	44,6
Genere	Femmina	69,2	60,0	58,4
	Maschio	30,8	40,0	41,6
Titolo di studio	Laurea/post-laurea	30,8	20,8	23,8
	Licenza media superiore	56,4	56,7	54,5
	Qualifica professionale	3,8	10,8	9,9
	Licenza media inferiore	7,3	11,7	11,9
	Licenza elementare	1,3	–	–

Analizzando il genere, si osserva una discrepanza nei dati presentati, dove la percentuale di partecipazione femminile sembra diminuire dal 2021 al 2023, mentre quella maschile sembra aumentare nello stesso periodo.

Infine, per quanto riguarda il titolo di studio, la percentuale di laureati/post-laurea mostra una diminuzione nel 2022 seguita da un lieve rialzo nel 2023, mentre altre categorie di titolo di studio mostrano variazioni meno significative nel periodo considerato ad eccezione di coloro che possiedono una qualifica professionale passati dal 3,8% del 2021 a un valore stabile negli anni successivi intorno al 10,0%. Le caratteristiche utilizzate per stimare il *livello di rappresentatività* del gruppo di aziende rispondenti rispetto al campione di riferimento (N=298) sono state due: il numero dei dipendenti e la distribuzione geografica. Circa il *numero dei dipendenti*[16], calcolato in relazione all'ultimo DM elaborato, i dati sono riportati nella Tabella 7.6.

L'analisi della distribuzione evidenzia variazioni significative nei diversi intervalli dimensionali.

Partendo dall'intervallo 0-9 dipendenti, si osserva un costante aumento della percentuale di rispondenti rispetto alla popolazione totale nel corso dei tre anni considerati. Nel 2021, la percentuale dei rispondenti era del 50,0%, aumentando al 54,1% nel 2022 e al 59,4% nel 2023, mentre la popolazione totale corrispondente ha mostrato un andamento diverso, aumentando dal 46,0% nel 2021 al 58,1% nel 2022 per poi decrescere al 51,0% nel 2023.

[16] Va segnalato che non vi è sempre corrispondenza tra il numero dei dipendenti secondo l'ultimo DM elaborato dalle aziende e quanto dichiarato dai rispondenti nel questionario. Tuttavia, per favorire la comparazione con i dati del campione di riferimento abbiamo assunto il valore dichiarato nell'ultimo DM.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.6 – Distribuzione per dimensione delle aziende rispondenti al questionario – Analisi comparativa (valori %)

CLASSE DIMENSIONALE (ULTIMO DM)	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	RISPONDENTI	POPOLAZIONE	RISPONDENTI	POPOLAZIONE	RISPONDENTI	POPOLAZIONE
0-9 dipendenti	50,0	46,0	54,1	58,1	59,4	51,0
10-49 dipendenti	42,3	47,4	36,7	35,8	37,6	43,3
50-249 dipendenti	5,1	4,8	4,2	3,2	3,0	5,4
250+ dipendenti	1,3	0,3	0,8	0,3	–	–
Mancante	3,8	1,4	4,2	2,6	–	0,3
Totale	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=291)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=307)*	100,0 *(N=101)*	100,0 *(N=298)*

Per quanto riguarda l'intervallo 10-49 dipendenti, si osserva un andamento inverso: la percentuale di rispondenti rispetto alla popolazione totale mostra una diminuzione nel periodo considerato, passando dal 42,3% nel 2021 al 36,7% nel 2022 per stabilizzarsi al 37,6% nel 2023, mentre la popolazione totale corrispondente ha registrato un decremento, passando dal 47,4% nel 2021 al 36,7% del 2022 per poi risalire al 43,3% nel 2023.

Nell'intervallo 50-249 dipendenti, le variazioni sono meno significative, ma si nota una tendenza alla diminuzione sia dei rispondenti che della popolazione totale nel 2022 rispetto al 2021 mentre nel 2023 la percentuale dei rispondenti ha continuato a decrescere mentre è aumentata quella della popolazione totale.

Infine, per l'intervallo delle aziende con più di 250 dipendenti, si osserva una rappresentazione molto limitata dei rispondenti rispetto alla popolazione totale, con una tendenza alla diminuzione nel 2022 e all'assenza di dati nel 2023.

La *distribuzione geografica* per provincia delle aziende che hanno risposto al questionario è riportata nella Tabella 7.7.

Emergono a una prima lettura variazioni rilevanti nelle percentuali di rispondenti rispetto alla popolazione totale delle diverse province dell'Emilia-Romagna.

La provincia di Bologna mostra una tendenza fluttuante dei rispondenti nel corso dei tre anni, passando dal 21,8% nel 2021 al 16,7% nel 2022, per poi registrare un aumento al 29,7% nel 2023, sebbene il confronto con la popolazione totale non mostri una variazione altrettanto importante.

Al contrario, la provincia di Modena mostra un andamento crescente nel periodo dal 2021 al 2022, con una percentuale di rispondenti che passa dal 23,1% al 28,3%, per poi registrare un brusco calo nel 2023 al 9,9%, indicando una variazione rilevante rispetto alla popolazione totale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.7 – Distribuzione geografica delle aziende rispondenti al questionario - Analisi comparativa (valori %)

PROVINCIA	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	RISPONDENTI	POPOLAZIONE	RISPONDENTI	POPOLAZIONE	RISPONDENTI	POPOLAZIONE
Bologna	21,8	26,1	16,7	21,1	29,7	25,2
Ferrara	7,7	5,2	5,8	3,3	4,0	4,0
Forlì-Cesena	12,8	8,9	15,8	16,0	11,9	16,4
Modena	23,1	28,2	28,3	23,0	9,9	14,8
Parma	2,6	2,7	6,7	6,5	9,9	6,7
Piacenza	1,3	2,1	0,0	2,0	1,0	1,7
Ravenna	11,5	10,0	6,7	12,1	15,8	15,1
Reggio nell'Emilia	16,7	11,0	15,8	11,1	13,9	11,7
Rimini	2,6	5,8	4,2	4,6	4,0	4,4
Altre province	---	---	0,0	0,3	--	--
Totale	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=291)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=307)*	100,0 *(N=101)*	100,0 *(N=298)*

Anche le province di Forlì-Cesena e Ravenna mostrano variazioni nel corso dei tre anni, con oscillazioni sia al rialzo che al ribasso rispetto ai rispondenti e alla popolazione totale.

Altre province, invece, mostrano una maggiore stabilità nel periodo considerato, come ad esempio Parma, Reggio nell'Emilia e Rimini, con variazioni meno marcate rispetto alla popolazione totale.

I dati sinora analizzati confermano ulteriormente che il campione delle aziende rispondenti, non essendo stato selezionato tramite una procedura probabilistica, manca delle caratteristiche necessarie per essere considerato rappresentativo dell'intero universo di riferimento, costituito dalle 298 aziende potenzialmente soggette a valutazione di impatto. Di conseguenza, tutti i risultati presentati nel capitolo devono essere interpretati unicamente in relazione al campione dei rispondenti e non possono essere generalizzati a tutte le aziende che compongono la popolazione di riferimento. È importante sottolineare che questa considerazione si applica per l'intero periodo dei tre anni considerati.

L'analisi dei dati di percezione: le percezioni di impatto della formazione

Il questionario distribuito online conteneva, nella seconda sezione, 58 item con formato a scala Likert a sei livelli rispetto ai quali i rispondenti dovevano esprimere il loro grado di accordo (1 = Per niente d'accordo; 6 = Del tutto d'accordo)[17]. Data la bassa numerosità dei questionari utilizzabili

[17] Undici item del questionario hanno *polarità semantica inversa* (ossia negativa). Per questo motivo prima di procedere alle analisi è stato necessario invertirne la polarità ricodificandoli all'interno della matrice dati.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

non è stato possibile effettuare un'analisi fattoriale per ridurre il numero delle variabili. Per questo motivo, trattandosi di una ricerca avente ancora, pur trattandosi del secondo anno di attuazione, un *valore esplorativo* abbiamo accettato come assunto di partenza la *struttura in fattori* elaborata dagli autori del questionario e validata empiricamente con precedenti studi.

La struttura fattoriale prevede la suddivisione in due aree articolate in dieci fattori:

- un'area relativa ad aspetti legati all'attività di *formazione*. Tre sono i fattori che vi rientrano: *soddisfazione per la formazione realizzata*; *sviluppo di apprendimenti*; *orientamento della formazione alle esigenze del lavoro* (nella Tabella 7.8 su sfondo bianco);
- una seconda area, composta da sette fattori, che riguarda il processo di *trasferimento* in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione: *responsabilità dei lavoratori all'applicazione (trasferimento)*; *ambiente di lavoro favorevole al trasferimento*; *motivazione a trasferire*; *supporto dei colleghi al trasferimento*; *intenzione dei lavoratori di trasferire*; *responsabilità per il trasferimento*; *percezione di trasferimento* (nella Tabella 7.8 su sfondo grigio).

Per giustificare statisticamente questa scelta all'interno della nostra rilevazione, abbiamo proceduto a calcolare, per ciascun fattore, un indice di coerenza interna tra gli item dei singoli fattori utilizzando l'α di Cronbach la cui soglia di accettabilità abbiamo posto a ≥ .70[18]. Nella Tabella 7.8 ne riportiamo i valori – tutti accettabili (.71 £ ≤ α £ .90) – relativi ai fattori che abbiamo deciso di utilizzare per le elaborazioni. In totale è stato possibile utilizzare 35 item – dei 58 originari – suddivisi in 8 fattori, due in meno di quelli previsti nel questionario originario[19].

[18] Le distribuzioni di ventitré item (3, 5, 6, 9, 10, 14, 15, 25, 26, 29, 32, 37, 39, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 58) sono risultati avere un valore della curtosi < –1 o > +1 che non è stato possibile modificare con nessun procedimento correttivo (trasformazione logaritmica o trasformazione in radice quadrata). Per questo tali item sono stati esclusi da qualsiasi successiva elaborazione. Anche con questa riduzione degli item, tuttavia, non è stato possibile effettuare un'analisi fattoriale per il numero limitato dei casi (N=101). Per il calcolo dell'*indice sintetico* (fattore) sono stati pertanto utilizzati solo gli item con una curtosi accettabile, questo perché siamo stati guidati dal "presupposto" (verificato empiricamente in studi precedenti dai ricercatori autori del questionario) della uni-dimensionalità delle scale. Abbiamo in ogni caso calcolato l'α di Cronbach utilizzando tutti gli item con un valore della curtosi accettabile prima di procedere al calcolo dell'indice sintetico del fattore. Eccezione è stata fatta per gli item che teoricamente compongono il fattore *Sviluppo dell'apprendimento*. Anche in questo caso tutti i relativi item avevano un valore della curtosi non accettabile. Tuttavia, abbiamo deciso di utilizzarlo con cautela in alcuni tipi di analisi vista la sua rilevanza semantica.

[19] Il fattore denominato *Intenzione dei lavoratori di trasferire* è stato eliminato poiché il valore dell'α di Cronbach era inferiore alla soglia di accettabilità.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.8 – Il valore dell'α di Cronbach dei fattori (scale) del questionario

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	NUMERO DI ITEM	α DI CRONBACH
*Sviluppo degli apprendimenti**	Formazione	*5*	*.92*
Soddisfazione per la formazione realizzata		4	.90
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		6	.88
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento	Trasferimento	5	.74
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		3	.77
Responsabilità per il trasferimento/applicazione		5	.85
Supporto dei colleghi al trasferimento		3	.78
Responsabilità dei lavoratori per il trasferimento/applicazione		2	.71
Percezione del trasferimento		5	.85
Totale item utilizzati per le elaborazioni			

* Il valore di questo fattore – data la sua rilevanza – è stato calcolato e utilizzato per effettuare solo alcuni tipi di elaborazioni pur non avendo gli item di riferimento rispettato i criteri per procedere alla costruzione di un fattore.

Il passaggio successivo è stato quello di calcolare per ciascun fattore un *punteggio di sintesi*, ottenuto sommando i punteggi riportati nei rispettivi item, e di individuare il *valore soglia di accettabilità* di tale punteggio pari ai 2/3 del punteggio massimo raggiungibile[20] (Tabella 7.9).

Tabella 7.9 – Il punteggio massimo e la soglia di accettabilità dei fattori (scale) del questionario

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	NUMERO DI ITEM	PUNTEGGIO MASSIMO	SOGLIA DI ACCETTABILITÀ
Sviluppo degli apprendimenti	Formazione	*5*	*30*	*20*
Soddisfazione per la formazione realizzata		4	24	16
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		6	36	24
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento	Trasferimento	5	30	20
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		3	18	12
Responsabilità per il trasferimento/applicazione		5	30	20
Supporto dei colleghi al trasferimento		3	18	12
Responsabilità dei lavoratori all'applicazione		2	12	8
Percezione del trasferimento		5	30	20

[20] Una tale soglia corrisponde alla situazione in cui il rispondente abbia risposto a tutti gli item indicando un livello di accordo pari al valore 4 su una scala a sei gradi (da 1 a 6). Sottolineiamo che tale soglia è meramente funzionale all'analisi dei dati e all'individuazione di ipotesi da approfondire con ulteriori dati. Se ne esclude, quindi, una funzione di tipo valutativo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Nella Tabella 7.10 riportiamo, sempre in un'ottica comparativa, le percentuali dei rispondenti al questionario che si collocano al di sopra della soglia di accettabilità in relazione a ciascun fattore[21].

Tabella 7.10 – Le aziende al di sopra *della soglia di accettabilità - Analisi comparativa (valori %)*

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	PM 2021 (N=78)	PM 2022 (N=120)	PM 2023 (N=101)
Sviluppo degli apprendimenti		93,6	85,8**	90,1
Soddisfazione per la formazione realizzata	Formazione	96,2	85,8	91,1
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		84,6	85,0	83,2
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento		87,2	72,5	81,2
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		93,6	81,7	92,1
Intenzione dei lavoratori di trasferire*		84,6	81,7	–
Responsabilità per il trasferimento/applicazione	Trasferimento	74,4	75,8	75,2
Supporto dei colleghi al trasferimento		78,2	–	77,2
Responsabilità dei lavoratori all'applicazione		–	–	77,2
Percezione del trasferimento		74,4	74,2	72,3

* Questo fattore è stato inserito per consentire la comparazione.
** Anche il valore di questo fattore – data la sua rilevanza – è stato calcolato e utilizzato ai fini di questa comparazione pur non avendo gli item di riferimento rispettato i criteri per procedere alla costruzione di un fattore[22].

[21] Per una maggiore comprensibilità di questi dati riportiamo qui in nota una descrizione sintetica del significato semantico dei fattori: *Sviluppo degli apprendimenti*: percezione circa il fatto che i lavoratori abbiano sviluppato nuovi apprendimenti; *Soddisfazione per la formazione realizzata*: percezione circa l'interesse, la piacevolezza e l'utilità della formazione erogata; *Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*: percezione circa il fatto che durante la formazione siano state svolte attività simili a quelle che saranno svolte in azienda; *Ambiente favorevole al trasferimento*: percezione della presenza all'interno del contesto di lavoro delle condizioni affinché possa essere effettuato il trasferimento degli apprendimenti; *Motivazione a trasferire*: percezione relativa alla motivazione dei lavoratori e dell'azienda a mettere in pratica quanto appreso in formazione; *Intenzione dei lavoratori a trasferire*: percezione circa l'intenzione dei lavoratori a metter in pratica in azienda quanto hanno appreso in formazione; *Responsabilità per il trasferimento*: percezione dell'esistenza di una comunicazione tra l'azienda e i lavoratori funzionale alla conoscenza dell'applicazione della formazione al luogo di lavoro; *Supporto dei colleghi al trasferimento*: percezione circa il supporto che colleghi e azienda offrono ai lavoratori per trasferire gli apprendimenti in azienda; *Responsabilità dei lavoratori all'applicazione*: percezione della responsabilità dei lavoratori circa il trasferimento degli apprendimenti in azienda; *Percezione del trasferimento*: percezione dell'avvenuto trasferimento in contesto lavorativo degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa;

[22] Infatti, nel Rapporto del Progetto Monitoraggio 2022 questo valore non era stato calcolato e utilizzato per le analisi di dettaglio degli esiti del questionario online.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Nell'ambito della *Formazione*, la percezione dello *Sviluppo degli apprendimenti* ha visto una diminuzione dal 93,6% nel 2021 all'85,8% nel 2022, un decremento notevole che tuttavia, nel 2023, è stato compensato da una parziale ripresa fino al 90,1%. Similmente, la *Soddisfazione per la formazione realizzata* è scesa dal 96,2% nel 2021 all'85,8% nel 2022, ma è poi risalita al 91,1% nel 2023. Per quanto riguarda l'*Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*, i dati mostrano una sostanziale stabilità con una leggera variazione tra l'84,6% nel 2021 e l'83,2% nel 2023, con un picco intermedio dell'85,0% nel 2022.

Passando all'ambito del *Trasferimento*, osserviamo tendenze più variabili. L'*Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento* ha registrato un netto calo dall'87,2% nel 2021 al 72,5% nel 2022, seguito da un recupero all'81,2% nel 2023. *Motivazione a trasferire* segue un andamento simile: un calo significativo dal 93,6% all'81,7% tra 2021 e 2022, ma poi un forte recupero al 92,1% nel 2023.

Un'area di particolare attenzione è la *Percezione del trasferimento*, che mostra una costante diminuzione da 74,4% nel 2021 a 72,3% nel 2023.

I dati relativi ai fattori *Intenzione dei lavoratori di trasferire* e *Supporto dei colleghi al trasferimento* sono incompleti per alcuni anni. Tuttavia, si rileva che la prima scala fa registrare una diminuzione nel 2022 seguita dall'assenza di dati nel 2023 mentre il secondo fattore mostra una diminuzione nel 2023 rispetto al 2021 con un'assenza di dati nel 2022.

La percezione relativa alla *Responsabilità per il trasferimento/applicazione* resta relativamente stabile nel corso dei tre anni, con una percentuale costante di aziende al di sopra della soglia di accettabilità. Circa la *Responsabilità dei lavoratori all'applicazione* emerge una mancanza di dati nel 2021 e 2022 seguita da una percentuale del 77,2% nel 2023.

I fattori che influiscono sul debole trasferimento in contesto aziendale

L'ultimo item – *I lavoratori hanno applicato in modo adeguato al loro lavoro ciò che hanno imparato durante la formazione* – che compone la scala denominata *Applicazione della formazione* è stato utilizzato come domanda filtro per rilevare le cause che i titolari e/o i referenti aziendali individuano per una debole applicazione in contesto aziendale degli apprendimenti.

All'item a coloro che avevano risposto "Per niente d'accordo", "Molto poco" o "Poco d'accordo" (valore 3 della scala Likert) compariva la seguente domanda: *Indichi se alcuni di questi fattori (uno o più di uno) hanno spinto i lavoratori a non applicare in modo adeguato al proprio lavoro ciò che hanno imparato durante la formazione*. Nella Tabella 7.11 riportiamo gli esiti di queste risposte.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.11 – Distribuzione delle risposte ai fattori del mancato trasferimento degli apprendimenti (valori assoluti)

OPZIONI DI RISPOSTA	PM 2022 *(N=17)*	PM 2023 *(N=8)*
Non si sentono abbastanza sicuri per mettere in pratica ciò che hanno imparato	9	1
Non hanno tempo	6	2
Non è una priorità dell'organizzazione	3	2
Il contenuto della formazione non è utile per il lavoro che svolgono attualmente	2	2
Manca il supporto adeguato dei colleghi di lavoro	1	2
Non hanno ancora svolto attività relative a questa formazione	1	2
Altro (specificare): "Se i lavoratori non ne hanno voglia non lo fanno"	1	1

Dalla lettura dei dati emerge come sia i fattori individuali (insicurezza personale), sia i fattori organizzativi e contestuali (limitazioni temporali, priorità organizzative, rilevanza del contenuto, supporto collaborativo opportunità di applicazione) vengono considerati dai pochi soggetti che hanno risposto a questo quesito fattori che incidono sul mancato trasferimento degli apprendimenti in azienda. Delle 17 aziende che hanno risposto alla domanda nel PM 2022, 2 sono state rese oggetto degli studi di caso; mentre 3 lo sono state nel PM 2023.

Elementi per una sintesi dell'analisi dei fattori di percezione di impatto della formazione

Allo scopo di fornire una visione di sintesi delle elaborazioni che riguardano i singoli fattori relativi alla formazione e al suo trasferimento/impatto in azienda abbiamo calcolato il numero delle aziende in relazione alle aree considerate *critiche* in ragione del fatto di aver ricevuto un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità. Nella Tabella 7.12 abbiamo riportato, sempre in un'ottica comparativa, l'esito di questa elaborazione.

Nel 2021, la percentuale di aziende senza fattori critici ("0") è piuttosto alta in tutte e tre le categorie: 80,8% nell'ambito della *formazione*, 47,4% in quello del *trasferimento* e 47,4% nel totale. Questi dati indicano una situazione relativamente positiva per la formazione, mentre il trasferimento mostra una maggiore incidenza di criticità. Tuttavia, nel 2022 si osserva un leggero declino della percentuale di aziende senza fattori critici in Formazione al 75,8%, e un decremento più marcato nel Trasferimento e nel totale, rispettivamente al 42,5% e 40%. Questa tendenza di peggioramento si stabilizza nel 2023 per la formazione, che risale all'80,2%, ma il trasferimento continua a scendere al 36,6% e il totale cala ulteriormente al 35,6%.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.12 – Aziende senza *fattori al di sotto della soglia di accettabilità (critici) - Analisi comparativa (valori %)*

NUMERO DI FATTORI CRITICI	2021			2022			2023		
	FORMAZIONE (*max 3*)	TRASFERIMENTO (*max 6*)	TOTALE (*max 9*)	FORMAZIONE (*max 2*)	TRASFERIMENTO (*max 5*)	TOTALE (*max 7*)	FORMAZIONE (*max 3*)	TRASFERIMENTO (*max 6*)	TOTALE (*max 9*)
0	80,8	47,4	47,4	75,8	42,5	40,0	80,2	36,6	35,6
1	15,4	28,2	23,1	16,7	26,7	27,5	8,9	33,7	30,7
2	1,3	7,7	10,3	7,5	13,3	6,7	5,9	14,9	10,9
3	2,6	7,7	7,7		10,0	9,2	5,0	4,0	6,9
4		3,8	1,3		6,7	9,2		6,9	5,9
5		5,1	5,1		0,8	4,2		2,0	4,0
6			2,6			3,3		2,0	2,0
7			0,0						0,0
8			2,6						4,0
Totale	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=78)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=120)*	100,0 *(N=101)*	100,0 *(N=101)*	100,0 *(N=101)*

Analizzando le aziende con 1 fattore critico, si nota una crescita dal 2021 al 2022 in *formazione* e un decremento in trasferimento (da 15,4% a 16,7% in formazione e da 28,2% a 26,7% in trasferimento) seguita da una netta diminuzione nel 2023 in formazione all'8,9%, mentre in trasferimento l'incremento raggiunge il 33,7%.

Per le categorie con un numero maggiore di fattori critici (da 2 a 6), si osserva una tendenza generale all'incremento nel corso degli anni. Ad esempio, le aziende con 2 fattori critici mostrano un aumento significativo in entrambe le categorie, passando dal 1,3% al 5,9% in formazione e dal 7,7% al 14,9% in trasferimento dal 2021 al 2023.

Le aziende con più di 4 fattori critici, sebbene rappresentino una minoranza, mostrano un'evoluzione variabile, con alcune aziende come quelle con 6 fattori critici in trasferimento che si attestano al 2,0% in entrambi gli anni 2022 e 2023.

Abbiamo elaborato i dati sopra presentati in modo da costruire, sempre in una prospettiva comparativa, una tipologia di aziende incrociando il numero di aree critiche relative ai due ambiti (formazione e trasferimento). Abbiamo in tal modo individuato quattro tipi di azienda: 1) le aziende che non hanno dichiarato aree di criticità di alcun tipo; 2) le aziende che hanno segnalato criticità solo nell'ambito della formazione; 3) le aziende che hanno segnalato criticità solo nell'ambito del trasferimento; 4) Le aziende che hanno dichiarato criticità in entrambi gli ambiti. Nella Tabella 7.13 abbiamo ricostruito l'evoluzione di tale tipologia nell'arco dei tre Progetti Monitoraggio.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.13 – Tipologia di aziende in base al numero di criticità nell'area formazione e trasferimento - Analisi comparativa

PROGETTO MONITORAGGIO	NESSUNA CRITICITÀ	CRITICITÀ SOLO FORMAZIONE	CRITICITÀ SOLO TRASFERIMENTO	CRITICITÀ IN ENTRAMBE	TOTALE
2021	47,4	0,0	33,4	19,2	100 (N=78)
2022	40,0	2,5	35,8	21,7	100 (N=120)
2023	35,6	1,0	44,6	18,8	100 (N=101)

Nel 2021, la percentuale di aziende senza alcuna criticità era del 47,4%. Tuttavia, si nota una tendenza decrescente in questo indicatore nei due anni successivi: scende al 40,0% nel 2022 e ulteriormente al 35,6% nel 2023.

Interessante è l'osservazione delle aziende con criticità solo nella formazione, un dato che era pari allo 0,0% nel 2021 e che cresce leggermente nei due anni seguenti, attestandosi al 2,5% nel 2022 e all'1,0% nel 2023. Per quanto riguarda le aziende con criticità solo nel trasferimento, c'è un significativo incremento: dal 33,4% nel 2021, si passa al 35,8% nel 2022 e si registra una notevole salita al 44,6% nel 2023. Infine, le aziende con criticità in entrambe le aree mostrano una fluttuazione: partendo dal 19,2% nel 2021, si osserva un incremento al 21,7% nel 2022, seguito da una leggera diminuzione al 18,8% nel 2023. I dati suggeriscono, entro i limiti di comparabilità tra le annualità, una riduzione della quota di aziende senza fattori sotto soglia.

La descrizione "casi di successo" aziendali

Un approfondimento è stato effettuato per individuare le caratteristiche delle aziende che hanno dichiarato nessun fattore di criticità. Per quanto riguarda, la dimensione dell'azienda, nella Tabella 7.14 sono riportati i valori così come dichiarati dai rispondenti nel questionario[23].

Nel 2021, per le aziende con meno di cinque dipendenti, il 10,8% di queste non riporta criticità, un valore inferiore rispetto al 16,7% del loro peso nel campione totale. Questo rapporto cambia nei due anni successivi; nel 2022, il 16,7% delle aziende senza criticità rappresenta quasi la stessa proporzione del 17,5% nel campione totale. Nel 2023, il 22,2% delle picco-

[23] Abbiamo scelto di utilizzare questo dato e non la classe dimensionale individuata dall'ultimo DM (come utilizzato nell'analisi del livello di rappresentatività del campione dei rispondenti) perché si tratta di un confronto del tutto interno al campione dei rispondenti.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.14 – Distribuzione per numero di dipendenti delle aziende che hanno dichiarato situazioni di assenza di criticità in relazione al campione - Analisi comparativa (valori %)

NUMERO DI DIPENDENTI *(DICHIARATO DAI RISPONDENTI)*	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=37)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=78)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=48)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=120)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=36)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=101)*
Meno di 5 dipendenti	10,8	16,7	16,7	17,5	22,2	20,8
Da 5 a 15 dipendenti	59,5	53,8	39,6	45,9	50,0	50,5
Da 16 a 30 dipendenti	10,8	11,5	20,8	18,3	16,7	17,8
Più di 30 dipendenti	18,9	17,9	22,9	18,3	11,1	10,9
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

le aziende non riporta criticità, superando leggermente la loro rappresentanza del 20,8% nel campione totale. Si evidenzia una tendenza crescente nel tempo per le piccole aziende nel non riportare criticità.

Per le aziende con 5 a 15 dipendenti, la percentuale di quelle senza criticità nel 2021 è del 59,5%, leggermente superiore rispetto al loro peso del 53,8% nel campione totale. Questa proporzione diminuisce sensibilmente nel 2022 al 39,6%, sotto la loro rappresentanza del 45,9% nel campione totale, per poi stabilizzarsi al 50,0% nel 2023, praticamente in linea con il 50,5% del campione totale. Dunque, in questa fascia si osserva una tendenza iniziale al decremento seguita da una stabilizzazione.

Le aziende con 16 a 30 dipendenti mostrano una crescita dal 10,8% nel 2021 al 20,8% nel 2022 di quelle senza criticità, entrambe le percentuali inferiore al loro peso nel campione totale (rispettivamente 11,5% e 18,3%). Nel 2023, la percentuale di aziende senza criticità scende leggermente al 16,7%, rimanendo al di sotto del 17,8% del campione totale. Qui, la tendenza è inizialmente crescente seguita da una leggera contrazione.

Infine, per le aziende con più di 30 dipendenti, il 18,9% non presenta criticità nel 2021, leggermente superiore al loro peso del 17,9% nel campione totale. Questa percentuale cresce al 22,9% nel 2022, ma poi cade drasticamente all'11,1% nel 2023, ben al di sotto del 10,9% del campione totale. Questo gruppo dimostra un'alta volatilità, con un picco seguito da una notevole riduzione.

L'analisi, quindi, rivela che le aziende di dimensioni più ridotte tendono ad avere un andamento crescente nella loro capacità di evitare situazioni critiche, mentre le aziende più grandi mostrano più variabilità. La tendenza generale indica che le proporzioni di aziende senza fattori critici tendono a seguire o superare quelle del loro peso nel campione totale, ad

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

eccezione delle aziende medio-grandi, che mostrano più instabilità nel tempo.

In relazione alla *distribuzione territoriale* delle aziende che non hanno dichiarato fattori critici, nella Tabella 7.15 è possibile vedere come esse siano distribuite su tutto il territorio regionale.

Tabella 7.15 – Distribuzione per provincia delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al campione - Analisi comparativa (valori %)

PROVINCIA	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=37)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=78)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=48)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=120)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=36)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=101)*
Bologna	27,0	21,8	22,9	16,7	27,8	29,7
Ferrara	10,8	7,7	8,3	5,8	2,8	4,0
Forlì-Cesena	13,5	12,8	18,8	15,8	11,1	11,9
Modena	21,6	23,1	20,8	28,3	8,3	9,9
Parma	0,0	2,6	6,3	6,7	11,1	9,9
Piacenza	2,7	1,3	0,0	0,0	0,0	1,0
Ravenna	8,1	11,5	4,2	6,7	19,4	15,8
Reggio nell'Emilia	10,8	16,7	16,7	15,8	11,1	13,9
Rimini	5,4	2,6	2,1	4,2	8,3	4,0
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

A Bologna, la percentuale di aziende senza fattori critici è inizialmente del 27,0% nel 2021, superiore al loro peso nel campione che è del 21,8%. Questa proporzione diminuisce leggermente nel 2022 al 22,9%, ancora sopra il 16,7% del campione totale. Nel 2023, la percentuale di aziende senza criticità aumenta al 27,8%, rimanendo in linea con la rappresentanza del 29,7% nel campione. Qui si osserva un andamento generalmente in linea o superiore rispetto alla rappresentanza nel campione totale.

A Ferrara, si nota una decrescita continua: partendo dal 10,8% nel 2021 (superiore al 7,7% del campione), scende all'8,3% nel 2022 e ulteriormente al 2,8% nel 2023, con entrambi i valori che rimangono sopra la percentuale nel campione totale di 5,8% e 4,0% rispettivamente. Questo mostra una tendenza decrescente abbastanza marcata.

Forlì-Cesena mostra un incremento dal 13,5% nel 2021 al 18,8% nel 2022, con entrambe le cifre superiori alla rappresentanza nel campione (12,8% e 15,8%, rispettivamente). Tuttavia, nel 2023, la percentuale scende all'11,1%, rimanendo in linea con l'11,9% del campione.

A Modena, le aziende senza criticità partono dal 21,6% nel 2021 (leggermente sotto il 23,1% del campione), poi diminuiscono al 20,8% nel

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

2022 (ancora sotto il 28,3% del campione), e scendono drasticamente all'8,3% nel 2023, notevolmente al di sotto del 9,9% del campione. Modena presenta quindi un andamento decrescente evidente.

A Parma, non ci sono aziende senza criticità nel 2021, ma si verifica un incremento al 6,3% nel 2022 e all'11,1% nel 2023, entrambi superiori alle rappresentanze nel campione di 6,7% e 9,9% rispettivamente. Questo suggerisce un miglioramento progressivo.

Piacenza registra un'assenza di aziende senza criticità nel 2022 e nel 2023 dopo un modesto 2,7% nel 2021, segnalando un trend decrescente marcato.

A Ravenna, l'andamento è variabile: dall'8,1% nel 2021 cresce drasticamente al 19,4% nel 2023, con il valore intermedio del 4,2% nel 2022, mostrando fluttuazioni significative ma generalmente una tendenza all'aumento.

Reggio nell'Emilia e Rimini mostrano entrambe fluttuazioni nei dati, ma generalmente rimangono in linea o leggermente sopra le loro rappresentanze nel campione. Complessivamente, la distribuzione delle aziende senza criticità mostra tendenze variabili a seconda della provincia, con alcune mostrando miglioramenti mentre altre evidenziano una riduzione delle aziende prive di criticità nel tempo. Nella Tabella 7.16, infine, sono riportati i dati relativi alla distribuzione delle aziende in relazione ai *macrosettori economici*.

Tabella 7.16 – Distribuzione per macrosettore economico delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al totale delle aziende rispondenti (valori %)

MACROSETTORE ECONOMICO	PM 2021		PM 2022		PM 2023	
	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=37)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=78)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=48)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=120)*	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI *(N=36)*	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE *(N=101)*
Costruzioni	10,8	9,0	4,2	7,5	8,3	12,8
Manifatturiero	37,8	43,6	62,5	60,0	47,3	43,6
Servizi	45,9	43,6	33,3	32,5	44,4	43,6
Mancante	5,4	3,8	–	–	–	–
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Nel settore delle Costruzioni, si osserva che nel 2021 le aziende senza fattori critici costituivano il 10,8% del loro totale nel campione, leggermente superiore alla loro rappresentanza che era del 9,0%. Tuttavia, nel 2022, la percentuale di aziende senza criticità scende al 4,2%, al di sotto del 7,5% del totale del campione, per poi risalire al 8,3% nel 2023, ancora

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

una volta inferiore al 12,8% del campione totale. Si evidenzia quindi una fluttuazione ma generalmente un'incidenza inferiore rispetto al loro peso nel campione.

Per il settore Manifatturiero, la tendenza è inizialmente molto positiva. Nel 2021, il 37,8% delle aziende senza criticità è ben al di sotto del 43,6% del totale nel campione. Tuttavia, nel 2022, questo rapporto si inverte drasticamente con il 62,5% delle aziende senza fattori critici, superando la loro rappresentanza nel campione del 60,0%. Nel 2023, la percentuale di aziende senza criticità diminuisce al 47,3%, ma rimane ancora sopra la rappresentanza del 43,6% nel campione. Il settore mostra quindi un picco nel 2022 seguito da una decrescita, ma rimane generalmente sopra il loro peso nel campione.

Nel settore dei Servizi, la percentuale di aziende senza fattori critici nel 2021 è del 45,9%, leggermente superiore alla loro rappresentanza del 43,6% nel campione. Questa percentuale scende al 33,3% nel 2022, rimanendo in linea con il 32,5% del campione totale. Nel 2023, la percentuale risale al 44,4%, in linea con la rappresentanza del 43,6% nel campione. Il settore mostra quindi una fluttuazione decrescente seguita da una ripresa, rimanendo generalmente in linea con il loro peso nel campione.

In sintesi, le tendenze nel tempo mostrano variazioni significative tra i settori, con il manifatturiero che esibisce una tendenza generalmente positiva, mentre costruzioni e servizi mostrano più volatilità. Le aziende nel manifatturiero e nei servizi tendono a mostrare una capacità relativamente buona di evitare criticità rispetto al loro peso nel campione, mentre le costruzioni rimangono generalmente al di sotto.

In conclusione, va evidenziato che delle aziende rientranti nel tipo *casi di successo*, 13 (16,7%) sono stati approfonditi negli studi di caso nel PM 2021; 11 (9,2%) nel PM 2022 e 9 (9,0%) nel PM 2023.

7.3. L'analisi dei fabbisogni formativi

Nella *Sezione 4* del *questionario online* compilato dai titolari o dai referenti aziendali, erano contenute 12 domande che miravano a indagare i punti di vista dei rispondenti circa il tema dell'analisi dei fabbisogni formativi. Nello specifico:

- due domande con risposta in scala Likert a 6 livelli (da 1 = Per niente a 6 = Del tutto) intendevano misurare il *significato* attribuito al concetto di fabbisogno formativo e di analisi del fabbisogno formativo;
- quattro domande – due in formato scala Likert a 6 livelli (da 1 = Per niente importante a 6 = Del tutto importante) e due a risposta aper-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

ta – miravano a rilevare il valore attribuito dell'analisi dei fabbisogni formativi;
- due domande avevano l'obiettivo di misurare i fattori che avrebbero influenzato nei prossimi tre anni l'emergere del fabbisogno formativo in azienda e il *fabbisogno formativo atteso dell'azienda* mediante due scale Likert a 6 livelli (da 1 = Per niente a 6 = Del tutto);
- lo scopo delle ultime quattro domande, tutte in formato scala Likert a 6 livelli, era quello di rilevare alcuni aspetti del processo di analisi dei fabbisogni in azienda.

Dei 101 questionari considerati utili per l'analisi, sono stati considerati utili per le analisi di questa sezione solo 83 questionari. Per questo motivo abbiamo assunto tale numero come riferimento per l'analisi delle risposte sull'analisi dei fabbisogni formativi delle aziende[24].

La concezione di fabbisogno formativo e di analisi dei fabbisogni formativi

Nella Tabella 7.17 sono riportati gli esiti delle risposte alla domanda che intendeva far emergere la rappresentazione del concetto di fabbisogno formativo (*In che misura le seguenti affermazioni corrispondono a quello che lei intende per fabbisogno formativo?*).

I dati riflettono un panorama variegato delle definizioni di "fabbisogno formativo" all'interno dei contesti aziendali del campione dei rispondenti:
- *competenze da aumentare o consolidare*: questa definizione ha ricevuto un forte consenso, con l'83,1% dei rispondenti che l'ha valutata "Molto" o "Del tutto". Questo suggerisce che la maggior parte dei partecipanti vede il fabbisogno formativo principalmente come un modo per migliorare o rafforzare le competenze esistenti;
- *differenza tra prestazioni attuali e attese*: qui le opinioni sono più variate, con una distribuzione più equa tra tutte le *categorie*. Tuttavia, un 53% considera la questione importante ("Molto" o "Del tutto"), indicando che molti vedono la formazione come un mezzo per colmare il divario tra lo stato attuale e le aspettative aziendali;
- *competenze per risolvere problemi*: anche in questo caso, c'è un forte consenso sulla rilevanza di sviluppare competenze per la risoluzione di problemi (68,7% valutando "Molto" o "Del tutto"). Questo riflette l'importanza di lavoratori capaci di adattarsi a nuove sfide;

[24] La procedura è stata quella di individuare dapprima i questionari in cui erano state date un numero rilevate di risposte ai quesiti di questa sezione (almeno 67 item su 72 escluse le opzioni "Altro"). Successivamente si è proceduto a sostituire i valori mancanti con il valore medio della relativa scala teorica.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.17 – Risposte circa la rappresentazione del concetto di fabbisogno formativo (valori %)

Il fabbisogno formativo di lavoratori e lavoratrici di un'azienda è …	PER NIENTE	MOLTO POCO	POCO	ABBA-STANZA	MOLTO	DEL TUTTO	TOTALE
– l'insieme delle competenze da aumentare e/o consolidare	0,0	1,2	2,4	13,3	32,5	50,6	100,0
– la differenza tra le prestazioni lavorative attuali e quelle che un'azienda si attende	6,0	4,8	16,9	19,3	34,9	18,1	100,0
– l'insieme delle competenze necessarie per risolvere problemi	0,0	2,4	7,2	21,7	27,7	41,0	100,0
– l'insieme di atteggiamenti da sviluppare e/o consolidare	1,2	1,2	4,8	18,1	31,3	43,4	100,0
– l'insieme delle competenze necessarie per realizzare le azioni strategiche dell'azienda	1,2	3,6	7,2	19,3	30,1	38,6	100,0
– la differenza tra le competenze possedute e quelle che dovrebbero essere utilizzate	3,6	2,4	15,7	21,7	30,1	26,5	100,0
– l'insieme di conoscenze da aumentare e/o consolidare	0,0	1,2	4,8	12,0	30,1	51,8	100,0
– l'insieme degli obiettivi dell'attività di formazione da realizzare	2,4	3,6	7,2	12,0	37,3	37,3	100,0

(N=83)

- *atteggiamenti da sviluppare o consolidare*: un altro aspetto che riceve una solida approvazione è lo sviluppo degli atteggiamenti, con il 74,7% dei rispondenti che lo considera abbastanza o completamente rilevante, *suggerendo* l'importanza della formazione comportamentale, oltre a quella tecnica;
- *competenze per azioni strategiche*: l'importanza di allineare le competenze con le strategie aziendali è riconosciuta dal *68*,7% dei rispondenti, il che evidenzia la necessità di una formazione che supporti direttamente gli obiettivi aziendali;
- *differenza tra competenze possedute e richieste*: circa il 56,6% vede questo aspetto come molto o estremamente rilevante, *indicando* che la percezione delle lacune nelle competenze è un motore significativo per la formazione;
- *conoscenze da aumentare o consolidare*: questa voce ha il secondo consenso più alto (82,9% tra "Molto" e "Del tutto"), *confermando* l'importanza percepita dell'ampliamento e del rafforzamento delle conoscenze base;
- *obiettivi dell'attività di formazione*: infine, l'importanza di avere obiettivi chiari per le attività formative è *sottolineata* dal 74,6% dei partecipanti, rivelando una forte enfasi sull'orientamento agli obiettivi nella formazione aziendale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Le risposte riflettono una comprensione profonda e variegata del fabbisogno formativo, con un'enfasi prevalente sulla necessità di migliorare competenze e conoscenze per allinearsi con le aspettative e le strategie aziendali.

Nella Tabella 7.18 e nella Tabella 7.19, invece, sono riportati gli esiti delle risposte alla domanda che intendeva fa emergere la rappresentazione del concetto di analisi del fabbisogno formativo (*Quanto le seguenti affermazioni corrispondono a quello che lei intende per ANALISI dei fabbisogni formativi?*).

Tabella 7.18 – Risposte alla domanda sul significato del concetto di analisi dei fabbisogni formativi (valori %) - 1

L'analisi dei fabbisogni formativi è un processo utile a …	PER NIENTE	MOLTO POCO	POCO	ABBA-STANZA	MOLTO	DEL TUTTO	TOTALE
– diagnosticare le esigenze di crescita professionale dei lavoratori di un'azienda	1,2	2,4	8,4	19,3	28,9	39,8	100,0
– favorire possibili sviluppi dell'azienda	2,4	1,2	7,2	10,8	36,1	42,2	100,0
– sviluppare gli obiettivi strategici dell'azienda	2,4	1,2	7,2	13,3	37,3	38,6	100,0
– prevenire possibili problemi dell'azienda	1,2	2,4	12,0	15,7	34,9	33,7	100,0
– progettare lo sviluppo professionale dei lavoratori	0,0	0,0	6,0	12,0	41,0	41,0	100,0
– raccogliere, analizzare e interpretare in modo sistematico i dati relativi ai fabbisogni formativi	1,2	1,2	10,8	15,7	37,3	33,7	100,0
– coinvolgere i lavoratori e le lavoratrici che vi partecipano	1,2	2,4	6,0	12,0	38,6	39,8	100,0
– definire che tipo di formazione (es., in aula, a distanza, sul luogo di lavoro) può meglio soddisfare i bisogni formativi	0,0	6,0	8,4	7,2	39,8	38,6	100,0
– definire gli obiettivi della formazione	1,2	0,0	6,0	14,5	32,5	45,8	100,0
– distinguere le situazioni che possono essere risolte attraverso la formazione da quelle che non possono esserlo	4,8	4,8	10,8	22,9	27,7	28,9	100,0
– definire il profilo di chi deve partecipare alla formazione	1,2	6,0	10,8	20,5	33,7	27,7	100,0

(N=83)

Le risposte riflettono come i titolari e/o i referenti aziendali percepiscono la funzione dell'analisi dei fabbisogni formativi all'interno dell'organizzazione. La distribuzione delle risposte evidenzia l'importanza attribuita a diversi aspetti dell'analisi dei fabbisogni in relazione agli obiettivi aziendali e allo sviluppo professionale dei lavoratori:

- *diagnosi delle esigenze di crescita professionale*: la maggioranza vede questo aspetto come molto o *completamente* rilevante (68,7%). Questo indica che l'analisi dei fabbisogni è principalmente vista come un metodo per identificare le necessità di formazione individuale;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- *favorire sviluppi aziendali*: un alto 78,3% dei rispondenti valuta questo processo come molto o completamente utile, *sottolineando* come l'analisi dei fabbisogni sia fondamentale per il progresso e l'adattamento aziendale;
- *sviluppo degli obiettivi strategici*: anch'esso riceve una forte valutazione positiva (75,9%), indicando che l'analisi dei *fabbisogni* è considerata essenziale per allineare le iniziative formative con le strategie complessive dell'azienda;
- *prevenzione di problemi aziendali*: la prevenzione attraverso l'analisi dei fabbisogni è ritenuta rilevante dalla *maggioranza* (68,6%), che vede la formazione come uno strumento proattivo per mitigare rischi futuri;
- *progettazione dello sviluppo professionale*: questo elemento è unanimemente riconosciuto (82%) come uno degli scopi chiave dell'analisi dei fabbisogni, dimostrando l'importanza di piani formativi ben definiti per la crescita personale dei dipendenti;
- *analisi sistematica dei dati*: l'82% concorda sulla rilevanza di un approccio sistematico all'analisi dei fabbisogni, evidenziando il bisogno *di* metodologie precise e strutturate nella raccolta e interpretazione dei dati;
- *coinvolgimento dei lavoratori*: l'importanza del coinvolgimento diretto dei lavoratori è sottolineata dal 78,4% dei partecipanti, *rivelando* un'alta valorizzazione dell'input dei dipendenti nel processo formativo;
- *definizione del tipo di formazione*: questa specificità nel definire il formato più adatto di formazione è vista come molto o completamente *pertinente* dal 78,4%, il che mostra un'attenzione significativa alla personalizzazione dell'apprendimento;
- *definizione degli obiettivi della formazione*: è il punto con la più alta percentuale di valutazioni "Molto" o "Del tutto" (78,3%), *riflettendo* un forte consenso sull'importanza di stabilire chiaramente cosa si intende raggiungere attraverso la formazione;
- *distinguere situazioni risolvibili con la formazione*: qui le opinioni sono più divise, ma la maggioranza (56,6%) ancora vede *questo* come un aspetto importante, sottolineando la necessità di discernere quando la formazione è la soluzione appropriata;
- *definizione del profilo dei partecipanti*: anche questo riceve una solida valutazione positiva (61,4%), indicando *l'importanza* di personalizzare l'offerta formativa basandosi sulle caratteristiche specifiche dei partecipanti.

Complessivamente, i dati mostrano una visione olistica dell'analisi dei fabbisogni formativi come strumento centrale per lo sviluppo sia individua-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

le che aziendale, con un chiaro focus su personalizzazione, prevenzione e allineamento strategico.

I dati presentati nella Tabella 7.19 offrono, invece, una panoramica di come i processi connessi all'analisi dei fabbisogni formativi vengano percepiti all'interno di un ambiente aziendale.

Tabella 7.19 – Risposte alla domanda sul significato del concetto di analisi dei fabbisogni formativi (valori %) - 2

L'analisi dei fabbisogni formativi è un processo che …	PER NIENTE	MOLTO POCO	POCO	ABBA-STANZA	MOLTO	DEL TUTTO	TOTALE
– ha inizio con l'individuazione degli obiettivi aziendali da raggiungere	1,2	2,4	1,2	12,0	39,8	43,4	100,0
– condiziona il successo della progettazione, realizzazione e valutazione della formazione	2,4	2,4	13,3	19,3	36,1	26,5	100,0
– si basa su dati osservabili invece che sulle percezioni di direttori, manager e professionisti	1,2	4,8	16,9	20,5	25,3	31,3	100,0
– consente un'analisi costi/benefici della formazione	2,4	3,6	14,5	22,9	30,1	26,5	100,0
– utilizza diverse tecniche per la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati	0,0	4,8	12,0	32,5	28,9	21,7	100,0
– è influenzato dalla cultura dell'azienda	3,6	2,4	14,5	19,3	31,3	28,9	100,0

(N=83)

Ogni affermazione riguarda un aspetto specifico del processo:

- *inizio individuazione obiettivi aziendali*: l'83,2% dei rispondenti (sommando le categorie "Molto" e "Del tutto") concorda sul fatto che l'analisi dei fabbisogni formativi dovrebbe iniziare con la definizione degli obiettivi aziendali. *Questo* evidenzia l'importanza di allineare la formazione con le mete strategiche dell'azienda;
- *condizionamento del successo della formazione*: qui vediamo una leggera incertezza, con il 62,6% che vede questo processo come molto o *completamente* determinante per il successo della progettazione, realizzazione e valutazione della formazione. Ciò sottolinea che, sebbene importante, l'analisi dei fabbisogni non è vista come l'unico fattore critico;
- *basata su dati osservabili*: il 56,6% considera l'uso di dati osservabili come centrale, rispetto alle percezioni di chi è in posizioni di leadership. Questo potrebbe riflettere un desiderio di obiettività e di verificabilità *nel* processo di analisi;
- *analisi costi/benefici*: anche in questo caso, c'è una visione piuttosto equilibrata con il 56,6% che ritiene il *processo* utile per analizzare i costi e i benefici della formazione. Ciò implica che l'aspetto economico della formazione è un fattore rilevante nell'analisi dei fabbisogni;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- *uso di diverse tecniche per dati*: una minoranza significativa (50,6%) valuta questo aspetto come molto o completamente rilevante, il che indica che potrebbe esserci una necessità percepita di migliorare o variare le metodologie di *raccolta* e analisi dati in uso;
- *influenza della cultura aziendale*: la cultura dell'azienda è vista come influente sul processo di analisi dei fabbisogni formativi dal 60,2% dei rispondenti. Questo riflette la comprensione che il contesto culturale può modellare o limitare la portata e l'efficacia dell'analisi dei fabbisogni.

Questi risultati mostrano un riconoscimento generale dell'importanza dell'analisi dei fabbisogni formativi come una pratica fondamentale per la gestione strategica della formazione in azienda, enfatizzando la necessità di basarsi su obiettivi chiari e dati verificabili per massimizzare l'efficacia della formazione offerta.

L'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni formativi

Un secondo gruppo di domande miravano a rilevare il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi (*In che misura ritiene importante realizzare un'analisi dei fabbisogni formativi prima di avviare un'attività di formazione per i lavoratori della sua azienda?*) e la sua influenza sull'impatto della formazione (*In che misura, secondo lei, l'analisi dei fabbisogni formativi può influire sull'impatto della formazione nella sua azienda?*).

Nella Tabella 7.20 sono riportati i dati che mostrano chiaramente quanto i rispondenti considerino cruciale l'analisi dei fabbisogni formativi prima di iniziare qualsiasi attività di formazione all'interno della loro azienda.

Tabella 7.20 – L'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni (valori %)

PER NIENTE IMPORTANTE	MOLTO POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	ABBASTANZA IMPORTANTE	MOLTO IMPORTANTE	DEL TUTTO IMPORTANTE	TOTALE
0,0	1,2	2,4	20,5	51,8	24,1	100,0

(N=83)

La distribuzione delle risposte evidenzia un forte consenso sull'importanza di questo processo:

- un notevole 24,1% dei partecipanti ha valutato come essenziale condurre un'analisi dei fabbisogni *formativi* prima di iniziare una formazione;
- la maggior parte dei rispondenti, il 51,8%, considera questo aspetto molto importante, il che rafforza ulteriormente l'idea che l'analisi preliminare è vista come una componente fondamentale della pianificazione formativa;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- il 20,5% dei partecipanti ha ritenuto l'analisi abbastanza importante, suggerendo che, pur non essendo percepita come critica come nelle altre due categorie superiori, rimane una parte rilevante del processo:
- una minoranza (3,6% combinato) ha valutato l'analisi dei fabbisogni come poco o molto poco importante, indicando che quasi tutti i rispondenti riconoscono un certo grado di rilevanza a questo processo;
- nessun partecipante ha considerato l'analisi dei fabbisogni formativi completamente irrilevante, il che sottolinea una completa assenza di disaccordo sull'importanza di questa pratica.

Le risposte dei titolari e/o dei referenti aziendali indicano un'ampia consapevolezza e accettazione dell'importanza dell'analisi dei fabbisogni formativi come passo preliminare essenziale nell'organizzazione di programmi di formazione aziendale. Tale analisi è considerata non solo una pratica standard, ma un elemento critico che può significativamente influenzare l'efficacia e il successo delle attività formative. L'alto livello di consenso riflette una cultura aziendale che valorizza la preparazione accurata e l'allineamento degli obiettivi formativi con le esigenze e gli obiettivi aziendali complessivi.

Nella Figura 7.1 sono rappresentate visivamente le occorrenze dei principali termini che compaiono nelle 80 risposte date circa le ragioni del valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi[25].

I termini che maggiormente ricorrono sono i seguenti: *formazione* (46), *analisi* (14), *lavoratori* (14), *azienda* (13), *capire* (12), *tempo* (11), *essere* (10), *importante* (10) e *necessario* (10). Attraverso un'analisi qualitativa del contenuto è stato possibile classificare le risposte date in base a 9 codici tematici che esprimono le aree concettuali toccate dai rispondenti (Tabella 7.21).

I contenuti delle motivazioni addotte per giustificare il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi gravitano attorno ai seguenti nuclei tematici:

- la necessità *di un'analisi preliminare*:
  - *identificazione dei fabbisogni*: l'importanza di capire le necessità specifiche dei dipendenti e dell'azienda per pianificare una formazione efficace;
  - *analisi della realtà aziendale*: valutare la situazione attuale dell'azienda per individuare le esigenze formative;

[25] Il conteggio delle occorrenze è stato effettuato utilizzando il software *Word Counter 2.10*. La creazione della *wordcloud* è stata realizzata utilizzando il software online *WordClouds* (www.wordclouds.com). Per costruire la nuvola sono stati utilizzati i 38 termini con almeno tre occorrenze.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 7.1 – Wordcloud dei termini presenti nelle risposte alla domanda sulle ragioni del valore attribuito all'analisi dei fabbisogni



- la pianificazione *della formazione*:
  - *formazione mirata*: organizzare sessioni di formazione che siano direttamente rilevanti per i bisogni identificati, evitando sprechi di risorse;
- gli obiettivi *della formazione:*
  - *miglioramento delle competenze*: usare la formazione per aumentare le capacità professionali dei *dipendenti*;
  - *allineamento con gli obiettivi aziendali*: assicurarsi che la formazione contribuisca agli obiettivi generali dell'azienda;
- la valutazione *ed efficienza della formazione*:
  - *efficacia della formazione*: misurare l'impatto della formazione sulle prestazioni dei dipendenti e sull'azienda;
  - *ottimizzazione delle risorse*: gestire le risorse impiegate nella formazione per massimizzare i benefici e minimizzare gli sprechi;
- l'*importanza dell'apprendimento continuo*:
  - *adattabilità e innovazione*: sottolineare l'importanza della formazione continua per mantenere l'azienda e i suoi dipendenti aggiornati e competitivi;
  - *formazione come strumento di motivazione*: utilizzare la formazione come modo per motivare e coinvolgere i dipendenti, rendendoli protagonisti nel loro sviluppo professionale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.21 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le risposte circa le ragioni del valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi (valori assoluti)

CODICE	FREQUENZA
Identificazione dei fabbisogni	39
Formazione mirata	25
Analisi della realtà aziendale	22
Efficacia della formazione	13
Miglioramento delle competenze	11
Ottimizzazione delle risorse	6
Adattabilità e innovazione	7
Allineamento con gli obiettivi aziendali	4
Formazione come strumento di motivazione	4

Le percentuali delle risposte circa l'influenza dell'analisi dei fabbisogni sull'impatto in azienda delle attività di formazione, sono riportate nella Tabella 7.22.

Tabella 7.22 – L'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni (valori %)

PER NIENTE	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	COMPLETA-MENTE	TOTALE
0,0	0,0	3,6	26,5	47,0	22,9	100,0

(N=83)

Ecco come si distribuiscono le risposte:

- il 22,9% dei partecipanti ritiene che l'analisi dei fabbisogni formativi influisca completamente sull'impatto della formazione, indicando una percezione che tale analisi è fondamentale per il successo completo delle iniziative formative;
- la maggioranza, il 47,0%, sente che ha un impatto molto forte, supportando ulteriormente l'idea che un'analisi accurata dei fabbisogni può notevolmente migliorare l'efficacia della formazione;
- un ulteriore 26,5% considera che l'analisi influisce abbastanza sull'impatto della formazione, indicando che, sebbene non sia l'unico fattore, è comunque importante per il risultato finale;
- solo il 3,6% valuta l'influenza come poco significativa, il che suggerisce che quasi tutti i partecipanti riconoscono un certo grado di impatto dell'analisi dei fabbisogni sulla formazione;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- è notevole che nessun partecipante abbia ritenuto che l'analisi dei fabbisogni formativi non influenzi affatto l'impatto della formazione, confermando un consenso generale sulla sua importanza.

In sintesi, il 96,4% dei rispondenti riconosce che l'analisi dei fabbisogni formativi ha un impatto significativo sull'efficacia della formazione. Questo elevato grado di consenso segnala che le aziende considerano essenziale un'approfondita valutazione preliminare per massimizzare i benefici della formazione, ottimizzando così gli investimenti formativi e migliorando le performance aziendali.

Anche in questo caso abbiamo rappresentato visivamente le occorrenze dei principali termini che compaiono nelle 72 risposte date circa la ragione dell'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni formativi per l'impatto delle attività di formazione (Figura 7.2).

Figura 7.2 – Wordcloud dei termini presenti nelle risposte alla domanda sulle ragioni del valore dell'analisi dei fabbisogni per l'impatto della formazione



I termini che maggiormente ricorrono sono i seguenti: *formazione* (28), *azienda* (14), *analisi* (13), *fabbisogni* (11), *importante* (8), *lavoro* (6), *obiettivi* (6), *dipendenti* (5).

L'analisi qualitativa del contenuto ha consentito di classificare le risposte date in base a 11 codici tematici che esprimono le aree concettuali toccate dai rispondenti (Tabella 7.23).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.23 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le risposte circa le ragioni del valore dell'analisi dei fabbisogni per l'impatto della formazione (valori assoluti)

CODICE	FREQUENZA
Specificità e focalizzazione	25
Necessità di analisi	15
Impatto della Formazione	14
Efficienza lavorativa	12
Errori e conseguenze	10
Motivazione dei dipendenti	7
Allineamento agli obiettivi aziendali	5
Innovazione e sicurezza	5
Partecipazione dei dipendenti	5
Adattamento ai cambiamenti	2
Feedback e miglioramenti	1

Per giustificare il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi per favorire l'impatto della formazione i titolari e/o referenti aziendali hanno formulato delle risposte – non sempre del tutto pertinenti rispetto alla domanda posta[26] – i cui contenuti gravitano attorno ai seguenti nuclei tematici:

- analisi *dei fabbisogni*;
- *necessità di analisi*: enfasi sull'importanza di analizzare i fabbisogni formativi prima di procedere con la formazione;
- *errori e conseguenze*: discussioni sugli errori nell'analisi dei fabbisogni e le conseguenze negative di una cattiva analisi;
- *impatto della formazione:*
- *efficienza lavorativa*: come una buona formazione migliora l'efficienza e la velocità del lavoro;
- *innovazione e sicurezza*: il ruolo della formazione nel promuovere l'innovazione e migliorare la sicurezza;
- *adattamento ai cambiamenti*: come la formazione aiuta i dipendenti ad adattarsi ai cambiamenti nel mondo del lavoro;
- *obiettivi e motivazioni:*
- *allineamento agli obiettivi aziendali*: l'importanza di allineare la formazione agli obiettivi aziendali;

[26] In alcuni casi, infatti, i rispondenti hanno formulato una risposta che sottolinea l'importanza dell'analisi dei fabbisogni formativi in sé e non rispetto all'impatto. Tuttavia, abbiamo ritenuto importante riportare una prima analisi di quanto da loro detto per il valore che le loro risposte hanno circa l'emergere delle rappresentazioni che ruotano attorno all'analisi dei fabbisogni formativi.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- *motivazione dei dipendenti*: come una formazione mirata e ben concepita può aumentare la motivazione dei dipendenti;
- *realizzazione e attuazione*:
- *specificità e focalizzazione*: l'importanza di una formazione specifica e mirata.
- *partecipazione dei dipendenti*: discussioni su come la partecipazione attiva dei dipendenti è cruciale per il successo della formazione.
- *valutazione del rendimento*:
- *feedback e miglioramenti*: l'uso del feedback per migliorare la formazione futura.

Il fabbisogno formativo in azienda

Due domande del questionario avevano l'obiettivo di sondare due aspetti del fabbisogno formativo delle aziende dei rispondenti: i fattori che avrebbero influenzato nei prossimi tre anni l'emergere del fabbisogno formativo in azienda e il fabbisogno formativo atteso dell'azienda.

Nella Tabella 7.24 riportiamo i risultati delle risposte al primo interrogativo: *Nei prossimi tre anni, quanto potranno INFLUIRE i seguenti fenomeni sul bisogno di sviluppo di nuove competenze o di aggiornamento delle competenze già esistenti nella sua azienda?*

Tabella 7.24 – I fattori che potranno influire sui fabbisogni formativi (valori %)

Fattori che potranno influire sul bisogno di sviluppo di nuove competenze o di aggiornamento delle competenze già esistenti in azienda	NESSUNA INFLUENZA	MOLTA POCA INFLUENZA	POCA INFLUENZA	ABBA-STANZA INFLUENZA	MOLTA INFLUENZA	COMPLETA INFLUENZA	TOTALE
I cambiamenti nel settore economico di riferimento	2,4	4,8	9,6	24,1	26,5	32,5	100,0
La digitalizzazione dei processi di lavoro	1,2	6,0	4,8	15,7	24,1	48,2	100,0
La sostenibilità ambientale delle attività aziendali	3,6	10,8	6,0	14,5	28,9	36,1	100,0
I cambiamenti nell'organizzazione del lavoro	1,2	0,0	9,6	16,9	39,8	32,5	100,0
La trasformazione delle strategie aziendali	1,2	1,2	9,6	20,5	32,5	34,9	100,0
L'adeguamento alle richieste dei clienti	0,0	0,0	9,6	20,5	28,9	41,0	100,0
L'ingresso di nuovi lavoratori	1,2	3,6	9,6	24,1	30,1	31,3	100,0
L'invecchiamento degli attuali lavoratori	6,0	3,6	9,6	25,3	26,5	28,9	100,0
I cambiamenti normativi	4,8	2,4	10,8	21,7	14,5	45,8	100,0

(N=83)

Ecco una sintesi delle percezioni dei titolari e/o referenti aziendali:

- *cambiamenti nel settore economico di riferimento*: una maggioranza sostanziale (83,1%) prevede che le *evoluzioni* nel proprio settore avranno da una moderata a una completa influenza sulle competenze richieste,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

con un notevole 32,5% che prevede un'influenza completa. Questo sottolinea l'importanza di rimanere allineati con le dinamiche di mercato;
- *digitalizzazione dei processi di lavoro*: questo è visto come il fattore più influente, con il 72,3% che anticipa molta o completa influenza. La prevalenza della digitalizzazione richiede una costante evoluzione delle competenze tecnologiche;
- *sostenibilità ambientale delle attività aziendali*: il 64,1% ritiene che la sostenibilità avrà una grande o completa influenza, riflettendo l'importanza crescente delle pratiche sostenibili nell'ambito aziendale;
- *cambiamenti nell'organizzazione del lavoro*: il 72,3% dei partecipanti vede questi cambiamenti come molto o completamente influenti, il che implica che le aziende devono prepararsi a continue ristrutturazioni organizzative e a cambiamenti nei modelli di lavoro;
- *trasformazione delle strategie aziendali*: un altro fattore significativo, con il 67,4% che prevede molta o completa influenza, suggerendo che le revisioni strategiche sono comuni e influenzano direttamente le competenze necessarie;
- *adeguamento alle richieste dei clienti:* questo fattore ha il più alto tasso di prevista "completa influenza" (41%), indicando che l'adattamento alle esigenze del cliente è un motore critico per lo sviluppo delle competenze;
- *ingresso di nuovi lavoratori*: con il 61,4% che prevede una grande o completa influenza, l'aggiunta di nuovi lavoratori è vista come un'opportunità per rinfrescare e ampliare le competenze complessive;
- *invecchiamento degli attuali lavoratori*: anche qui, il 54,4% ritiene che l'età dei lavoratori influenzerà notevolmente il bisogno di aggiornamento o di nuove competenze, evidenziando la necessità di strategie di formazione adatte a un pubblico maturo;
- *cambiamenti normativi*: la regolamentazione ha il più alto tasso di "completa influenza" (45,8%) dopo l'adeguamento ai clienti, sottolineando l'importanza del rispetto normativo come driver per la formazione.

Questi esiti riflettono un ampio riconoscimento del fatto che i cambiamenti interni ed esterni all'azienda sono cruciali nel modellare le esigenze di formazione. È significativo che la digitalizzazione dei processi di lavoro emerga come il fattore più influente. Questo non solo riflette l'incessante marcia verso l'automazione e la tecnologia in tutte le industrie, ma sottolinea anche un urgente bisogno di competenze tecnologiche aggiornate. Inoltre, la forte enfasi sulla sostenibilità ambientale dimostra un cambiamento culturale nel mondo degli affari. Non solo rappresenta un impegno etico, ma anche un aspetto strategicamente importante per la longevità e la reputazione aziendale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

I *fabbisogni formativi attesi* dalle aziende sono riportati nella Tabella 7.25. Si tratta delle risposte alla seguente domande del questionario: *Quanto, nei prossimi tre anni, potrà essere NECESSARIO lo sviluppo e/o l'aggiornamento delle seguenti competenze nella sua azienda?*

Tabella 7.25 – I fabbisogni formativi attesi in azienda nei prossimi tre anni (valori %)

Livello di necessità, nei prossimi tre anni, di sviluppo e/o aggiornamento in azienda delle seguenti competenze	PER NIENTE NECES-SARIO	MOLTO POCO NECES-SARIO	POCO NECES-SARIO	ABBA-STANZA NECES-SARIO	MOLTO NECES-SARIO	DEL TUTTO NECES-SARIO	TOTALE
Competenze trasversali (ad es., comunicazione, lavoro di gruppo)	1,2	6,0	6,0	25,3	27,7	33,7	100,0
Competenze tecnico-professionali	0,0	1,2	1,2	14,5	31,3	51,8	100,0
Competenze gestionali-amministrative (ad es., contabilità, finanza, qualità)	2,4	7,2	6,0	25,3	27,7	31,3	100,0
Competenze informatiche	1,2	7,2	8,4	16,9	22,9	43,4	100,0
Competenze di marketing/vendita	0.0	8,4	7,2	19,3	30,1	34,9	100,0
Competenze linguistiche	9,6	8,4	19,3	21,7	20,5	20,5	100,0
Competenze ambientali	4,8	12,0	15,7	24,1	12,0	31,3	100,0

(N=83)

L'analisi dei dati fornisce un'interessante panoramica sulle percezioni relative alla necessità di sviluppare o aggiornare diverse categorie di competenze nei prossimi tre anni all'interno delle aziende. Ecco alcuni punti salienti tratti da queste risposte:

- *competenze tecnico-professionali*: la maggioranza (83,1%) ritiene molto o del tutto necessario lo sviluppo o *l'aggiornamento* di queste competenze, il che riflette la crescente complessità e specializzazione richiesta nei ruoli professionali. La continua evoluzione tecnologica e l'innovazione nel settore specifico possono essere i principali motori di questa necessità;
- *competenze informatiche*: anche per le competenze informatiche, una grande percentuale (66,3%) considera molto o del tutto necessaria la loro evoluzione. Questo è coerente con l'ampia digitalizzazione dei processi aziendali e l'adozione di nuove tecnologie che richiedono un costante aggiornamento delle competenze IT;
- *competenze trasversali*: queste competenze, che includono comunicazione e lavoro di squadra, sono viste come molto o del tutto necessarie dal 61,4% dei rispondenti. Questo enfatizza l'importanza delle soft skills in un ambiente di lavoro sempre più collaborativo e interdisciplinare;
- *competenze di marketing/vendita*: un'altra competenza ritenuta molto o del tutto necessaria dal 65% dei partecipanti, riflettendo l'importanza del coinvolgimento del cliente e della capacità di adattare strategie di marketing in un mercato in rapida evoluzione;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- *competenze gestionali-amministrative*: circa il 58,9% ritiene che queste competenze necessitino di notevole aggiornamento, sottolineando l'importanza di una gestione efficace e aggiornata delle risorse aziendali in un contesto economico e normativo che cambia rapidamente;
- *competenze ambientali:* sebbene meno enfatizzate rispetto ad altre competenze, il 43,3% le ritiene molto o del tutto necessarie, probabilmente a seguito di crescenti pressioni normative e aspettative sociali riguardo alla sostenibilità;
- *competenze linguistiche*: sono le meno percepite come urgentemente necessarie, con solo il 40,9% che le vede come molto o del tutto necessarie. Questo potrebbe riflettere un'enfasi minore sulle capacità multilingue in contesti aziendali dove la comunicazione internazionale non è prioritaria;

I dati riflettono una chiara consapevolezza delle esigenze future in termini di sviluppo e aggiornamento delle competenze, con un forte accento sulle competenze tecniche e informatiche, seguito da quelle trasversali e di marketing. Questo suggerisce che le aziende sono consapevoli dell'importanza di adattarsi rapidamente alle innovazioni tecnologiche e alle dinamiche di mercato, pur riconoscendo il valore intrinseco delle capacità interpersonali e gestionali. La variabilità nelle competenze linguistiche e ambientali indica differenze potenziali nei focus strategici a seconda delle specificità aziendali.

Il processo di analisi del fabbisogno formativo in azienda

L'ultimo gruppo di quattro domande aveva lo scopo di rilevare alcuni elementi utili per comprendere in che modo le aziende potrebbero essere pronte per effettuare un'analisi dei fabbisogni formativi nella propria azienda.

La prima domanda di questa sezione posta ai titolari o rappresentanti aziendali era la seguente: *In che misura, le seguenti persone potrebbero fornire informazioni utili per individuare i fabbisogni formativi nella sua azienda?*

Nella Tabella 7.26 sono riportate le risposte a questo interrogativo.

I dati presentati rivelano come vari stakeholder vengono percepiti in termini della loro utilità nel fornire informazioni che possano aiutare a individuare i fabbisogni formativi in azienda. La distribuzione delle risposte mostra differenze significative nella fiducia attribuita a ciascuno di essi:

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.26 – Le persone che potrebbero essere fonte di informazioni per un'analisi dei fabbisogni formativi (valori %)

Persone che potrebbero fornire informazioni utili per individuare i fabbisogni formativi in azienda	PER NIENTE	MOLTO POCO	POCO	ABBA-STANZA	MOLTO	DEL TUTTO	TOTALE
Il titolare dell'azienda	1,2	0,0	4,8	10,8	27,7	55,4	100,0
Il responsabile del personale/delle risorse umane	5,3	0,0	0,0	10,5	57,9	26,3	100,0*
I lavoratori	1,2	2,4	8,4	16,9	33,7	37,3	100,0
I clienti	10,8	15,7	16,9	22,9	14,5	19,3	100,0
I fornitori	16,9	18,1	19,3	19,3	15,7	10,8	100,0
Il commercialista di riferimento dell'azienda	16,9	19,3	16,9	20,5	13,3	13,3	100,0
Un docente che ha fatto formazione ai lavoratori	6,0	12,0	14,5	12,0	28,9	26,5	100,0
Un rappresentante del mondo sindacale	39,8	16,9	19,3	14,5	7,2	2,4	100,0

(N=83)

* Le percentuali fanno riferimento alle sole 19 aziende in cui il responsabile del personale/delle risorse umane non coincide con il titolare.

- *il titolare dell'azienda*: con il 55,4% che lo considera "Del tutto" utile e il 27,7% "Molto" utile, il titolare dell'azienda è visto come la figura chiave per identificare i fabbisogni formativi. Questo potrebbe riflettere la *posizione* di visione complessiva che il titolare detiene, nonché la sua conoscenza strategica delle direzioni aziendali future;
- *il responsabile delle risorse umane*: anche questa figura è molto considerata (57,9% lo vede come "Molto" utile e 26,3% come "Del tutto" utile). La sua prossimità ai processi di gestione del personale lo rende una risorsa preziosa per comprendere dove la formazione possa essere più necessaria;
- *i lavoratori*: anche i lavoratori stessi sono ritenuti una buona fonte di informazioni (33,7% "Molto" e 37,3% "Del tutto"), suggerendo che c'è un riconoscimento del valore delle prospettive dal basso verso l'alto per identificare le aree di miglioramento;
- *i clienti*: mentre i clienti hanno qualche ruolo nell'identificare i fabbisogni formativi, sono meno considerati rispetto alle figure interne (solo il 14,5% li considera "Molto" utili e 19,3% "Del tutto" utili). Questo potrebbe riflettere la loro distanza dai processi interni dell'azienda;
- *i fornitori*: anche loro sono visti come relativamente meno utili, con il 15,7% considerati "Molto" utili e solo il 10,8% "Del tutto" utili. Ciò potrebbe essere dovuto alla loro limitata visibilità sui processi interni e le esigenze specifiche di competenza dei lavoratori;
- *il commercialista di riferimento*: similmente ai fornitori, anche il commercialista è considerato meno informativo riguardo ai fabbisogni for-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

mativi (13,3% "Molto" e 13,3% "Del tutto"). Questa percezione potrebbe derivare dal suo focus primario su questioni finanziarie e contabili piuttosto che sullo sviluppo delle competenze;

- *un docente che ha fatto formazione ai lavoratori*: questa figura riceve un apprezzamento moderato (28,9% "Molto" e 26,5% "Del tutto"), che suggerisce una valutazione positiva ma non eccezionale della sua capacità di identificare i fabbisogni a seguito delle sue esperienze dirette in formazione;
- *un rappresentante del mondo sindacale*: questa figura è vista come la meno utile, con una grande percentuale che la considera poco o per niente utile (39,8% "Per niente" e 16,9% "Molto poco"). Questo può riflettere una percezione che i loro interessi o prospettive siano meno allineati con le specifiche esigenze di formazione dell'azienda.

Dalle risposte emerge una chiara preferenza per sfruttare le conoscenze interne all'azienda (titolari, responsabili HR e lavoratori) al fine di identificare i fabbisogni formativi, mentre le figure esterne o meno direttamente coinvolte nei processi interni sono considerate meno influenti. Le risposte alla seconda domanda dell'ultima parte della quarta sezione questionario – *Quanto ritiene funzionali le seguenti procedure per svolgere nella sua azienda un'analisi dei fabbisogni formativi?* – sono invece riportate nella Tabella 7.27.

Tabella 7.27 – Le persone che potrebbero essere fonte di informazioni per un'analisi dei fabbisogni formativi (valori %)

Procedure funzionali per svolgere in azienda un'analisi dei fabbisogni formativi	PER NIENTE FUNZIONALE	MOLTO POCO FUNZIONALE	POCO FUNZIONALE	ABBASTANZA FUNZIONALE	MOLTO FUNZIONALE	DEL TUTTO FUNZIONALE	TOTALE
L'analisi del mercato di riferimento	1,2	7,2	12,0	21,7	27,7	30,1	100,0
L'analisi delle aziende del medesimo settore	1,2	3,6	14,5	14,5	31,3	34,9	100,0
L'analisi del contesto dell'azienda (ad es., spazi, processi lavorativi, documenti)	0,0	1,2	9,6	21,7	32,5	34,9	100,0
L'osservazione delle attività dei lavoratori	0,0	1,2	9,6	20,5	28,9	39,8	100,0
L'intervista o un questionario al datore di lavoro	13,3	9,6	21,7	15,7	22,9	16,9	100,0
L'intervista o un questionario ai lavoratori	8,4	12,0	8,4	14,5	32,5	24,1	100,0
L'intervista o un questionario al responsabile del personale/delle risorse umane	0,0	11,1	11,1	16,7	44,4	16,7	100,0*
L'intervista o un questionario ai clienti	21,7	15,7	18,1	16,9	13,3	14,5	100,0
L'intervista o un questionario ai fornitori	32,5	16,9	15,7	18,1	4,8	12,0	100,0

(N=83)

* Le percentuali fanno riferimento alle sole 18 aziende che hanno risposto a questa domanda e in cui il responsabile del personale/delle risorse umane non coincide con il titolare.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Esse riguardano le percezioni circa la funzionalità di diverse procedure per condurre un'analisi dei fabbisogni formativi in azienda. Qui di seguito una disamina delle varie metodologie:

- *analisi del mercato di riferimento*: un totale di 58,8% considera questa procedura molto o del tutto funzionale, indicando che comprendere le dinamiche del mercato è ritenuto cruciale per allineare i fabbisogni formativi con le *tendenze* esterne;
- *analisi delle aziende del medesimo settore*: un'altra metodologia altamente valutata (66,2% considerata molto o del tutto funzionale), suggerendo che osservare le pratiche di aziende simili può offrire spunti validi per identificare le proprie necessità formative;
- *analisi del contesto aziendale*: questa comprende spazi, processi lavorativi e documenti, e viene valutata positivamente (67,4% molto o del tutto funzionale), riflettendo l'importanza di una comprensione interna dettagliata per una pianificazione formativa mirata;
- *osservazione delle attività dei lavoratori*: la più alta percentuale di funzionalità (68,7% molto o del tutto) mostra che vedere direttamente i lavoratori all'opera è ritenuto essenziale per identificare dove la formazione può essere necessaria o migliorata;
- *interviste o questionari a diversi stakeholder*:
  - *datore di lavoro*: con un 39,8% che la considera molto o del tutto funzionale, questa procedura è vista come meno utile, forse a causa di una possibile disconnessione tra la percezione del datore di lavoro e le reali necessità operative;
  - *lavoratori*: è più *positivamente* valutata (56,6% molto o del tutto funzionale), riflettendo il valore delle percezioni dirette dei dipendenti;
  - *responsabile del personale/risorse umane*: anch'essa è considerata una fonte utile (61,1% molto o del tutto *funzionale*), dato il loro ruolo nell'interfaccia tra gestione e lavoratori;
  - *clienti e fornitori*: entrambi visti come meno utili, con solo il 27,8% e il 16,8%, rispettivamente, che li considerano molto o del tutto funzionali. Questo potrebbe essere dovuto alla loro minore familiarità con le specifiche *esigenze* formative interne.

In sintesi, le procedure che coinvolgono l'osservazione diretta e l'analisi interna (come quelle dei lavoratori e del contesto aziendale) sono valutate come le più funzionali, suggerendo una preferenza per approcci che permettono una visione diretta e immediata delle necessità formative. Invece, metodi che richiedono la percezione di figure esterne all'organizzazione operativa diretta, come clienti e fornitori, sono considerati meno efficaci.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Questo potrebbe indicare una percezione che tali stakeholder esterni possano non avere una comprensione completa delle dinamiche interne e delle specifiche necessità formative dell'azienda.

Le risposte alla domanda circa i soggetti più adeguati per svolgere un'analisi dei fabbisogni in azienda – *In che misura affiderebbe alle seguenti figure il processo di analisi dei fabbisogni di formazione della sua azienda?* – sono riportate nella Tabella 7.28.

Tabella 7.28 – Le persone più adeguate per realizzare un'analisi dei fabbisogni formativi (valori %)

Figure a cui affidare il processo di analisi dei fabbisogni di formazione in azienda	PER NIENTE	MOLTO POCO	POCO	ABBA-STANZA	MOLTO	DEL TUTTO	TOTALE
Al titolare dell'azienda	3,6	2,4	7,2	15,7	24,1	47,0	100,0
Al responsabile del personale/delle risorse umane	0,0	0,0	5,3	15,8	52,6	26,3	100,0*
A un esperto dei processi formativi di un ente di formazione professionale	4,8	7,2	10,8	22,9	20,5	33,7	100,0
A un consulente aziendale	10,8	7,2	13,3	20,5	18,1	30,1	100,0
Al commercialista di riferimento dell'azienda	33,7	19,3	12,0	13,3	10,8	10,8	100,0

(N=83)

* Le percentuali fanno riferimento alle sole 19 aziende che hanno risposto a questa domanda e in cui il responsabile del personale/delle risorse umane non coincide con il titolare.

I dati riflettono le percezioni sulle figure più adatte a gestire l'analisi dei fabbisogni formativi all'interno dell'azienda:

- *al titolare dell'azienda*: una maggioranza (71,1%) confida molto o del tutto nell'affidare questa responsabilità al titolare, il che riflette la fiducia nella visione e nella conoscenza complessiva del titolare riguardo le direzioni strategiche e le esigenze dell'azienda;
- *al responsabile del personale/delle risorse umane*: questa figura riceve anche una forte fiducia (79,9% molto o del tutto), mostrando il riconoscimento del suo ruolo chiave e della competenza specifica nell'ambito dello sviluppo delle *risorse* umane e della formazione;
- *a un esperto dei processi formativi di un ente di formazione professionale*: nonostante sia una figura specializzata, solo il 54,2% lo considera molto o del tutto affidabile per questa attività. Questo potrebbe riflettere una certa *riluttanza* a esternalizzare un compito così strategico a figure esterne, possibilmente per timori di una minore comprensione delle specificità aziendali;
- *a un consulente aziendale*: anche qui, la fiducia è moderata (48,2% molto o del tutto), indicando che mentre i consulenti possono offrire com-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

petenze importanti, potrebbero non essere visti come completamente in sintonia con le dinamiche interne dell'azienda o potrebbero non essere considerati come parte integrante della cultura aziendale;
- *al commercialista di riferimento dell'azienda*: la fiducia in questa figura è notevolmente bassa (21,6% molto o del tutto), il che è comprensibile considerando che il ruolo tradizionale del commercialista si concentra su aspetti *finanziari* e contabili piuttosto che sullo sviluppo delle competenze umane.

Dalle risposte dei titolari e/o referenti aziendali si evince che le aziende tendono a preferire affidare l'analisi dei fabbisogni formativi a figure chiave interne che hanno una comprensione approfondita e diretta delle esigenze del personale e degli obiettivi aziendali. La resistenza a esternalizzare questa funzione critica a figure meno coinvolte nella gestione quotidiana o meno familiari con la cultura aziendale è evidente e riflette la cautela nel mantenere il controllo strategico interno su tali decisioni.

Infine, le risposte alla domanda *Quanto tempo potrebbero avere a disposizione le seguenti persone della sua azienda per essere coinvolti nel processo di rilevazione dei fabbisogni formativi?* sono riportate nella Tabella 7.29.

Tabella 7.29 – La disponibilità oraria per un coinvolgimento nell'analisi dei fabbisogni formativi (valori %)

Tempo a disposizione per essere coinvolti nel processo di rilevazione dei fabbisogni formativi	NIENTE	DA 10 A 15 MIN.	DA 15 A 20 MIN.	DA 20 A 30 MIN.	DA 30 A 45 MIN.	DA 45 A 1 ORA	TOTALE
Il titolare dell'azienda	6,0	7,2	10,8	10,8	12,0	53,0	100,0
Il responsabile del personale/delle risorse umane	5,3	10,5	0,0	10,5	10,5	63,2	100,0*
I lavoratori	6,0	8,4	22,9	13,3	13,3	36,1	100,0
I clienti	45,8	27,7	12,0	3,6	4,8	6,0	100,0
I fornitori	45,8	30,1	13,3	4,8	2,4	3,6	100,0
Il commercialista di riferimento dell'azienda	45,8	18,1	10,8	9,6	8,4	7,2	100,0

I dati offrono una panoramica interessante sulla percezione di quanto tempo potrebbero dedicare le diverse figure chiave all'interno e intorno all'azienda al processo di rilevazione dei fabbisogni formativi:
- il *titolare dell'azienda*: la maggior parte dei rispondenti (53%) ritiene che il titolare abbia disponibile un tempo considerevole (da 45 a 1 ora) per essere coinvolto nel processo. Questo riflette l'importanza che si attribuisce al suo *ruolo* nella definizione delle esigenze formative e la sua capacità di dedicare tempo a questioni strategiche;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- il *responsabile del personale/delle risorse umane*: similmente, il 63,2% vede il responsabile HR disponibile per un periodo significativo (da 45 a 1 ora), indicando l'alta priorità data alla formazione e allo sviluppo del personale come parte del loro ruolo;
- i *lavoratori*: qui, la distribuzione del tempo è più varia, ma una porzione consistente (36,1%) può dedicare da 45 a 1 ora. Questo suggerisce che c'è una volontà di coinvolgere i lavoratori direttamente nel processo, riconoscendo che il loro input è vitale e che possono dedicare un tempo ragionevole senza distogliere troppo dalle loro attività quotidiane;
- i *clienti:* la grande maggioranza (73,5%) ritiene che i clienti abbiano poco tempo da dedicare, con molti (45,8%) che non avrebbero tempo affatto. Questo potrebbe riflettere la percezione che i clienti, pur essendo importanti per il business, sono meno coinvolti o interessati ai processi interni come la formazione;
- i *fornitori:* anche per i fornitori, una grande maggioranza (76%) ha poco o nessun tempo da dedicare, con una percentuale alta (45,8%) che non ha tempo disponibile. Questo indica una limitata aspettativa del loro coinvolgimento in processi che sono principalmente interni e strategici;
- il *commercialista di riferimento dell'azienda*: simile a clienti e fornitori, anche per il commercialista si registra una disponibilità limitata (45,8% non disponibile), suggerendo che il loro coinvolgimento nel processo di rilevazione dei fabbisogni formativi è considerato meno rilevante o praticabile.

In sintesi, i dati indicano una chiara distinzione tra le aspettative di coinvolgimento di figure interne (titolare e responsabile HR) rispetto a quelle esterne (clienti, fornitori, commercialista), con un netto favore verso il coinvolgimento di chi è direttamente legato agli obiettivi e alle operazioni aziendali. La disponibilità di tempo riflette l'importanza percepita del loro ruolo nel processo e l'attenzione strategica che l'azienda vuole dedicare alla formazione. La sfida sarà coinvolgere efficacemente i lavoratori, considerando il loro tempo limitato disponibile.

La percezione di utilità dell'analisi dei fabbisogni formativi e la relazione con il fabbisogno formativo

A seguito della restituzione dei primi risultati alle Parti Sociali di Fondartigianato in Emilia-Romagna è stata manifestato l'interesse di verificare se esistesse un'associazione tra il fabbisogno di specifiche competenze – in particolare quelle informatiche – e la rilevanza attribuita all'analisi dei fabbisogni formativi. Per rispondere a questo interrogativo abbiamo calcolato il grado di associazione (rho di Spearman) tra la variabile "valore attribuito

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

all'analisi dei fabbisogni formativi" e la variabile "fabbisogno di competenze" (Tabella 7.30).

Tabella 7.30 – Indice di associazione (rho di Spearman) tra il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi e il fabbisogno di competenze

	COMPETENZE TRASVERSALI (AD ES., COMUNICAZIONE, LAVORO DI GRUPPO)	COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI	COMPETENZE GESTIONALI-AMMINISTRATIVE (AD ES., CONTABILITÀ, FINANZA, QUALITÀ)	COMPETENZE INFORMATICHE	COMPETENZE DI MARKETING/VENDITA	COMPETENZE LINGUISTICHE	COMPETENZE AMBIENTALI
Importanza di realizzare un'analisi dei fabbisogni formativi	0,425**	0,331**	0,236*	0,357**	0,478**	0,132	0,394**

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).
** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

Gli indici di correlazione (rho di Spearman) indicano che l'importanza attribuita all'analisi dei fabbisogni formativi tende a essere associata con il riconoscimento di un maggiore bisogno di sviluppare varie competenze professionali, particolarmente quelle legate al marketing e alla vendita (0,478**) e quelle trasversali (0,425**); in misura leggermente inferiore, quelle informatiche (0,357**) e ambientali (0,394**). Sebbene queste associazioni possano riflettere le priorità strategiche dell'organizzazione e l'attuale enfasi sullo sviluppo di competenze in specifici ambiti di business e tecnologia, possiamo affermare che con un coefficiente di correlazione di Spearman di 0,357, significativo al livello 0,01, la correlazione tra il valore attribuito all'analisi dei fabbisogni formativi e il fabbisogno di competenze informatiche può essere considerata solo moderata.

7.4. Gli studi di caso

La seconda fase di raccolta dei dati prevista dall'impianto di valutazione dell'impatto delle attività di formazione finanziate da Fondartigianato, è stata effettuata mediante la realizzazione di 22 studi di caso[27].

[27] In Fondartigianato ER & Marcuccio (2020) sono stati esplicitati i presupposti teorici e le scelte di fondo circa la forma di ricerca denominata *studio di caso.*

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

La presentazione degli esiti di questa seconda fase sarà effettuata in modo leggermente diversa dalla modalità seguita per restituire gli esiti della sezione del questionario relativa all'impatto. Infatti, in ragione della complessità degli studi di caso, abbiamo ritenuto più funzionale per il lettore avere dapprima un quadro chiaro degli esiti degli studi di caso relativi al Progetto Monitoraggio 2023 per poi, in una seconda fase, addentrarsi nell'analisi comparativa con gli studi di caso effettuati nel Progetti Monitoraggio 2021 e 2022.

La costruzione del campione dei casi da studiare

L'ultima domanda del questionario online – i cui risultati sono stati analizzati nelle sezioni precedenti – chiedeva ai rispondenti di dichiarare la propria disponibilità a essere coinvolti in un'intervista per approfondire i temi indagati. La scelta di lasciare alla discrezionalità dei rispondenti la possibilità di rientrare nel campione degli studi di caso scaturiva dalla scelta di voler lasciare crescere spontaneamente una sensibilità verso la cultura della valutazione nonostante nel *Piano formativo regionale* (2022, p. 54) e nell'*Accordo Quadro regionale* dell'Emilia-Romagna (2022, p. 10) fosse presente un esplicito invito rivolto alle aziende a partecipare alle attività di valutazione di impatto qualora fossero state inserite nel campione di studio. L'aspettativa era quella di avere una massima disponibilità dei soggetti – una volta aderito alla proposta di partecipazione – a essere coinvolti nelle diverse attività di valutazione senza incontrare in loro possibili forme di resistenza.

Tuttavia, in occasione del Progetto Monitoraggio 2023 è stato scelto di provare, in via sperimentale, la scelta metodologica di individuare a discrezione del Gruppo di ricerca, un certo numero di aziende per lo svolgimento degli studi di caso anche tra quelle che non si erano rese disponibili attraverso la risposta al questionario.

In 23 casi (il 22,8% dei questionari utilizzati per l'analisi)[28] la risposta al questionario è stata favorevole. Al momento del contatto telefonico per concordare le modalità di svolgimento dell'intervista, tuttavia, in *tre* casi il titolare dell'azienda ha ritirato la propria disponibilità[29]. In tal modo, è sta-

[28] Il 64,4% dei rispondenti (N=101) non si è reso disponibile mentre il 12,9% non ha risposto.

[29] La non partecipazione agli studi di caso di queste aziende è dovuta a tre principali fattori: 1) l'aver cessato le attività; 2) l'aver già preso parte l'anno precedente all'attività del Progetto Monitoraggio 2022 in relazione al medesimo progetto; 3) l'indisponibilità del datore di lavoro a fissare un appuntamento.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

to possibile coinvolgere *20 aziende* (il 19,8% delle 101 aziende che hanno risposto in modo valido al questionario online) negli studi di caso tra quelle che avevano dato la disponibilità ad essere coinvolte.

Abbiamo quindi proceduto a integrare, in via sperimentale, tale numero con *tre aziende* individuate tra quelle che avevano dichiarato nel questionario online una situazione di criticità circa il fattore della *Percezione di trasferimento*. Di queste tre aziende, solo due si sono di fatto rese disponibili alle interviste, mentre una di esse ha più volte evitato di fissare un appuntamento per il loro svolgimento. Il totale quindi delle aziende coinvolte negli studi di caso è stato di 22 aziende (21,8% delle aziende rispondenti al questionario).

Per garantire l'anonimato delle aziende abbiamo attribuito a esse un numero progressivo – preceduto alla lettera maiuscola A (*azienda*) – che abbiamo assegnato una volta definito in modo stabile il numero delle aziende partecipanti.

I dettagli specifici delle singole realtà aziendali sono riportati di seguito. Qui intendiamo solo mettere in evidenza la collocazione di tali imprese in relazione alla tipologia di aziende costruita con i fattori del questionario online che abbiamo riportato nella sezione precedente (Figura 7.3).

Delle 22 aziende che compongono il campione per gli studi di caso:

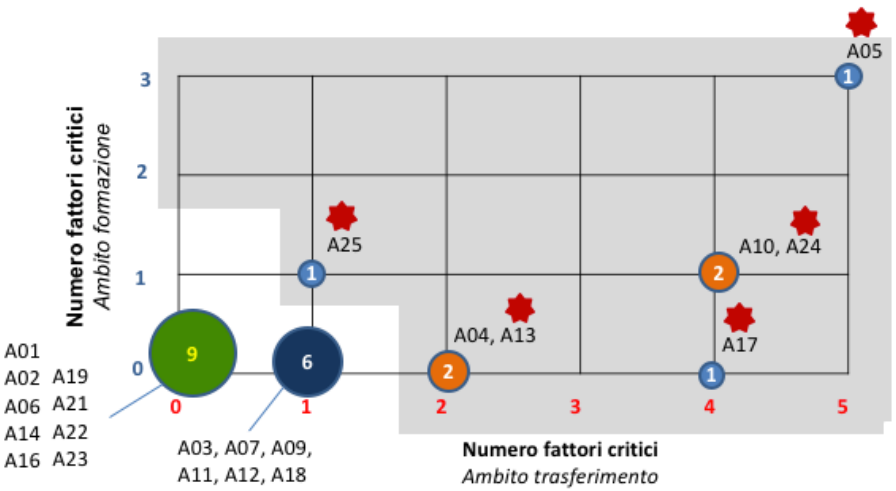
- *nove* (A01, A02, A06, A14, A16, A19, A21, A22, A23) si collocano nell'area delle aziende in cui non sono state dichiarate aree critiche, né nell'ambito della formazione né in quello del trasferimento;
- *sei* aziende (A03, A07, A09, A11, A12, A18) si posizionano nell'area delle aziende in cui è emerso un solo fattore critico nell'ambito del *trasferimento* (in A03 e A07 in relazione all'ambiente di lavoro non favorevole al trasferimento; in A09 e A11 circa il debole supporto dei colleghi al trasferimento; A12 a proposito della responsabilità per il trasferimento; A18 in relazione alla responsabilità dei lavoratori al trasferimento);
- *un*'azienda (A25) si colloca nell'area in cui è stata dichiarata una sola criticità in relazione all'ambito della formazione (debole orientamento della formazione alle esigenze del lavoro) e una nell'ambito del trasferimento (percezione del trasferimento)
- *due* aziende (A04, A13) si collocano nell'area in cui non sono state dichiarate criticità circa la formazione ma due aree critiche circa il trasferimento (in A04 circa la responsabilità per il trasferimento e il supporto dei colleghi al trasferimento; in A13 circa il supporto dei colleghi al trasferimento e la percezione di trasferimento);
- *un*'azienda (A17) si colloca nella posizione in cui non sono state dichiarate criticità nell'ambito della formazione ma 4 fattori di criticità nell'ambito del trasferimento (responsabilità per il trasferimento, *moti-*

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

vazione a trasferire, supporto dei colleghi al trasferimento e percezione di trasferimento);

- *due* aziende (A10 e A24) hanno dichiarato un fattore critico circa l'ambito della formazione (in A10 circa *l'orientamento* della formazione alle esigenze del lavoro; in A24 in relazione alla soddisfazione per la formazione realizzata) e quattro fattori critici circa il trasferimento (in A10 in relazione alla responsabilità per il trasferimento, alla motivazione a trasferire, alla responsabilità dei lavoratori a trasferire e al supporto dei colleghi; in A24 circa la responsabilità per il trasferimento, la motivazione a trasferire, il supporto dei colleghi e la percezione di trasferimento);
- *un*'azienda (A05) che ha dichiarato tutti e tre i fattori della formazione critici (soddisfazione per la formazione realizzata, orientamento della formazione alle esigenze del lavoro, sviluppo dell'apprendimento) e cinque su sei dei fattori del trasferimento (responsabilità per il trasferimento, motivazione a trasferire, supporto dei colleghi al trasferimento, ambiente di lavoro favorevole al trasferimento, percezione di trasferimento).

Figura 7.3 – La collocazione delle aziende del campione degli studi di caso in relazione alle aree di criticità rilevate con il questionario online



Legenda: la stella rossa indica la criticità nel fattore *Percezione di trasferimento.*

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Da questi dati emerge come il campione delle aziende coinvolte negli studi di caso sia *bilanciato* circa le aziende che ricadono nell'area grigia (31,8%) rispetto alla situazione emersa a proposito di tutti soggetti che hanno risposto al questionario (33,7%). Pur trattandosi di un campione non probabilistico, il dato rende ancor più *debole* un qualsiasi tipo di confronto tra i due campioni. Quindi i dati che presenteremo di seguito vanno interpretati in modo ancor più rigoroso come riferiti esclusivamente alle 22 aziende analizzate.

L'impianto per la raccolta dei dati

Coerentemente con la definizione di studio di caso data sopra, le fonti individuate per la raccolta dei dati circa l'impatto delle attività formative svolte nelle 22 aziende del campione sono state molteplici: 1) il database gestionale di Fondartigianato relativo alle caratteristiche dei progetti rendicontati a partire dal 2012 sino al 2022; 2) i verbali di condivisione dei progetti resi oggetto dello studio di caso; 3) le relazioni finali delle attività formative elaborate dai coordinatori facenti capo agli enti di formazione; 4) i referenti aziendali (i titolari o un loro rappresentante) a cui sono stati somministrati: a) i questionari cartacei distribuiti dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formativa; b) il questionario online a 3-12 mesi dal termine delle attività formative; c) un'intervista semi-strutturata a 3-12 mesi dal termine delle attività formative; 5) i lavoratori, a cui sono stati somministrati: a) i questionari cartacei distribuiti dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formativa; b) un'intervista semi-strutturata a 3-12 mesi dal termine delle attività formative; 6) il referente dell'ente di formazione, a cui è stata somministrata un'intervista semi-strutturata a 3-12 mesi dal termine delle attività formative (Figura 7.4).

Nel Progetto Monitoraggio 2023, in via sperimentale, sono state effettuate per la prima volta delle *visite in azienda* di cui si renderà conto in un paragrafo successivo e che hanno visto coinvolte tre aziende (A04, A13, A16).

I *dati gestionali* forniti da Fondartigianato nazionale – e rielaborati dal Gruppo di lavoro – hanno fornito informazioni, dal 2012 al 2022, circa alcuni indicatori utili a ricostruire la *storia formativa* dell'azienda con Fondartigianato: il numero delle *partecipazioni* (ossia delle iscrizioni ai percorsi formativi), dei *partecipanti* (ossia dei soggetti fisici iscritti ai diversi percorsi), dei *progetti* (che potevano essere articolati al loro interno in uno o più percorsi), delle *ore complessive* effettivamente erogate.

Il *verbale di condivisione* dell'attività formativa resa oggetto di valutazione dell'impatto, ha consentito di ricostruire: 1) le caratteristiche generali dell'azienda; 2) i motivi alla base dell'attivazione del progetto formativo; 3) le caratteristiche principali dell'impianto del progetto formativo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 7.4 – L'impianto della raccolta dei dati per gli studi di caso

UNITÀ DI RILEVAZIONE	STRUMENTO E PROCEDURA DI RACCOLTA/ANALISI DEI DATI	MOMENTO DELLA RACCOLTA DEI DATI
Database gestionale di Fondartigianato	– Elaborazione statistica di secondo livello	– maggio/dicembre 2023
Verbale di condivisione	– Analisi documentale	– ottobre 2023/gennaio 2024
Relazioni finali dell'ente di formazione	– Analisi documentale	– ottobre 2023/gennaio 2024
Referente aziendale	– Questionario dell'ente di formazione – Questionario online UniBo – Intervista semi-strutturata	– novembre 2023/gennaio 2024 – ottobre/dicembre 2023 – novembre 2023/marzo 2024
Lavoratore	– Questionario dell'ente di formazione – Intervista semi-strutturata – Osservazione in azienda	– novembre 2023/marzo 2024 – novembre 2023/marzo 2024 – febbraio/marzo 2024
Referente ente di formazione	– Intervista semi-strutturata	– novembre 2023/marzo 2024

La *relazione finale* redatte dal coordinatore dell'ente di formazione contiene la sintesi delle attività effettivamente realizzate con i relativi riferimenti temporali.

I *questionari distribuiti dagli enti di formazione* a distanza di 30 giorni dalla conclusione delle attività formative (al referente aziendale e ai lavoratori che hanno partecipato all'attività formativa) variano in relazione alla Linea di finanziamento e all'ente di formazione che lo ha somministrato. In ogni caso, in tutti i questionari erano presenti domande a risposta chiusa articolate in gruppi di item rispetto a cui esprimere il proprio grado di accordo su una scala a 6 livelli (1 = Per niente d'accordo; 6 = Del tutto d'accordo). Nel questionario rivolto al lavoratore, esse indagavano se e in che misura l'utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione avevano favorito l'emergere di alcuni fenomeni relativi a due dimensioni: *interna* (fiducia in sé, soddisfazione lavorativa, percezione di utilità delle competenze sviluppate) ed *esterna* (rispondere alle esigenze dell'azienda, contribuire allo sviluppo organizzativo). Nel questionario riservato al referente aziendale le domande indagavano le eventuali conseguenze della formazione sul lavoratore (rispondere alle nuove esigenze dell'azienda) e sull'azienda (miglioramento dei processi aziendali, dei prodotti/servizi, del clima organizzativo, delle risposte alle richieste del mercato.). Nei questionari utilizzati per i progetti della *Linea 1* e della *Linea 2* era presente anche una domanda con risposta a scelta multipla finalizzata a raccogliere i motivi dell'eventuale mancato utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate durante il percorso di formazione.

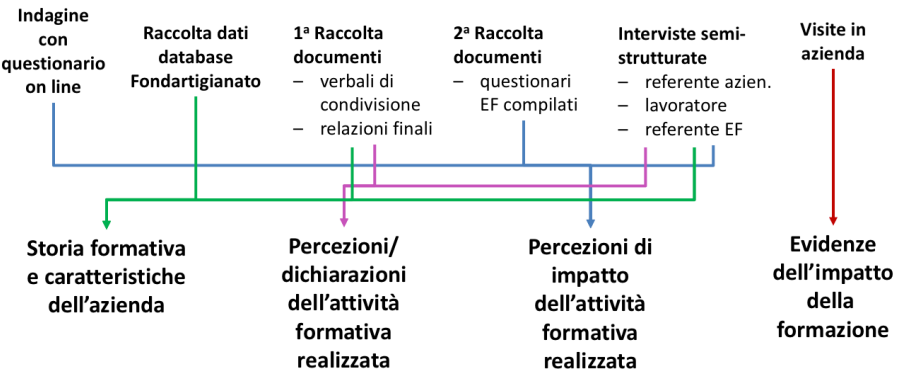
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il *Questionario online UniBo* è già stato descritto nella sezione precedente a cui si rimanda per i dettagli. In relazione ai progetti indagati con gli studi di caso, il questionario online è stato compilato in 13 casi dal titolare e nei restanti 9 casi da altre figure professionali.

Le *interviste semi-strutturate* – rivolte a un referente aziendale, a uno o più lavoratori e a un referente dell'ente di formazione – sono state realizzate da alcuni componenti del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2023 che avevano già svolto l'attività durante il Progetto Monitoraggio 2022. Sono state utilizzate griglie di intervista diversificate messe a punto dal gruppo di ricerca UniBo e che toccavano i seguenti ambiti tematici: il contesto del percorso formativo; le caratteristiche del percorso formativo; l'impatto del percorso formativo; le concezioni circa i fabbisogni formativi; suggerimenti e manifestazione di fabbisogni formativi[30].

Nella Figura 7.5 abbia rappresentato sinteticamente il contributo di dati che ciascuna fonte ha dato alla "costruzione" degli oggetti di indagine: storia formativa e caratteristiche dell'azienda; attività formativa realizzata; percezione di impatto dell'attività formativa realizzata.

Figura 7.5 – Il contributo di ciascuna fonte di dati alla "costruzione" degli oggetti di indagine



[30] L'intervista semi-strutturata prevedeva una serie di domande a risposta aperta – che ha richiesto un'analisi tematica qualitativa dei risultati – al fine di lasciare gli intervistati liberi di argomentare le proprie risposte e poter, così, rilevare con un maggior grado di attendibilità le loro percezioni. La sequenza delle domande è stata strutturata in modo da favorire dapprima un recupero dalla memoria dei vari aspetti del percorso formativo e, successivamente, l'individuazione delle eventuali percezioni di impatto.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati

La raccolta dei dati è stata articolata in tre fasi che si sono sviluppate in modo sostanzialmente sequenziale sebbene in alcuni momenti con andamento ricorsivo:

- *dapprima* sono stati recuperati i dati dal *database di Fondartigianato nazionale* allo scopo di ricostruire, per ciascun caso, un profilo e una breve storia formativa dell'azienda nella sua relazione con Fondartigianato (maggio/dicembre 2023);
- in un secondo momento sono stati recuperati tutti i *documenti* – i *verbali di condivisione* e le *relazioni finali* elaborate dai coordinatori degli enti di formazione – utili a ricostruire l'esperienza formativa specifica resa oggetto di indagine ai fini della valutazione di impatto (ottobre 2023/gennaio 2024);
- parallelamente sono stati raccolti i *questionari* somministrati dagli enti di formazione e compilati dai lavoratori e dal referente aziendale a 30 giorni dal termine dell'attività formativa allo scopo di raccogliere le prime percezioni di impatto (novembre 2023/gennaio 2024);
- in un terzo momento sono stati avviati i contatti per fissare gli appuntamenti con i diversi soggetti da coinvolgere nelle interviste e sono state realizzate le interviste utilizzando video chiamate o con modalità telefonica (novembre 2023/marzo 2024). In totale sono state effettuate *70 interviste*: 22 tra titolari e referenti aziendali, 26 a dipendenti (da uno a due per ciascuna azienda) e 22 a referenti dell'ente di formazione professionale. Tutte le interviste, previo consenso degli interessati, sono state video o audio-registrate[31].

Per quanto riguarda la procedura seguita per contattare i soggetti da intervistare, è stato preso un primo contatto con l'ente di formazione coinvolto nell'attività formativa allo scopo di ricevere il nominativo di un referente aziendale da contattare a cui sono stati successivamente chiesti i riferimenti telefonici dell'azienda per prendere contatto diretto e fissare gli appuntamenti con il titolare o un referente aziendale e con un dipendente.

Le interviste semistrutturate sono state realizzate utilizzando software per videochiamate a distanza (Skype, Zoom, Google Meet e Teams) o tramite telefono, sia per agevolare l'individuazione della data in cui realizzare l'intervista, sia per la sostenibilità economica dell'attività.

[31] Circa i tempi di svolgimento delle interviste va segnalato che alcune di queste sono state svolte anche prima della chiusura dell'accesso al questionario online a seguito dell'individuazione nella matrice provvisoria delle risposte delle aziende che si erano già rese disponibili alla partecipazione agli studi di caso.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Circa l'*analisi dei dati* sono state effettuate le seguenti procedure. I *verbali di condivisione e le relazioni finali* dei coordinatori degli enti di formazione sono stati sottoposti ad *analisi documentale* utilizzando una griglia di analisi strutturata in base ai seguenti indicatori: *a)* azienda: sede, attività principale, numero dipendenti; *b)* motivi dell'azione formativa; *c)* azione formativa: titolo, percorsi, edizioni, unità formative, durata, partecipanti.

I *questionari cartacei somministrati* dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative sono stati sottoposti anch'essi ad analisi documentale per individuare gli elementi utili alla comparazione con gli esiti del questionario online circa il tema del trasferimento degli apprendimenti.

Le *audio-registrazioni delle interviste* rivolte ai datori di lavoro e ai dipendenti sono state trascritte *verbatim* e sottoposte dapprima a un'analisi tematica del contenuto – utilizzando codici predefiniti[32] – secondo una modalità carta e matita al fine di individuare i contenuti per predisporre i singoli studi di caso. Le interviste ai referenti aziendali, invece, sono state solo audio-registrate poiché i dati utili alla valutazione di impatto sono stati raccolti con l'ausilio di una scheda durante l'intervista. I *dati* estratti dal database di Fondartigianato nazionale sono stati utilizzati per descrivere i seguenti indicatori relativi alle precedenti esperienze formative dell'azienda con Fondartigianato a partire dal 2012: numero di percorsi formativi realizzati, numero di ore totali di formazione, numero di partecipazioni. Circa le procedure di analisi dei dati raccolti con il questionario online si rimanda alla precedente sezione. Prima di procedere alla presentazione degli studi di caso, è opportuno richiamare alcuni elementi che invitano a leggere e interpretare con cautela i dati in essi riportati:

- il disegno complessivo della valutazione di impatto ha previsto la raccolta di dati da molteplici unità di rilevazione con l'utilizzo di strumenti diversi non tutti pensati però all'interno del medesimo impianto[33];

[32] Dal punto di vista metodologico si è trattato di una codifica cosiddetta *top-down*. I codici utilizzati sono stati i seguenti: *1. Caratteristiche dell'intervistato*: funzione in azienda (tipo e durata); aree di responsabilità. *2. Contesto del percorso formativo*: frequenza di attivazione e numero di percorsi formativi (per dipendenti e manager). 3. Caratteristiche del percorso formativo: motivo della scelta di attivarlo; ragioni aziendali a coinvolgere i lavoratori nell'attività formativa; valutazione complessiva dell'attività formativa. *4. Impatto del percorso formativo*: cambiamenti all'interno dell'azienda; valenza dei cambiamenti; episodio che sintetizza l'impatto (uso in azienda dei contenuti sviluppati in formazione): persone coinvolte, coordinate spazio-temporali della situazione; partecipazione diretta o indiretta all'episodio. *5. Concezione dell'analisi dei fabbisogni formativi; 6. Suggerimenti e fabbisogni formativi attesi*: suggerimenti per migliorare l'attività di formazione; possibili futuri percorsi di formazione utili per i lavoratori dell'azienda.

[33] È il caso, per esempio, dei questionari somministrati dall'ente di formazione che sono stati costruiti autonomamente indipendentemente dagli strumenti utilizzati dall'Articolazione regionale di Fondartigianato.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- la rilevazione a distanza di 3-12 mesi comporta inevitabilmente un'interferenza dei processi di memoria sull'attendibilità della ricostruzione dell'attività formativa – e sul conseguente impatto in azienda – soprattutto in contesti aziendali in cui le attività di formazione si sono susseguite con una certa frequenza e sono state realizzate con forme e modalità diverse attingendo anche a canali di finanziamento diversi;
- la richiesta di individuare e descrivere un episodio concreto rappresentativo dell'impatto avvenuto in azienda non è un compito cognitivo in sé facile da assolvere e lo è ancor meno nell'ambito di un'intervista semi-strutturata a distanza in cui il tempo a disposizione per farlo era limitato.

Alla luce di queste cautele, in *Appendice_1* riportiamo il report di ciascuno singolo studio di caso, all'interno del quale i dati analizzati sono stati *organizzati* secondo il seguente indice:

- A. L'azienda e la sua storia formativa: 1) L'azienda; 2) La storia formativa dell'azienda[34];
- B. L'attività formativa oggetto di valutazione di impatto: 3) L'attività formativa realizzata; 3.1) L'area di sviluppo formativo: il perché della formazione[35]; 3.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto[36];
- C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione: 4) I dati del questionario online; 5) Le interviste;
- D. Le percezioni circa l'analisi dei fabbisogni formativi.

Rimandiamo ai singoli rapporti per avere un dettaglio delle singole situazioni aziendali. Di seguito, invece, presentiamo una delle *possibili analisi di sintesi*[37] dei 22 casi focalizzata soprattutto sul tema dell'impatto, oggetto principale di questa indagine.

[34] La storia formativa è stata assunta come un indicatore della *cultura formativa* dell'azienda, uno degli aspetti fondamentali per riuscire a interpretare in modo efficace l'esperienza formativa realizzata.

[35] Si è intenzionalmente ricalcata l'espressione "zona di sviluppo prossimale" – che appartiene all'approccio formativo socioculturale di matrice vygotskijana – per sottolineare l'importanza di comprendere il punto di partenza al fine di avere un parametro di riferimento per rilevare un possibile impatto.

[36] Con il concetto di *funzionalità all'impatto* si è voluto sottolineare l'insieme delle caratteristiche che una formazione deve possedere per riuscire potenzialmente a contribuire a un impatto in azienda degli apprendimenti sviluppati dai lavoratori.

[37] Utilizziamo l'espressione *possibili analisi* per sottolineare, in questo momento più che in altri, l'incisiva presenza di *scelte soggettive* del ricercatore – per quanto rese il più possibile trasparenti – che inevitabilmente comporta ogni tipo di analisi di molteplici situazioni e variabili.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso

Per riuscire a elaborare una delle possibili letture trasversali dei 22 casi analizzati circa il tema dell'impatto, è stata predisposta una tabella sinottica di sintesi (Tabella 7.31).

Tabella 7.31 – Sinossi per la triangolazione dei dati (percezioni e dichiarazioni di pratiche) sul trasferimento degli apprendimenti

CODICE DEL CASO	LINEA DI FINANZIAMENTO	QUESTIONARIO PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO DEL DATORE DI LAVORO°	*QUESTIONARIO* PERCEZIONE DI SUPPORTO AL TRASFERIMENTO (NUMERO AREE CRITICHE) DEL DATORE DI LAVORO#&	*QUESTIONARI FP A 30 GG.* PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO DEL DATORE DI LAVORO	*QUESTIONARI FP A 30 GG.* PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO DEL LAVORATORE	*INTERVISTA* PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO DEL DATORE DI LAVORO	*INTERVISTA* PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO LAVORATORE	LIVELLO DI DETTAGLIO EPISODIO DI TRASFERIMENTO DATORE DI LAVORO§	LIVELLO DI DETTAGLIO EPISODIO DI TRASFERIMENTO LAVORATORE§
A01	Linea 1	Sì°	–	Sì	Mancante	Sì^	Mancante	***	Mancante
A02	Linea 2	Sì	–	Sì	Sì	Sì	Sì^	**	**
A03	Linea 1	Sì°	*	In parte	In parte	Sì^	Sì	*	*
A04	Linea 2	Sì	**	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A05	Linea 2	No°	****&	No	No	No^	No	*	*
A06	Linea 2	Sì	–	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	***
A07	Linea 1	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A09	Linea 6	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	***	**
A10	Linea 2	Sì°	****&	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A11	Linea 2	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	**
A12	Linea 2	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	**
A13	Linea 6	No	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	**	*
A14	Linea 7	Sì	–	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	*
A16	Linea 2	Sì°	–	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	*
A17	Linea 2	No°	***	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A18	Linea 7	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A19	Linea 3	Sì°	–	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A21	Linea 6	Sì°	–	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A22	Linea 2	Sì	–	Sì	Sì	Sì	Sì^	***	**
A23	Linea 2	Sì°	–	Sì	Sì	Sì^	Mancante	**	Mancante
A24	Linea 6	No	***&	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	*
A25	Linea 2	No°	*&	No	No	No	No	*	*

Le aree di *supporto al trasferimento* erano 5. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

^ Il soggetto intervistato è il rispondente al questionario.

§ Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso con la seguente scala: * basso; ** medio; *** alto.

° Chi ha compilato il questionario era il titolare dell'azienda.

% I soggetti intervistati sono stati due.

§ I soggetti intervistati sono stati tre.

& Criticità nell'ambito della formazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

All'interno della tabella, per ciascun caso, sono stati inseriti i seguenti dati contenuti nei report dei singoli casi: il codice del caso; la Linea di finanziamento; la percezione del datore di lavoro circa il *trasferimento degli apprendimenti* e le *altre aree a supporto del trasferimento* espressa nel questionario online; la percezione del datore di lavoro e del lavoratore circa il *trasferimento degli apprendimenti* espressa nel questionari della formazione professionale (FP) a 30 giorni dal termine del percorso formativo; la percezione del datore e del lavoratore di lavoro circa il *trasferimento degli apprendimenti* espressa durante le interviste; il livello di dettaglio della descrizione di un episodio di trasferimento da parte del datore di lavoro e del lavoratore.

Si tratta complessivamente delle *percezioni del trasferimento degli apprendimento* – raccolte mediante una strategia di *triangolazione* sia degli strumenti (questionari e interviste) sia dei soggetti (datore di lavoro e dipendenti)[38] – integrate dalle *dichiarazioni di pratiche* circa episodi in grado di dare evidenza/trasparenza all'effettivo *uso* in contesto aziendale degli apprendimenti sviluppati durante la formazione.

Dall'analisi incrociata di questi elementi e dalla loro integrazione sembrano emergere tre gruppi di casi/situazioni che abbiamo riportato nella Tabella 32 su sfondi diversamente colorati:

- il primo gruppo – composto da *5 aziende* (A02, A06, A21, A22, A09) – in cui è possibile riscontrare una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti (datori di lavoro e lavoratori) raccolte mediante diversi strumenti (questionario online, questionario a 30 giorni, intervista) integrata da una descrizione dettagliata di uno o più episodi di trasferimento da parte di almeno uno dei due soggetti intervistati (su sfondo grigio chiaro nella Tabella 7.32). È questo il gruppo che abbiamo denominato "*casi di successo*"[39];
- il secondo gruppo – composto da *10 aziende* (A01, A07, A11, A12, A14, A16, A18, A19, A04, A23)[40] – in cui a una *piena consonanza* tra

[38] La *triangolazione*, nelle sue diverse forme, è ormai una pratica consolidato nella letteratura scientifica e nelle esperienze di valutazione di impatto realizzate anche in altri contesti della formazione continua e dei Fondi Interprofessionali per garantire un livello il più alto possibile di attendibilità dei dati raccolti all'interno di approcci di ricerca che prevedono – come nel nostro caso – anche aspetti di tipo "qualitativo".

[39] È evidente che questi cinque *casi di successo* sono numericamente meno di quelli (9) individuati utilizzando i soli risultati del questionario online e che sono stati presentati nel secondo paragrafo di questo capitolo.

[40] Il caso A23 è stato inserito in questo gruppo perché è assente una delle "voci" previste dall'impianto di valutazione (il datore di lavoro) e il soggetto intervistato è lo stesso che ha compilato il questionario online anche se ci troviamo in presenza di una descri-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti corrisponde però una descrizione di episodi di trasferimento generica. Inoltre tra questi casi ve ne sono quattro in cui nel questionario online viene dichiarata dal referente aziendale un'area di criticità in relazione al supporto al trasferimento mentre, in un caso le aree di criticità sono due. Inoltre in due casi (A01 e A23) manca la voce del lavoratore (su sfondo bianco nella Tabella 7.32);

- il terzo gruppo – composto da *7 aziende* (A03, A10, A13, A17, A24, A05, A25) – in cui, invece, emergono – in quattro casi – *dissonanze* circa le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti nonché criticità circa il supporto al trasferimento e un medio/basso livello di dettaglio di episodi di trasferimento degli apprendimenti. Nel caso di A10 la dissonanza è stata rilevata tra la dichiarazione di avvenuto trasferimento e quelle relative alla presenza di altri quattro fattori critici che di solito favoriscono il trasferimento degli apprendimenti. Inoltre, sempre in questo caso, è stata dichiarata anche una criticità nell'ambito della formazione (*orientamento del lavoro alle esigenze del lavoro*). Nel caso di due aziende (A05 e A25), invece non vi è dissonanza tra i punti di vista dei rispondenti ma la consonanza riguarda dichiarazioni negative circa il trasferimento degli apprendimenti con criticità circa il supporto al trasferimento e la formazione. Questo gruppo di casi è stato di seguito identificato con l'espressione *casi di dissonanza* o *di criticità* (su sfondo grigio scuro nella Tabella 7.32). Va sottolineato che in questo gruppo rientrano le due aziende che sono state scelte dal Gruppo di lavoro e un'azienda in cui è stata effettuata la visita.

Seguendo le indicazioni generali proprie di un *approccio dei casi di successo*[41] abbiamo effettuato un'ulteriore analisi trasversale per approfondire le caratteristiche dei casi rientranti nel primo gruppo di casi. Nella Tabella 7.33 abbiamo riportato alcune caratteristiche che emergono da questa ulteriore elaborazione dei dati raccolti.

zione abbastanza dettagliata dell'episodio di trasferimento; il caso A01 è stato inserito in questo secondo gruppo perché manca il dato relativo ai questionari a 30 giorni somministrati dagli enti di formazione e le descrizioni degli episodi di trasferimento sono ben dettagliate.

[41] Per il dettaglio circa questo aspetto dell'impianto di valutazione si rimanda al già citato contributo dal titolo *Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione* contenuto in Marcuccio & Antonioli (2021).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.32 – Sinossi per la triangolazione dei dati (percezioni e dichiarazioni di pratiche) sul trasferimento degli apprendimenti

CODICE DEL CASO	LINEA DI FINANZIAMENTO	*QUESTIONARIO* PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO DEL DATORE DI LAVORO°	*QUESTIONARIO* PERCEZIONE DI SUPPORTO AL TRASFERIMENTO (NUMERO AREE CRITICHE) DEL DATORE DI LAVORO#&	*QUESTIONARI FP A 30 GG.* PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO DEL DATORE DI LAVORO	*QUESTIONARI FP A 30 GG.* PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO DEL LAVORATORE	*INTERVISTA* PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO DEL DATORE DI LAVORO	*INTERVISTA* PERCEZIONE DI TRASFERIMENTO LAVORATORE	LIVELLO DI DETTAGLIO EPISODIO DI TRASFERIMENTO DATORE DI LAVORO§	LIVELLO DI DETTAGLIO EPISODIO DI TRASFERIMENTO LAVORATORE§
A02	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	**	**
A06	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	***
A21	Linea 6	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A22	Linea 2	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	***	**
A09	Linea 6	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	***	**
A16	Linea 2	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	*
A19	Linea 3	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A14	Linea 7	Sì	---	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	*
A07	Linea 1	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A11	Linea 2	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	**
A12	Linea 2	Sì	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	*	**
A18	Linea 7	Sì°	*	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A04	Linea 2	Sì	**	Sì	Sì	Sì	Sì	**	**
A23	Linea 2	Sì°	---	Sì	Sì	Sì^	Mancante	**	Mancante
A01	Linea 1	Sì°	---	Sì	Mancante	Sì^	Mancante	***	Mancante
A10	Linea 2	Sì°	****&	Sì	Sì	Sì^	Sì	**	**
A03	Linea 1	Sì°	*	In parte	In parte	Sì^	Sì	*	*
A13	Linea 6	No	*	Sì	Sì	Sì	Sì^	**	*
A17	Linea 2	No°	***	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	**
A24	Linea 6	No	***&	Sì	Sì	Sì^	Sì	*	*
A05	Linea 2	No°	****&	No	No	No^	No	*	*
A25	Linea 2	No°	*&	No	No	No	No	*	*

Le aree di *supporto al trasferimento* erano 5. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

^ Il soggetto intervistato è il rispondente al questionario.

§ Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso con la seguente scala: * basso; ** medio; *** alto.

° Chi ha compilato il questionario era il titolare dell'azienda.

% I soggetti intervistati sono stati due.

$ I soggetti intervistati sono stati tre.

& Criticità nell'ambito della formazione.

Il primo elemento che questa analisi di dettaglio evidenzia è il fatto che si tratta *in quattro* casi di aziende che hanno collaborato con la medesima rete di enti di formazione presenti sul territorio regionale. L'altro *elemento comune* è il numero dei dipendenti coinvolti nell'attività formativa: si tratta sempre di un piccolo gruppo da 3 a 6 persone e mai di un singolo dipendente. Inoltre, la durata del percorso formativo è compresa entro un intervallo relativamente limitato – tra le 41 e le 68 ore – con un valore medio che si aggira intorno alle 59 ore.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.33 – Caratteristiche dei casi del gruppo denominato "casi di successo"

CODICE AZIENDA	PROVINCIA SEDE DELL'AZIENDA	ENTE FP	AREA DEL CONTENUTO FORMATIVO TECNICO-PROFESSIONALE	DURATA DEL PROGETTO	TERMINE DEL PROGETTO	SETTORE ECONOMICO AZIENDA	STORIA FORMATIVA CON FONDARTIGIANATO (N. PROGETTI DAL 2012)^^	NUMERO DIPENDENTI IN FORMAZIONE	LINEA DI FINANZIAMENTO
A02	RA	A	Organizzativo/ informatico	41	13/12/22	Costruzioni	1 Bassa	4	Linea 2
A06	PR	A	Organizzativo/ comunicativo	62	23/12/22	Servizi	1 Bassa	5	Linea 2
A21	RE	A	Tecnico/ Informatico	64	19/12/22	Manifatturiero	0	5	Linea 6
A22	MO	B	Organizzativo/ comunicativo	61	14/12/22	Manifatturiero	5 Media	6	Linea 2
A09	RE	A	Informatico	68	4/10/22	Servizi	0	3	Linea 6

^^ A esclusione di quello o quelli resi oggetto di valutazione di impatto.

Una caratteristica *sostanzialmente comune* ai cinque casi è il fatto di aver realizzato il progetto sulla Linea 2 o la Linea 6. Un ulteriore elemento di abbastanza comune è l'avere – in quattro casi su cinque – una storia formativa con Fondartigianato molto recente. Inoltre, i "contenuti" fondamentali del percorso formativo non variano molto andando dall'organizzativo/ comunicativo all'ambito informatico. Il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo compreso tra i 11 e gli 12 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto a partire dal mese di ottobre 2023.

Gli altri parametri, invece, mettono in evidenza l'*eterogeneità* dei casi qui presi in esame. Le aziende si trovano dislocate in quattro distinte province (Ravenna, Modena, Parma, Reggio nell'Emilia). Il macrosettore economico varia dal manifatturiero (2 casi), ai servizi (2), alle costruzioni (1).

Diventa quindi difficile individuare quali sia il *fattore* o i *fattori* che possono aver favorito una situazione di avvenuto trasferimento degli apprendimenti basandosi solo sugli elementi qui presi sinteticamente in esame. Tuttavia, un'ipotesi altamente plausibile è che la partecipazione di più persone al percorso di formazione – ma entro un numero relativamente limitato (3-6 persone) – sia servita a "creare gruppo" durante la fase di formazione ma abbia favorito *anche* un sistema inevitabile di rinforzi nel momento del trasferimento. Anche il fattore della *durata del percorso di formazione*, plausibilmente, sembra essere un elemento che può essere

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

associato alla situazione di positività dei casi qui presi in esame. Non emerge un'associazione univoca tra ente di formazione e tipologia di esito osservato.

Alla prospettiva di ricerca orientata al "positivo" propria dell'*approccio dei casi di successo*, pensiamo possa essere affiancata anche una prospettiva orientata al "pro-positivo" connessa, cioè a un uso formativo della *eventuale criticità* laddove la presenza ne sia stata attentamente verificata a partire dai possibili "indizi"[42]. Si tratta di una forma non solo di *bilanciamento* tra due prospettive di analisi del medesimo fenomeno (il trasferimento degli apprendimenti) ma di un processo di *scoperta per contrasto e differenza* che riteniamo possa agevolare chi intende approfondire la comprensione dei processi di trasferimento degli apprendimenti nei contesti della formazione continua.

A premessa di questo tipo di analisi va segnalato che il primo passaggio metodologico adottato è stato, appunto, quello di affrontare il problema dell'*interpretazione* della *dissonanza* tra le diverse voci coinvolte prima di procedere al riconoscimento di un mancato trasferimento degli apprendimenti e, quindi, all'individuazione dei possibili fattori che lo potevano aver eventualmente favorito[43]. Infatti, la ricostruzione a posteriori del trasferimento in contesto aziendale, come abbiamo già evidenziato, è in sé un compito percettivo e cognitivo complesso su cui interferiscono, a livello spesso implicito, anche altri processi cognitivi e affettivi[44]. In ogni caso va ribadito che con i dati in nostro possesso, ovviamente, è possibile solo un'*approssimazione* alle ragioni profonde che stanno alla base di questo fenomeno.

Dall'analisi dei dati riportati nella Tabella 7.34 emerge che *non esiste un elemento comune* trasversale a tutti i casi.

[42] Nell'ambito degli studi sui processi di trasferimento degli apprendimenti in contesti organizzativi si fa spesso riferimento all'uso di strategie che promuovono l'apprendimento ricorrendo all'"errore" come strumento formativo.

[43] In termini più tecnici abbiamo cercato di non seguire il seguente schema/processo logico: *1)* disomogeneità delle dichiarazioni di percezione (*dato rilevato*) → *2)* mancato impatto (*interpretazione*) → *3)* confronto tra dato interpretato e criterio di valutazione [impatto] (*comparazione*) → *4)* valutazione negativa (*formulazione del giudizio di valore*). [Nello schema proposto, il simbolo della freccia (→) significa *implicazione* ("quindi")].

[44] In tal senso, quindi, il processo di interpretazione ha come presupposto e scaturisce dalla consapevolezza della difficoltà intrinseca a descrivere situazioni di impatto.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 7.34 – Caratteristiche dei casi del gruppo denominato "casi di dissonanza o critici"

CODICE AZIENDA	PROVINCIA SEDE DELL'AZIENDA	ENTE FP	AREA DEL CONTENUTO FORMATIVO TECNICO-PROFESSIONALE	DURATA DEL PROGETTO	TERMINE DEL PROGETTO	SETTORE ECONOMICO AZIENDA	STORIA FORMATIVA CON FONDARTIGIANATO (N. PROGETTI DAL 2012)^^	NUMERO DIPENDENTI IN FORMAZIONE	LINEA DI FINANZIAMENTO
A10	RE	A	Organizzativo/ comunicativo	81	14/11/22	Manifatturiero	6 Media	4	Linea 2
A03	RN	A	Organizzativo/ comunicativo	86	26/10/22	Servizi	1 Bassa	11	Linea 1
A13	RN	A	Organizzativo/ informatico	120	07/12/22	Manifatturiero	8 Alta	6	Linea 6
A17	BO	A	Organizzativo/ qualità	68	03/01/23	Servizi	0	4	Linea 2
A24	PR	A	Tecnico/ informatico	64	25/10/22	Servizi	0	4	Linea 6
A05	FC	B	Organizzativo/ qualità	61	13/12/22	Manifatturiero	2 Bassa	4	Linea 2
A25	BO	A	Organizzativo/ qualità	42	10/10/22	Manifatturiero	3 Media	4	Linea 2

^^ A esclusione di quello o quelli resi oggetto di valutazione di impatto.

Si può evincere solo la *presenza prevalente* dei seguenti aspetti: *1)* una storia formativa medio-bassa o non presente (in quattro casi) con Fondartigianato; *2)* la durata complessiva del progetto compresa tra le 42 e le 120 ore (74,5 ore in media) con tre progetti oltre le 80 ore; *3)* il numero dei partecipanti costituto da un piccolo gruppo a esclusione di un caso con 11 soggetti; *4)* la prevalente presenza di aziende che appartengono al settore manifatturiero (quattro casi) mentre le altre tre rientrano nel settore dei servizi; *5)* il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo che varia dai 10 ai 12 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto nei mesi di ottobre 2023; 6) l'ente formativo di riferimento è sempre lo stesso in sei casi su sette.

In maniera più eterogenea si presentano gli altri elementi presi in esame: *1)* la sede dell'azienda si distribuisce su più province (2 RN, 2 BO, 1 RE, 1 FC, 2 PR); *2)* i contenuti formativi tecnico-professionali prevalentemente si focalizzano su aspetti organizzativo/comunicativi e organizzativo/qualità; in due casi con contenuti relativi all'ambito informatico; *3)* le linee di finanziamento presenti sono tre: quattro casi hanno ottenuto finanziamenti sulla Linea 2; due sulla Linea 6 e uno sulla Linea 1.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Va segnalato che in quattro casi (A13, A17, A24, A05 e A25) sono state dichiarate nel questionario online a fianco di criticità nella percezione di trasferimento anche criticità nell'ambito del supporto al trasferimento e, in tre casi, criticità nell'ambito della formazione. In un caso (A13), invece, è stata dichiarata una criticità solo nell'ambito della formazione.

Dall'analisi di dettaglio dei report dei singoli studi di caso, gli elementi che gettano luce sulle *dissonanze* o sulle *criticità* circa l'impatto della formazione possono essere i seguenti:

- nel *caso A10*, dove l'aspetto critico era principalmente legato alle dichiarazioni di aree di criticità circa il supporto al trasferimento nel questionario online, dall'analisi delle interviste sembra emergere che alcune di tali dichiarazioni siano imputabili a un'inziale difficoltà di cambiamento legata al fatto che le trasformazioni riguardavano l'assetto organizzativo complessivo dell'azienda e di alcune linee produttive in particolare. Questo a riprova che certi cambiamenti, sebbene risultino poi efficaci, richiedono inizialmente un certo tempo perché possano avvenire;
- nel *caso A03*, ove emergeva una dissonanza tra quanto dichiarato nel questionario a 30 gg. somministrato dall'ente di formazione e le risposte del questionario online, dalle parole del datore di lavoro si comprende che le dichiarazioni di criticità circa il trasferimento in azienda sono imputabili al fatto che alcuni lavoratori, nel periodo immediatamente successivo al percorso, hanno lasciato l'azienda impedendo la piena ricaduta in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione;
- nel *caso A13* – uno dei casi in cui è stata effettuata anche la visita aziendale – i punti di vista dissonanti tra il questionario online e le interviste sono imputabili al fatto che non tutti i contenuti trattati in formazione sono stati effettivamente trasferiti in ambito aziendale, per motivi connessi ad alcune scelte aziendali successive alla formazione. Nello stesso tempo, però, quanto trasferito è risultato pienamente utilizzato all'interno dei processi organizzativi con ricadute ritenute ampiamente positive;
- nel *caso A17*, il datore di lavoro afferma che il fatto che alcuni fattori circa il trasferimento degli apprendimenti e il relativo supporto sono stati considerati critici è imputabile soprattutto al fatto che egli non percepisce un adeguato senso di assunzione di responsabilità da parte dei lavoratori che provoca a volte a un atteggiamento non pienamente positivo verso l'apprendimento che viene sentito come un qualcosa di lontano dalla propria attività. Lui stesso, però, riconosce che cambiamenti post-formazione sono avvenuti all'interno dell'azienda. Anche la voce del lavoratore intervistato sottolinea il pieno utilizzo in azienda di quanto appreso in formazione. Ci troviamo di fronte a una duplice situazione: a) da un lato, la conferma che l'intervista consente di articolare in

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

modo più ricco le considerazioni che in un questionario non riescono ad emergere; b) dall'altro, ci troviamo di fronte a una situazione in cui le aspettative – del datore di lavoro e del lavoratore – sono divergenti. E questo non può che ripercuotersi sulle percezioni circa il grado di trasferimento della formazione;

- nel *caso A24*, uno dei casi scelti dal Gruppo di ricerca, il referente aziendale ha dichiarato che le sue aspettative erano quelle di vincere la diffidenza dei colleghi nei confronti del nuovo macchinario in azienda. Egli ha inoltre precisato che il suo giudizio critico circa il trasferimento – che di fatto nel tempo è avvenuto – era imputabile alla fase iniziale in cui i colleghi avevano manifestato una serie di resistenze all'introduzione del nuovo macchinario in azienda adducendo la motivazione della perdita di tempo rispetto alle procedure utilizzate tradizionalmente. In questo caso sembra emergere come nel rispondere al questionario il rispondente non tenga conto della dimensione temporale del cambiamento e si focalizzi solo su alcune prime reazioni avvenute in fase iniziale del trasferimento;
- nel *caso A05* non ci troviamo di fronte a un caso di dissonanza ma, al contrario, di concordanza circa la criticità dell'impatto della formazione dichiarata da tutti i soggetti e attraverso tutti gli strumenti di raccolta dei dati. Sia il datore di lavoro che i due lavoratori intervistati hanno concordato nell'etichettare il percorso di formazione come "aggiornamento" di cose già conosciute. Da qui scaturisce la convinzione che la formazione svolta non abbia avuto un impatto cruciale nel miglioramento della vita lavorativa dell'azienda. Sebbene i temi analizzati abbiano subìto uno sviluppo ulteriore, essi non hanno causato "degli impatti che ho notato eclatanti" all'interno dell'azienda. In questo caso, emerge in modo chiaro come ci si trovi di fronte a un possibile conflitto concettuale terminologico. Infatti il concetto di impatto condiviso nella cultura dell'azienda sembra essere quello del cambiamento radicale e non quello di un'applicazione al contesto aziendale di quanto appreso sebbene in sintonia con quanto già conosciuto;
- nel *caso A25*, il secondo caso scelto dal Gruppo di ricerca, la situazione non è di dissonanza ma di concordanza circa una situazione di criticità relativa all'impatto della formazione. I rispondenti alle interviste hanno sottolineato che uno dei principali fattori alla base di una percezione di impatto parzialmente negativa o comunque non del tutto adeguata alle esigenze aziendali è il mancato coinvolgimento dei dipendenti che, non avendo partecipato alla formazione, si sono poi mostrati restii ad applicare le conoscenze che venivano trasmesse loro dai propri colleghi che avevano invece preso parte alle attività formative.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

In chiusura di questa ulteriore analisi dei *casi di dissonanza* e criticità sembrano emergere alcuni *elementi caratteristici* che presentiamo consapevoli che si tratta dell'esito di *interpretazioni* basate sui dati a noi disponibili:

- in primo luogo, segnaliamo che non vi sono casi in cui vi sia stata una percezione diffusa e coerente di un mancato impatto così come da noi concepito;
- in alcuni casi sembra emergere la percezione di un *trasferimento parziale* degli apprendimenti in ragione delle *differenti* aspettative *di partenza* circa gli effetti attesi e/o in relazione ai *tempi* entro cui la formazione avrebbe dovuto/potuto determinare il cambiamento, soprattutto in relazione a obiettivi legati al cambiamento di atteggiamenti e/o di comportamenti connessi alle competenze trasversali;
- per favorire il processo di trasferimento degli apprendimenti sembra inoltre necessario prestare particolare attenzione all'aspettativa che i partecipanti alla formazione siano in grado di trasferire ai colleghi che sono rimasti in azienda quanto appreso;
- sembra che il concetto di *modificazione e/o miglioramento* delle prestazioni lavorative venga considerato dai rispondenti al questionario e alle interviste come un passaggio ulteriore – quasi di 2° livello – rispetto al semplice utilizzo in azienda degli apprendimenti sviluppati in formazione;
- il trasferimento/impatto della formazione sembra non essere facilmente percepibile come tale almeno in queste situazioni: *a)* quando l'intervento formativo viene realizzato per aggiornare competenze già possedute dai lavoratori a un livello elevato; *b)* quando vengono utilizzate in azienda solo alcune delle competenze sviluppate durante la formazione; *c)* quando il trasferimento è ancora parziale e/o in corso.

Elementi per una possibile comparazione tra gli studi di caso

La complessità degli studi di caso ha reso necessario riservare a questo paragrafo un primo tentativo di comparazione tra le esperienze effettuate in questi tre anni del Progetto Monitoraggio. Si tratta, lo ribadiamo, di un primo tentativo dal momento che la complessità dei dati renderà necessario un ulteriore lavoro di approfondimento – anche metodologico – nel prossimo Progetto Monitoraggio circa questo aspetto particolare della valutazione di impatto.

L'ipotesi di comparazione che abbiamo messo in atto in questo capitolo è stata quella di individuare alcune costanti che sono emerse nell'arco di questi anni soprattutto in relazione alle considerazioni di sintesi effettuate

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

dal momento che un confronto con i dati di tipo gestionale/strutturale dei percorsi formazione non hanno consentito di individuare elementi trasversalmente validi per tutti i casi.

In sintesi, possiamo affermare che dagli studi di caso emerge come la percezione dell'impatto della formazione varia significativamente a seconda delle *circostanze specifiche* e delle *aspettative iniziali*. Non è stato identificato alcun caso in cui vi sia stata una percezione unanime di assenza di impatto, ma si evidenzia che il trasferimento degli apprendimenti è frequentemente percepito come parziale. Questa percezione parziale emerge principalmente a causa delle aspettative diverse riguardo agli effetti della formazione e ai tempi necessari per osservare i cambiamenti attesi. Tale situazione è particolarmente rilevante quando gli obiettivi formativi sono legati al cambiamento di atteggiamenti o di comportamenti collegati a competenze trasversali.

Dal punto di vista del trasferimento degli apprendimenti, alcuni aspetti richiedono un'attenzione particolare per favorire un impatto più esteso e profondo. Tra questi, si evidenziano la partecipazione limitata di uno o due soli dipendenti a percorsi formativi interaziendali, la partecipazione di lavoratori da settori aziendali diversi o con caratteristiche iniziali molto differenti, nonché la presenza di obiettivi formativi connessi alla ristrutturazione o riorganizzazione ex novo di funzioni organizzative. La gestione di questi aspetti è cruciale per assicurare che gli apprendimenti si traducano in cambiamenti concreti e misurabili all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, gli studi di caso hanno rivelato che il concetto di miglioramento delle prestazioni lavorative è spesso considerato come uno stadio ulteriore, più avanzato del semplice utilizzo pratico degli apprendimenti sviluppati in formazione ossia del concetto di impatto che abbiamo assunto in questo impianto di valutazione. Questo indica una percezione di un "secondo livello" di impatto, che va oltre l'applicazione diretta delle conoscenze acquisite e tocca le modificazioni più sottili e meno immediatamente visibili, come i processi cognitivi interni che non si manifestano necessariamente attraverso cambiamenti visibili nel comportamento.

In alcune situazioni, l'impatto della formazione non è facilmente percepibile, in particolare quando l'intervento è diretto all'aggiornamento di competenze già elevate, o quando solo alcune delle competenze sviluppate vengono poi utilizzate in azienda o quando il percorso riguarda un aggiornamento di "contenuti" già in "proprio possesso". Questo può verificarsi anche quando il processo di trasferimento è ancora incompleto o in corso, il che può generare una percezione di inefficacia o di risultati limitati.

In aggiunta, gli esiti degli studi di caso fanno emergere come la criticità percepita in merito alla formazione possa influenzare negativamente la

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

percezione del trasferimento degli apprendimenti. Questo fenomeno, noto come "effetto alone", implica che un giudizio negativo su un aspetto del percorso formativo può estendersi ad influenzare la valutazione complessiva del suo impatto. È quindi fondamentale assicurare che ogni elemento del percorso formativo sia curato per evitare pregiudizi che potrebbero ostacolare la percezione dei risultati positivi.

Volendo ulteriormente valorizzare quanto si può evincere da una prima analisi degli studi di caso realizzati in questi anni proponiamo la seguente riorganizzazione tematica dei contenuti sin qui presentati nella convinzione che essa possa ancor più favorire la loro comprensione. Per fare questo abbiamo utilizzato quattro principali temi: 1) *percezione dell'impatto della formazione*; 2) *aspetti critici del processo di trasferimento degli apprendimenti*; 3) *dinamiche di partecipazione e diversità in contesti formativi*; 4) *percezione e implicazioni del miglioramento delle prestazioni lavorative.*

1. *Percezione dell'impatto della formazione*

- Non vi sono casi in cui vi sia stata una percezione diffusa e coerente di un mancato impatto.
- In alcuni casi sembra emergere la percezione di un trasferimento parziale degli apprendimenti dovuto alle differenti aspettative di partenza riguardo gli effetti attesi e i tempi necessari per osservare i cambiamenti.
- La percezione di un mancato impatto sembra evidenziarsi in una situazione specifica strettamente connessa alle caratteristiche tipiche della situazione aziendale e del percorso formativo.

2. *Aspetti critici del processo di trasferimento degli apprendimenti*

- Il trasferimento/impatto della formazione non è facilmente percepibile, specialmente quando:
  - l'intervento formativo aggiorna competenze già elevate;
  - vengono utilizzate solo alcune delle competenze sviluppate durante la formazione;
  - il trasferimento è ancora parziale o in corso.
- La percezione di criticità circa la formazione può interferire con la percezione di trasferimento degli apprendimenti, attivando un effetto alone negativo.

3. *Dinamiche di partecipazione e diversità in contesti formativi*

- Per favorire il trasferimento degli apprendimenti, si deve prestare particolare attenzione a:
  - la partecipazione di uno o due soli dipendenti a un percorso formativo interaziendale;
  - la partecipazione di lavoratori che operano in settori aziendali differenti o con caratteristiche in ingresso molto differenti;
  - la partecipazione di una nuova azienda;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

  - la presenza di obiettivi formativi legati a ristrutturazioni o riorganizzazioni di funzioni organizzative;
  - l'articolazione del progetto su più anni.
- È necessario considerare attentamente l'aspettativa che i partecipanti alla formazione siano in grado di trasferire ai colleghi rimasti in azienda quanto appreso.

4. *Percezione del concetto di impatto della formazione*

- Il concetto di impatto come *modificazione e/o miglioramento delle prestazioni lavorative* è considerato dai rispondenti come un passaggio di secondo livello rispetto al semplice utilizzo degli apprendimenti sviluppati in formazione.

* * *

Al termine della presentazione di questa lettura di sintesi degli studi di caso, riaffermiamo che l'intento è quello di fornire soltanto alcuni elementi che le Parti Sociali potranno utilizzare sia nella fase di valutazione delle attività formative svolte, sia in quella di progettazione futura. Si precisa, tuttavia, che saranno inevitabilmente necessari ulteriori approfondimenti, attraverso la raccolta di nuovi dati – in particolare mediante ulteriori visite in azienda – o mediante l'elaborazione di quelli già disponibili, al fine di comprendere più a fondo le dinamiche che hanno determinato i risultati emersi dalla presente valutazione.

Inoltre, quanto presentato nei paragrafi precedenti non può essere considerato una vera e propria "ricostruzione teorica" del fenomeno dell'impatto della formazione in azienda. Le considerazioni esposte sono state formulate, tuttavia, avendo come prospettiva l'elaborazione di una cornice concettuale relativa all'interazione tra formazione e impatto nelle aziende – micro e medio-piccole – dell'Emilia-Romagna. Gli elementi qui presentati costituiscono, infatti, "tasselli" che riteniamo significativi e che potranno contribuire, negli eventuali sviluppi delle attività di valutazione, ad avviare la costruzione di un modello teorico descrittivo del fenomeno del trasferimento degli apprendimenti nelle aziende artigiane dell'Emilia-Romagna, fondato empiricamente e orientato a migliorare la qualità dei processi di progettazione, realizzazione e valutazione.

7.5. Le visite in azienda

Il tema dell'impatto delle attività formative sullo sviluppo individuale e, di conseguenza, sul contesto aziendale è sempre più al centro del dibattito

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

nel campo dello sviluppo delle risorse umane. Mentre l'importanza di tali attività è universalmente riconosciuta, la *misurazione* del loro impatto effettivo presenta notevoli sfide metodologiche legate ai vincoli imposti dalla realtà operativa delle aziende.

Tradizionalmente, la valutazione dell'impatto delle attività formative si è largamente affidata alla raccolta delle percezioni dei partecipanti attraverso questionari di autovalutazione o interviste. Questi metodi, sebbene utili per ottenere un feedback immediato e diretto sulla soddisfazione e sull'apprendimento percepito, possono non essere sufficienti per misurare l'efficacia della formazione in termini di miglioramento delle performance lavorative o di impatto economico a lungo termine. Inoltre, alcuni approcci si concentrano sugli indicatori economici a livello aziendale, come l'incremento del fatturato o la riduzione dei costi, che, pur fornendo dati quantitativi tangibili, sono influenzati da molteplici fattori esterni che possono offuscare il contributo specifico delle attività formative.

Data la complessità di isolare l'effetto della formazione dai numerosi fattori che possono influenzare i risultati economici aziendali, emerge la necessità di esplorare metodologie alternative e più dirette per raccogliere evidenze dell'impatto. Tra queste, le *osservazioni dirette sul campo* si presentano come un'opzione valida, in grado di offrire una visione realistica e immediata dell'applicazione pratica delle competenze acquisite. Tuttavia, anche questo metodo presenta delle sfide, tra cui l'invasività nel contesto lavorativo, l'interruzione delle normali attività aziendali e questioni di riservatezza.

In questo contesto, l'obiettivo della presente attività di ricerca all'interno di un impianto di valutazione è stato duplice: da un lato, esaminare criticamente i limiti delle metodologie attualmente utilizzate per la valutazione dell'impatto della formazione; dall'altro, esplorare e proporre metodologie alternative che possano superare tali limiti, fornendo così strumenti più efficaci e meno invasivi per misurare il reale contributo della formazione allo sviluppo delle competenze individuali e al miglioramento delle performance aziendali.

In tal modo, lo studio mira a contribuire al dibattito su come le organizzazioni possono effettivamente verificare il trasferimento della formazione in azienda, promuovendo allo stesso tempo un cambiamento positivo e misurabile nel comportamento e nelle competenze dei lavoratori.

Alcune brevi note introduttive sulla metodologia di ricerca sul campo

La metodologia di raccolta dati in contesti lavorativi e industriali è spesso influenzata da approcci qualitativi che cercano di cogliere in pro-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

fondità le dinamiche interne alle organizzazioni. Un esempio emblematico di questo approccio è la *ricerca etnografica*, la quale, pur essendo tradizionalmente associata allo studio di culture e società, trova una fertile applicazione anche nel contesto aziendale.

Ad esempio, nel suo lavoro presso il Xerox Palo Alto Research Center (PARC), Glasnapp (2010) descrive un insieme di tecniche etnografiche adattate all'ambiente aziendale, le quali includono:

1. *osservazione diretta*: questa tecnica si avvale spesso della video etnografia per registrare e, quando possibile, partecipare attivamente alle attività quotidiane dei lavoratori. L'intento è quello di trasformare le osservazioni in intuizioni concrete, che possono anche sfociare nello sviluppo di prototipi;
2. *interviste semi-strutturate o approfondite*: l'etnografo sviluppa un insieme di concetti o domande di ricerca che facilitano la conversazione, permettendo risposte naturali e l'esplorazione di temi anche non strettamente previsti, favorendo così scoperte inaspettate;
3. *show-and-tell*: per evitare di affidarsi solo all'immaginazione in situazioni non familiari, si chiede ai partecipanti di dimostrare praticamente ciò che descrivono;
4. *protocolli di pensiero ad alta voce*: si invitano i partecipanti a spiegare dettagliatamente ciò che stanno facendo e pensando durante l'azione, per comprendere meglio i loro obiettivi e processi decisionali;
5. *interviste in situ*: utilizzate insieme all'osservazione diretta, queste interviste permettono di comprendere il contesto in maniera più approfondita, pur cercando di limitare l'intrusione nelle attività quotidiane;
6. *osservazione ombra (shadowing)*: in alcuni casi, ci interessa osservare il comportamento di un individuo per un determinato periodo di tempo, quindi lo seguiamo virtualmente ogni secondo della sua vita per un periodo stabilito (ad esempio, da 1 a 8 ore al giorno). Dotiamo il soggetto di un microfono e utilizziamo telecamere video HD grandangolari per catturare il più possibile della sua vita nel periodo di tempo stabilito;
7. *focus group*: sebbene utilizzati con moderazione, servono più come strumenti di risoluzione dei problemi o di design che come metodi di ricerca di mercato tradizionali.

Accanto alle metodologie etnografiche tradizionali, si sta sviluppando negli ultimi anni anche l'*etnografia mobile e digitale*, che prevede che il partecipante registri attività specifiche attraverso audio, testi o video, e le condivida con il ricercatore, fornendo contestualmente riflessioni e emozioni associate. Questo approccio permette di catturare in modo più autentico le interazioni e le esperienze personali, superando i limiti delle narrazioni retrospettive.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il *secondo ambito* di riferimento metodologico per coloro che intendono effettuare attività di ricerca in ambito aziendale è l'*antropologia del lavoro*, o *business anthropology*, che esplora come le culture aziendali influenzino le pratiche lavorative e viceversa. Questo approccio si concentra sull'analisi dei luoghi di lavoro come spazi culturali dinamici dove si intrecciano identità, pratiche quotidiane e strutture di potere.

L'impiego delle strategie etnografiche e antropologiche nel contesto aziendale offre una prospettiva promettente per favorire la raccolta di "evidenze" circa il come le attività formative possano influenzare il comportamento dei lavoratori e l'ambiente di lavoro. L'adozione di tali strategie e tecniche, integrate da approcci più recenti come l'*etnografia digitale*, promette di apportare significativi avanzamenti nella comprensione e nel miglioramento delle attività e dinamiche formative.

L'impostazione metodologica scelta per le visite in aziende

Nell'impostare il nostro lavoro di ricerca, abbiamo attinto in primo luogo ai filoni di ricerca sopra esposti. L'approccio metodologico scelto per le visite in azienda è caratterizzato dalla *flessibilità* e dalla *personalizzazione* che permettono di adattare le procedure e gli strumenti di raccolta dei dati alle specifiche esigenze e contesti aziendali incontrati durante le visite.

L'impianto metodologico si compone principalmente di tre elementi strutturali: 1) la *tipologia di evidenze* che possono essere raccolte; 2) il *repertorio* di tecniche/procedure di raccolta dei dati da utilizzare per raccogliere le evidenze; 3) la procedura complessiva.

Tipologia di evidenze. Le evidenze che possono essere raccolte durante le visite aziendali possono essere categorizzate in due tipi:

1. *evidenze di esito* (del processo di apprendimento). Rientrano in questo tipo: a) i campioni di prodotto, come manufatti o applicazioni informatiche; b) i documenti realizzati, inclusi documenti amministrativi, report professionali, rapporti di ricerca e pubblicazioni;
2. evidenze del processo (di apprendimento). Rientrano in questo tipo: a) le testimonianze di persone che hanno osservato direttamente il comportamento della persona in situazione, fornendo un'esperienza vicaria; b) le registrazioni audio e video; c) altra documentazione prodotta ad hoc dalla persona interessata.

Repertori di tecniche/procedure di raccolta dei dati. Durante le visite aziendali, possono essere adottate varie procedure e tecniche per raccogliere dati in maniera da garantirne l'attendibilità e la validità:

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

1. *osservazione diretta in presenza*, che comprende comportamenti spontanei e richiesti con esplicitazione, nonché l'accompagnamento diretto (*shadowing*) per osservare continuativamente l'individuo;
2. *interviste*, che possono essere semi-strutturate o in profondità e realizzate in situ. Queste includono richieste ai soggetti di "pensare ad alta voce" (*Think-aloud protocol*) per cogliere in tempo reale pensieri e motivazioni;
3. *raccolta documentale*, che può includere manufatti fisici o elaborati digitali prodotti dall'azienda.

La procedura complessiva. La procedura per una visita aziendale è stata delineata nei seguenti passaggi:

1. *presa di contatto con l'azienda*: la fase iniziale di ogni progetto di ricerca;
2. *visita in azienda*: l'osservazione diretta e la raccolta delle evidenze;
3. *elaborazione dei dati*: l'analisi dei dati raccolti per costruire una comprensione approfondita;
4. *stesura del report*: la formalizzazione dei risultati dell'analisi;
5. *restituzione*: la condivisione dei risultati con l'azienda e i soggetti interessati.

Le visite realizzate in azienda

Di seguito presentiamo una sintesi degli elementi fondamentali che hanno caratterizzato le visite effettuate in azienda. Si tratta del resoconto di tre visite effettuate in via sperimentale quest'anno per la prima volta. Lo scopo era quello, in primo luogo, di verificare l'efficacia di alcune scelte metodologiche per condurre le osservazioni, i colloqui e per raccogliere le evidenze.

Riflettendo sulle specifiche esperienze effettuate e sui materiali raccolti, sono state elaborate alcune riflessioni metodologiche che, a partire dal caso specifico, sono state formulate con l'intento di considerarle come *linee guida metodologiche* per le prossime visite in azienda.

La visita all'azienda A16

Descrizione della visita

La visita si è svolta mercoledì 21 febbraio 2024 dalle ore 10.00 alle ore 11.30[45] ed è stata realizzata da due ricercatori. Il titolare ci ha accolto

[45] Il percorso formativo di riferimento – della durata di 42 ore – ha inteso far sviluppare ai lavoratori, a seguito dell'introduzione in azienda di un nuovo macchinario miscela-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

con grande cordialità e ha iniziato accompagnandoci in una visita esterna della struttura aziendale. Questa fase iniziale ci ha permesso di presentare gli obiettivi della nostra attività di ricerca e di ottenere il consenso per le riprese video e audio. Inoltre, il titolare ha arricchito l'introduzione con un racconto storico dell'azienda e una dettagliata descrizione delle specifiche procedure produttive che la caratterizzano.

Nella seconda fase della visita, siamo stati condotti all'interno della struttura dove il titolare ha illustrato tutte le fasi produttive. Successivamente, abbiamo effettuato un'osservazione diretta e un'intervista con un primo lavoratore, che ci ha mostrato e spiegato verbalmente il funzionamento del nuovo macchinario introdotto nel processo lavorativo, oltre alle modalità con cui gestisce tutte le fasi operative (Figura 7.6)[46]. Il lavoratore ha anche esibito alcuni materiali usati durante la formazione per aiutarci a comprendere meglio l'intero processo produttivo associato al nuovo macchinario.

In una quarta fase della visita, abbiamo intervistato un secondo lavoratore che, purtroppo, non ha potuto mostrarci la sua capacità operativa sulla macchina, poiché era impegnato in un'altra operazione. Tuttavia, ci ha tenuto a informarci che il suo ruolo in relazione al nuovo macchinario è di supporto, agendo come sostituto in caso di assenza del primo lavoratore. La visita si è conclusa con un sopralluogo al punto vendita adiacente alla struttura accompagnati dalla moglie del proprietario.

tore: a) le competenze necessarie per studiare, sperimentare, mettere a punto e inserire in produzione miscele "speciali", ottenute dalla lavorazione e dal mixaggio di grani antichi e di pregio, dal gusto nuovo e con proprietà nutrizionali in grado di andare incontro ad esigenze specifiche del consumatore; b) le competenze tecniche per la conduzione del processo di miscelazione e dei macchinari, studiati ad hoc, per le nuove formule di sfarinati introdotte in azienda.

[46] Le foto sono state intenzionalmente modificate per garantire maggiormente l'anonimato delle persone e dell'azienda.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 7.6 – Immagine del lavoratore mentre mostra il processo produttivo in cui è inserito il nuovo macchinario e lo illustra ad alta voce



La riflessione sulla visita

Dai dati raccolti durante la visita, è stato possibile formulare le seguenti considerazioni che, a partire dal caso specifico, sono state elaborate avendo come prospettiva quella di costruire una serie di indicazioni metodologiche:

1. *efficacia della tecnica dell'osservazione diretta in presenza con richiesta di esplicitazione*. Durante la visita al A16, l'uso dell'osservazione diretta in presenza con richiesta di esplicitazione ha dimostrato di essere particolarmente efficace per documentare l'apprendimento e l'uso di nuove macchine. La differenza tra le condizioni pre e post-formazione è stata ben evidenziata, mostrando il passaggio da un metodo manuale a uno più meccanizzato, con la sostituzione della pala e dell'impastatrice da 10/15 chili con nuovi macchinari. Questa dimostrazione pratica ha fornito una base solida per la possibile attestazione di un trasferimento della formazione. L'intervista condotta direttamente sul posto ha offerto vantaggi rispetto a quelle effettuate via videochiamata, permettendo di poter chiedere all'intervistato una dimostrazione pratica delle operazioni da effettuare sui macchinari che non sarebbe stata possibile a distanza. Questo ha migliorato la comprensione del processo produttivo e delle terminologie usate;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

2. *importanza della conoscenza tecnica da parte del ricercatore.* Per riuscire a comprendere e valutare adeguatamente le competenze tecniche, è cruciale che il valutatore abbia una conoscenza approfondita del ciclo produttivo e degli elementi in esso coinvolti. Questo può aiutare a comprendere, per esempio, le differenze significative tra le attrezzature vecchie e quelle nuove introdotte in azienda così come l'adeguatezza della formazione rispetto agli obiettivi prefissati;
3. *la verifica preliminare degli strumenti di raccolta dei dati.* Si è notato che la gestione tecnica delle registrazioni può influenzare la qualità delle interviste. Problemi come la limitazione dello spazio della scheda di memoria del registratore audio possono richiedere la necessità di ricorrere a uno strumento alternativo che non sempre può essere a disposizione. Questo soprattutto in ragione della impossibilità di prevedere il tempo di permanenza in azienda;
4. *l'uso discreto degli strumenti di raccolta dei dati.* Il possibile impatto della videocamera sui soggetti più timidi necessita di una pianificazione attenta e di una comunicazione chiara riguardo le procedure di registrazione e all'utilizzo dei filmati registrati. Sarà opportuno chiedere a tutti i soggetti intervistati e osservati un'esplicita autorizzazione ad essere video e audio registrati non accontentandosi dell'autorizzazione data dal solo datore di lavoro;
5. *trasparenza e credibilità delle informazioni.* La valutazione della situazione pre e post introduzione di nuovi macchinari dipende significativamente dalla credibilità delle testimonianze dei lavoratori, dato che le condizioni precedenti non sono visibili. Ciò evidenzia l'importanza di testimonianze dettagliate e affidabili per un'accurata valutazione dell'impatto e nello stesso tempo la rilevanza della competenza nel gestire la tecnica del probing durante l'intervista che accompagna l'osservazione;
6. *impatto sociale ed economico della formazione.* L'introduzione di nuove tecnologie produttive, secondo quanto riferito dagli interlocutori aziendali, non solo ha migliorato e ampliato i processi produttivi, ma ha anche avuto un impatto positivo sia sull'economia dell'azienda, aumentando il fatturato e attraendo nuovi clienti, sia sulla società, mettendo in commercio prodotti più "salutari". Questo suggerisce che la formazione può estendere i suoi benefici oltre la produzione diretta, influenzando positivamente l'economia locale e la società in generale;
7. *valutazione e probing.* La valutazione dell'impatto della formazione e delle competenze acquisite richiede una preparazione adeguata per gestire efficacemente le tecniche di probing, specialmente quando si tratta di interagire con soggetti timidi o meno comunicativi.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

8. *l'influenza dell'ambiente fisico aziendale e dello stato del ricercatore*. Le caratteristiche ambientali, come il rumore, e la stanchezza del ricercatore possono ulteriormente complicare il processo di intervista, sottolineando la necessità di adottare un approccio ben strutturato alla raccolta di dati ma anche flessibile.

L'esperienza effettuata ha sollecitato anche un'altra serie di considerazioni relative ad aspetti più legati al *processo formativo* che alla valutazione di impatto. Per esempio, questa visita ha confermato l'importanza della relazione di fiducia – preesistente la formazione – tra l'azienda e il formatore, così come l'importanza dell'approccio innovativo e proattivo dell'imprenditore verso la formazione. Entrambi questi aspetti si sono rivelati fattori chiave per il successo dell'intervento formativo. Questo sottolinea l'importanza di relazioni solide tra l'azienda e il contesto così come di una cultura aziendale orientata all'innovazione e all'apprendimento continuo.

La visita all'azienda A13

Descrizione della visita

La visita – realizzata da due ricercatori – è avvenuta il giorno giovedì 22 febbraio 2024 tra le ore 09.30 e le 10.45. Siamo stati calorosamente accolti dalla titolare nell'ufficio amministrativo, dove ci ha presentato le altre tre componenti del team. Dopo un breve colloquio volto a chiarire gli obiettivi della nostra visita e ad ottenere il consenso per le riprese audio e video, la titolare ci ha indirizzati verso un'altra stanza per continuare la discussione con una delle addette. Quest'ultima aveva il compito specifico di dimostrarci l'efficacia della formazione ricevuta[47].

La nostra richiesta all'addetta era di mostrarci, spiegando ad alta voce, come aveva applicato nella pratica la formazione relativa a determinati software nel suo processo lavorativo (Figura 7.7). Durante questa dimostrazione, uno dei ricercatori ha filmato l'attività con una videocamera mentre l'altro registrava l'audio del colloquio. La lavoratrice ha iniziato illustrando l'utilizzo di due software specifici: il primo, HubSpot, è un sistema di gestione delle relazioni con i clienti (CRM); il secondo, Trello, è un software gestionale di tipo Kanban basato sul web. Ha poi specificato che Trello era

[47] Il *percorso formativo di riferimento* – articolato in tre percorsi (Power BI; il processo di CRM tramite Hubspot; digital team working) e della durata complessiva di 120 ore – intendeva favorire lo sviluppo nelle 5 lavoratrici che hanno partecipato delle seguenti competenze: a) competenze tecnologiche che permettano di ricevere risposte veloci alle domande di sviluppo del business basate sull'intelligenza artificiale; b) competenze per la gestione dei contatti e delle vendite; c) competenze per collaborare a distanza.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

stato usato solo brevemente prima di essere abbandonato. Ella inoltre ha precisato che la trattazione di un'intera area del percorso formativo (Power BI) non è stata utilizzata in azienda dopo la formazione. Successivamente, ha concentrato la sua spiegazione sulle attività correlate all'uso di HubSpot, descrivendo in dettaglio come questo strumento sia stato integrato nel suo flusso di lavoro quotidiano. Nel fare questo, su nostra sollecitazione, ha anche mostrato in che modo venivano gestiti in precedenza i clienti. Al termine di questa intervista, la lavoratrice ci ha riaccompagnati nell'ufficio della titolare ove ci siamo congedati ringraziando per l'ospitalità.

Figura 7.7 – Immagine della lavoratrice mentre svolge un'attività lavorativa e la illustra ad alta voce



La riflessione sulla visita

Dai dati raccolti durante la visita, è stato possibile formulare le seguenti considerazioni.

1. Un primo aspetto riguarda la *dimensione metodologica* della visita in azienda. L'incontro ha previsto la registrazione video e audio di una lavoratrice che illustrava le operazioni svolte spiegandole ad alta voce. Questa parte della visita ha consentito di raccogliere evidenze dell'efficacia della formazione nello sviluppare abilità pratiche, essendo stata la lavoratrice in grado di descrivere dettagliatamente il processo lavo-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

rativo. Inoltre, la specifica modalità di raccolta dei dati ha permesso di osservare le differenze nelle modalità di svolgimento delle attività prima e dopo la formazione, sia in termini di processi produttivi che di strumentazione informatica. Questo confronto diretto è stato utile per valutare l'impatto reale della formazione sull'operatività aziendale.

2. Una seconda considerazione di tipo *metodologico* è emersa dalla comparazione tra la visita in azienda e il processo di certificazione delle competenze. L'idea di una tale comparazione è nata dal fatto che in entrambe le situazioni vi sono evidenze da raccogliere a sostengo di una tesi: nel caso della visita, il trasferimento delle competenze; nel caso della certificazione, lo sviluppo di competenze di un soggetto. L'osservazione della lavoratrice secondo il protocollo del pensare ad alta voce, paragonabile a una sessione di certificazione, ha mostrato che alcuni aspetti fondamentali in questa occasione non è stato possibile documentare completamente o verificare nel dettaglio.
3. Dal punto di vista metodologico è possibile formulare una terza considerazione. Durante la visita abbiamo osservato e intervistato solo una lavoratrice delle cinque che hanno partecipato alla formazione. Un certo "*timore*" a disturbare il lavoro delle persone ci ha trattenuto dal chiedere a un'altra lavoratrice di prestarsi a un'altra osservazione e intervista. Molto probabilmente una seconda lavoratrice avrebbe accettato la nostra richiesta. Ma resta il fatto che noi non abbiamo avanzato tale richiesta. Anche questo atteggiamento "di rispetto" dovrà essere attentamente analizzato per valutarne la funzionalità rispetto agli obiettivi della valutazione di impatto.
4. Un ulteriore aspetto metodologico che merita attenzione riguarda l'*affidabilità dei dati raccolti*. In situazioni come le visite, l'assenza di conferme certe riguardo al possesso preesistente di strumenti (in questo caso il software) può rendere complesso garantire che le valutazioni delle competenze acquisite siano prive di distorsioni. È importante sottolineare che in questi contesti, la fiducia nei confronti di chi fornisce le evidenze gioca un ruolo fondamentale.
5. Una *quarta* considerazione riguarda invece la dimensione del *supporto organizzativo* al trasferimento della formazione. La formazione, infatti, includeva l'uso di un software CRM, ma la versione free acquisita dall'azienda dopo la formazione presentava funzionalità limitate rispetto a quelle studiate. Questo ha comportato un utilizzo ridotto di alcune funzioni chiave, limitando il trasferimento potenziale delle competenze sviluppate in formazione. Inoltre, è stato rilevato l'abbandono di alcuni strumenti formativi post-corso ma anche il non utilizzo di un'area di competenza sviluppata in formazione (Power BI), indicando una di-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

screpanza tra gli obiettivi formativi e la possibilità di poter utilizzare in pratica quanto appreso.

6. Una considerazione finale riguarda alcuni aspetti del *percorso formativo*. Dalle osservazioni effettuate in azienda, è emersa una difficoltà nel correlare direttamente l'esperienza maturata dalla lavoratrice alla durata complessiva del corso di 120 ore. È importante riconoscere, come sottolineato dalla lavoratrice stessa, che è stato fondamentale un cambiamento significativo nella mentalità del personale. Tale evoluzione è cruciale per gestire efficacemente nuovi processi organizzativi e tecnologici.

La visita all'azienda A13 ha confermato la validità circa le scelte metodologiche effettuate limitatamente agli obiettivi specifici della visita in azienda pur sollecitando riflessioni per la messa a punto di alcuni miglioramenti. Non sono mancati alcuni elementi critici legati all'efficacia dell'applicazione pratica della formazione connessi soprattutto alle condizioni aziendali per favorirla.

La visita all'azienda A04

Descrizione della visita

La visita si è svolta il giorno lunedì 4 marzo 2024, dalle ore 9.30 alle ore 11.00[48] ed è stata realizzata da due ricercatori. Siamo stati accolti in modo molto cordiale dal titolare dell'azienda in una sala adibita alle riunioni di lavoro. Abbiamo iniziato il colloquio presentando gli obiettivi dell'incontro e richiedendo il consenso per le riprese video e audio. Successivamente, il titolare ha coinvolto nella discussione anche la Responsabile delle risorse umane, che aveva partecipato personalmente alla formazione rivolta alle componenti dell'ufficio gestione clienti e che poteva quindi illustrare dettagliatamente sia il processo formativo sia la sua applicazione pratica in azienda. Dopo una prima difficoltà a comprendere la nostra richiesta di "evidenze", su sollecitazione di stimoli non direttivi, sia il datore di lavoro che la lavoratrice hanno recuperato in altri uffici una serie di documenti che sono stati considerati evidenze dell'avvenuta applicazione in azienda delle competenze sviluppate: 1) il nuovo e il vecchio organigramma aziendale; 2) la descrizione sinottica delle attività di ciascun componente del gruppo di lavoro; 3) il piano orario sinottico delle attività; 4) il nuovo

[48] Il percorso formativo – della durata complessiva di 41 ore – aveva l'obiettivo di favorire – nelle otto partecipanti – lo sviluppo di competenze per migliorare le relazioni e le collaborazioni all'interno del proprio team, allo scopo di migliorare l'organizzazione lavorativa a supporto del proprio business.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

regolamento; 5) il grafico di andamento delle manutenzioni effettuate dai tecnici (Figura 7.8). Il momento successivo è stato quello della spiegazione di tali documenti. Non è stata effettuata nessuna osservazione delle lavoratrici in opera.

Durante una breve pausa, il titolare ci ha fatto visitare alcuni locali dell'azienda: la sala adibita in forma stabile alla formazione; la sala ricreativa e la cucina.

Successivamente, il colloquio è ripreso solo con il datore di lavoro che ci ha descritto alcune situazioni emblematiche della sua attività facendo emergere anche una serie di fabbisogni formativi connessi allo sviluppo aziendale che è in atto. L'incontro si è concluso al termine di questo secondo momento colloquiale.

Figura 7.8 – Immagine del datore di lavoro e della Responsabile delle Risorse umane mentre illustrano delle evidenze



La riflessione sulla visita

Grazie ai dati e alle evidenze raccolti durante la visita e alle successive riflessioni su di essi, è stato possibile formulare le seguenti considerazioni.

1. *Mancata comprensione iniziale del concetto di evidenza*. Durante la visita all'azienda A04, si è osservata una difficoltà iniziale da parte della lavoratrice e del datore di lavoro nel comprendere il concetto di "evidenza" legata ai risultati della formazione. Attraverso stimoli

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

non direttivi, gli intervistati hanno fatto emergere vari esempi pratici che hanno dato un'esemplificazione dei cambiamenti post-formazione. Questi includevano la riorganizzazione condivisa dei carichi di lavoro, l'aggiornamento dell'organigramma e l'implementazione di nuove procedure operative come il foglio orario e il regolamento. Tali risultati sottolineano l'importanza di rendere tangibili gli effetti della formazione per facilitarne la comprensione e la valutazione.

2. *La raccolta di evidenze delle formazioni future*. L'azienda A04 ha mostrato un buon esempio di applicazione pratica della formazione. Tuttavia, sorge una questione rilevante per le future sessioni formative: quali nuove evidenze possono essere raccolte se le modifiche strutturali principali sono già state implementate? Questo solleva la necessità di identificare continuamente nuove aree di miglioramento o di rafforzare ulteriormente quelle esistenti, per non cadere nella ripetizione di interventi già realizzati.
3. *Identificazione di nuovi fabbisogni*. Durante il colloquio è emersa l'esistenza di pratiche informali che potrebbero beneficiare di un'organizzazione più strutturata, come la riunione mattutina dei revisori. È stata suggerita dai ricercatori l'opportunità di creare un *repository* per gestire in modo organizzato le descrizioni delle interazioni con i clienti e i casi tecnico-operativi critici. Questo strumento potrebbe trasformare tali pratiche in procedure standardizzate, ottimizzando l'efficienza e l'efficacia del lavoro quotidiano.
4. *Sfide nella raccolta di evidenze in corsi interaziendali*. Raccogliere evidenze diventa più complesso quando la formazione coinvolge partecipanti di diverse aziende che non lavorano regolarmente insieme. Questo limita la possibilità di osservare direttamente l'applicazione pratica delle competenze acquisite e richiede strategie alternative per valutare l'impatto della formazione.
5. *Condizioni favorevoli per l'emergere delle evidenze*. La formazione aziendale interna, soprattutto quando è focalizzata su gruppi di lavoro che operano nella stessa unità operativa, tende a facilitare l'emergere di evidenze concrete. Questo perché esiste una maggiore coesione tra i partecipanti, e le decisioni possono essere prese più agevolmente. In contrasto, quando un singolo lavoratore partecipa a una formazione esterna, potrebbe essere necessario un ulteriore lavoro di mediazione al suo rientro per integrare quanto appreso senza causare frizioni con i colleghi.
6. *Valutazione delle competenze trasversali*. Le competenze trasversali, come il lavoro di gruppo, presentano sfide particolari per la loro valutazione. Una possibile evidenza di tali competenze potrebbe essere la do-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

cumentazione relativa alla convocazione e ai resoconti di riunioni, che mostrano l'applicazione pratica delle competenze nella comunicazione e coordinazione.

7. *La relatività e l'impatto delle novità aziendali*. È essenziale riconoscere che ciò che può essere considerato una novità in un'azienda potrebbe non esserlo in un'altra. La valutazione delle evidenze deve quindi considerare il contesto aziendale specifico e la storia precedente delle pratiche organizzative.
8. *Metodologia delle visite a confronto con l'approccio etnografico.* È cruciale tenere in considerazione che la visita in azienda non consente di adottare strategie metodologiche simili a quelle etnografiche per evitare distorsioni, come l'effetto Hawthorne, dovute alla presenza di osservatori esterni. Infatti non è possibile prolungare il tempo trascorso in azienda per avere una comprensione più profonda e accurata dei cambiamenti comportamentali e organizzativi.
9. *L'atteggiamento non pienamente propositivo.* Anche in occasione di questa terza visita è scattato l'atteggiamento del "timore a chiedere di più"! Questo atteggiamento rappresenta una sfida significativa nella conduzione di visite in azienda. La riluttanza o esitazione da parte dei ricercatori nel porre richieste – come quella di osservare più lavoratori o di osservarne uno quando la visita ha previsto sino a quel momento solo l'illustrazione di documenti – può essere radicata nel rispetto per la cultura aziendale o nella preoccupazione di non disturbare le operazioni normali. I ricercatori potrebbero sentirsi ospiti e quindi meno inclini a sollevare questioni che potrebbero essere percepite come intrusive o critiche verso le pratiche aziendali. Tuttavia esso può limitare significativamente la qualità e la quantità delle informazioni raccolte. Senza un approccio più assertivo e propositivo potrebbero essere trascurati aspetti critici dell'applicazione pratica della formazione. Questo limita la capacità dei ricercatori di ottenere una visione completa e accurata dell'impatto della formazione.

La visita all'azienda A04 si è differenziata rispetto alle due precedenti soprattutto in relazione al tipo di obiettivo formativo che la formazione realizzata intendeva perseguire. Essa ha evidenziato l'importanza di una chiara comprensione dei termini utilizzati e di una strategia efficace nella raccolta di evidenze post-formative. È essenziale che sia i formatori sia i partecipanti abbiano una piena comprensione del valore delle evidenze per poter misurare l'impatto reale della formazione. Questo processo non solo supporta il miglioramento continuo delle pratiche aziendali, ma promuove anche una cultura organizzativa incentrata sull'apprendimento e l'adattamento costante.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Elementi di sintesi per una riflessione metodologica

In ragione della natura esplorativa dell'attività di raccolta dei dati mediante visite in situ, l'oggetto specifico della ricerca non è stato in primo luogo l'impatto della formazione, ma gli aspetti metodologici che potevano rendere possibile e fattibile la raccolta delle evidenze e la loro successiva analisi. Per questo motivo in questo paragrafo intendiamo portare a sintesi quanto già emerso in modo disarticolato nei paragrafi precedenti. Questi elementi – che qui abbiamo aggregato attorno ad alcuni ambiti tematici – costituiranno il punto di partenza per la messa a punto di un impianto metodologico più articolato e strutturato da implementare in via ancora sperimentale nelle prossime attività di valutazione di impatto delle attività formative.

1. Tecniche e procedure di osservazione, intervista e di audio/video registrazione

- *Efficacia dell'osservazione con richiesta di esplicitazione*: l'utilizzo dell'osservazione in loco accompagnata dalla richiesta di esplicitare le attività messe in atto su richiesta dell'intervistatore è stato determinante per documentare visivamente gli apprendimenti sviluppati e l'adattamento all'uso di nuovi macchinari e nuove tecnologie. Questo approccio ha permesso, per esempio, di evidenziare il passaggio da metodologie di lavoro manuali a quelle meccanizzate, mostrando in modo chiaro le differenze tra il pre e il post formazione.
- *Gestione delle registrazioni*: la qualità dei dati raccolti può essere influenzata dalla qualità della strumentazione utilizzata. Problemi come la limitazione dello spazio di memoria della scheda dell'audioregistratore e l'impatto della presenza della videocamera su individui timidi richiedono una pianificazione attenta e comunicazioni chiare sulle modalità di audio/video registrazione.
- *Preparazione e contestualizzazione delle interviste*: l'esperienza effettuata ha confermato come la *preparazione* dell'intervista e la *contestualizzazione* degli obiettivi della visita siano cruciali per orientare la discussione e ottenere informazioni pertinenti. Ad esempio, durante la visita è importante esplicitare le finalità e gli obiettivi della visita agli intervistati per allineare le aspettative e focalizzare le risposte sulle aree di interesse.
- *Il valore aggiunto dell'intervista in loco rispetto a quella a distanza*: l'esperienza effettuata ha confermato il valore aggiunto – ai fini di una valutazione di impatto – delle interviste dirette sul posto di lavoro rispetto alle interviste effettuate a distanza. Infatti le prime offrono il

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

vantaggio di raccogliere dimostrazioni pratiche delle operazioni sui macchinari, che non sarebbero possibili.
- *Gestione delle tecniche di probing*: la valutazione dell'impatto della formazione e delle competenze acquisite richiede una preparazione adeguata per gestire efficacemente le tecniche di probing, specialmente quando si tratta di interagire con soggetti timidi o meno comunicativi.
- *L'influenza dei fattori ambientali*: fattori ambientali come il rumore dei macchinari e la stanchezza possono inficiare la qualità del processo di osservazione/intervista, richiedendo una capacità di concentrazione e attenzione non consueta.

2. Conoscenze pregresse del ricercatore
- *Importanza della conoscenza del ciclo produttivo*: è essenziale che il valutatore possieda una conoscenza approfondita del ciclo produttivo dell'azienda che visita per essere in grado di indirizzare in modo adeguato la raccolta delle evidenze e per comprendere adeguatamente le competenze tecniche agite dai soggetti osservati/intervistati. Tale bagaglio di conoscenze può aiutare a discernere, per esempio, le differenze significative tra vecchie e nuove attrezzature e a verificare l'adeguatezza della formazione rispetto agli obiettivi prefissati.

3. Trasparenza e credibilità delle informazioni
- *Valutazione della situazione pre e post formazione*: le visite hanno fatto emergere in modo molto chiaro come la verifica del trasferimento della formazione in azienda dipenda significativamente dalla credibilità delle testimonianze dei lavoratori, poiché le condizioni operative pre-formazione non sono sempre visibili o documentabili. L'esperienza ha messo in crisi la *misconcezione* che il guardare il lavoratore nella realtà aziendale fosse sufficiente per rilevare l'impatto della formazione. Ciò fa emergere l'importanza di adottare strategie e tecniche per ottenere testimonianze ed evidenze dettagliate e affidabili anche mediante adeguate tecniche di probing.

4. Ridefinizione del concetto di evidenze e impatto
- *Problemi di interazione tra valutazione di impatto e certificazione delle competenze*: l'esperienza delle visite ha fatto emergere la necessità di ridefinire la metodologia di valutazione dell'impatto della formazione mediante le visite in azienda alla luce del processo di certificazione delle competenze individuali. Al di là degli ambiti di intersezione, sarà necessario mettere in luce i molteplici aspetti sostanziali – e non solo quelli formali – che differenziano le due procedure di valutazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- *Attenzione a livelli di impatto "oltre l'azienda"*: nella descrizione delle visite è emerso come alcuni aspetti della formazione realizzata possano avere impatti sul contesto di riferimento più ampio rispetto a quello aziendale che possono riguardare: aspetti di mercato (es. l'adozione di specifici prodotti), aspetti tipicamente produttivi (es. procedure che influenzano l'intera filiera), ricadute ambientali (positive e/o negative), ricadute culturali. Tutti questi elementi possono, e devono, essere considerati come esplorazioni durante le visite aziendali seppure per un loro esame più attento sia indispensabile ampliare l'ambito di analisi al sistema complessivo.

5. La fattibilità pratico-operativa

- La *durata delle visite* è variata a seconda delle necessità specifiche di ogni azienda e del tipo di osservazione o dati da raccogliere. Nella visita all'azienda A16 e A04 la durata è stata di circa un'ora e mezza, mentre la visita all'azienda A13 è durata un'ora e quindici minuti. È importante che la durata sia sufficiente per ottenere un quadro completo delle attività senza interrompere eccessivamente le operazioni quotidiane dell'azienda.
- La *sequenza dei momenti della visita*. Dalle esperienze effettuate possiamo evincere una prima ipotesi di sequenza di attività da attuare per realizzare la visita in azienda:
  - la *preparazione della visita* è un passaggio fondamentale che comprende la presa di contatto iniziale con l'azienda per definire gli obiettivi e le modalità della visita. Questa fase può includere anche la preparazione logistica, come la scelta delle attrezzature per le registrazioni e la pianificazione dettagliata delle persone da intervistare e delle attività da osservare. Questa fase deve necessariamente prevedere l'allineamento tecnico dei ricercatori rispetto ai processi produttivi che caratterizzano l'azienda;
  - all'arrivo, i ricercatori vengono *accolti* dai rappresentanti aziendali. Questa fase serve non solo per presentarsi ma anche per *riaffermare gli obiettivi* della visita e *allineare le aspettative*. Durante la visita all'azienda A16, ad esempio, il titolare ha accolto i ricercatori introducendo brevemente la storia dell'azienda e le procedure produttive, fornendo un contesto essenziale per la comprensione delle attività osservate;
  - la visita procede con una fase di *osservazione diretta*, dove i ricercatori seguono i lavoratori nelle loro attività quotidiane. Ad esempio, nella visita all'azienda A16, i ricercatori hanno osservato l'uso di un nuovo macchinario e *intervistato* i lavoratori su come questo ha cambiato il loro metodo di lavoro;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

  - oltre alle osservazioni e interviste, possono essere raccolte *altre forme di evidenze*, come documenti, report, o manufatti creati dai lavoratori, che dimostrano l'applicazione pratica delle competenze acquisite;
  - durante la visita può accadere di essere accompagnati – in fase di avvio, o nel mezzo della visita o alla fine – a visitare i locali dell'azienda. Anche questo momento può essere considerato come un'occasione per raccogliere evidenze circa il "clima" aziendale e, nello specifico, il clima formativo dell'azienda;
  - al *termine della visita*, si tiene una breve sessione di feedback con i rappresentanti dell'azienda per discutere le osservazioni preliminari e per raccogliere eventuali commenti o riflessioni aggiuntive da parte dell'azienda. Questo è anche un momento per chiarire qualsiasi dubbio e per stabilire i prossimi passi per la restituzione dei risultati finali dell'analisi;
  - dopo la visita, i dati raccolti vengono *analizzati per costruire un report* dettagliato che evidenzia i risultati dell'analisi e l'impatto della formazione. Quello che è mancato in queste esperienze è stata la condivisione del report con l'azienda per completare il ciclo di feedback e permettere all'azienda di prendere eventuali decisioni basate sulla base delle raccomandazioni dei ricercatori.
- La *qualità delle attrezzature* (come registratori audio e videocamere) può influenzare significativamente la qualità dei dati raccolti. Problemi tecnici come la limitazione della memoria possono richiedere soluzioni alternative rapide. In ogni caso la disponibilità sia di un audioregistratore sia di una videocamera è stata fondamentale.
- Il *numero delle persone* che effettua la visita è un'altra variabile da prendere attentamente in considerazione. L'essere stati in due ha di certo consentito di avere una maggiore ricchezza di occasioni per utilizzare la tecnica del probing e per impiegare più strumenti tecnologici per raccogliere i dati.

Considerazioni per lo sviluppo delle visite in azienda

Le visite in azienda, come parte della valutazione dell'impatto delle attività formative, rappresentano un approccio essenziale per comprendere non solo come la formazione viene applicata sul campo, ma anche come essa influisce sulle prestazioni lavorative e sullo sviluppo delle competenze individuali e aziendali. Questo processo, articolato attraverso osservazioni dirette e una varietà di tecniche etnografiche e antropologiche, fornisce una visione profonda delle dinamiche interne alle organizzazioni e del modo in cui le formazioni alterano le prassi lavorative.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Attraverso le visite effettuate all'azienda A16, A13 e A04, abbiamo potuto osservare l'efficacia delle tecniche implementate e raccogliere dati preziosi per l'analisi. La necessità di adottare un approccio che rispetti la natura operativa delle aziende visitate e che minimizzi l'interruzione delle loro attività quotidiane è stata evidente. Le sfide legate all'invasività e alla gestione della riservatezza, così come la difficoltà nel garantire l'attendibilità e la validità dei dati raccolti, sottolineano l'importanza di una strategia ben pianificata e di un'esecuzione meticolosa.

L'osservazione diretta, unita a interviste semi-strutturate, ha permesso non solo di verificare l'applicazione delle competenze in situ, ma anche di valutare l'efficacia della formazione rispetto agli obiettivi aziendali predefiniti. Questo metodo ha evidenziato la capacità di adattamento dei lavoratori alle nuove tecnologie e procedure, oltre a rivelare le aree in cui la formazione potrebbe aver raggiunto solo in parte i risultati sperati.

La riflessione metodologica emergente da queste visite suggerisce la necessità di un continuo sviluppo delle tecniche di raccolta dei dati, con un particolare focus sull'esplicitazione delle attività durante l'osservazione e l'uso più efficace del *probing* durante le interviste. La trasparenza e la comunicazione chiara durante tutte le fasi della visita si sono rivelate fondamentali per ottenere la collaborazione dei partecipanti e per assicurare l'integrità del processo di raccolta delle evidenze.

In conclusione, il successo delle visite aziendali come strumento di valutazione dell'impatto della formazione dipende dalla capacità di integrare approcci metodologici diversificati e adattabili, garantendo al contempo la riservatezza e la minima invasività. È essenziale che si continui a sviluppare e affinare le tecniche di raccolta e analisi dei dati per assicurare che le valutazioni dell'impatto della formazione siano quanto più accurate e rappresentative possibile. Questo processo non solo migliora la qualità delle formazioni future ma contribuisce anche allo sviluppo di una cultura aziendale che valorizza l'apprendimento continuo e l'adattamento al cambiamento.

7.6. Possibili prospettive di sviluppo

Cercare di rispondere alla domanda "*Ha avuto un impatto la formazione finanziata da Fondartigianato dell'Emilia-Romagna?*" non rappresenta la conclusione definitiva del processo di valutazione di impatto previsto dall'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna.

È necessario un ulteriore passo valutativo che prevede di passare dalla percezione di impatto alla valutazione di evidenze dell'attività formativa

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

finanziata da Fondartigianato e poi alla formulazione, a cura delle Parti sociali, di decisioni che influenzeranno le future attività programmatorie.

Le percezioni raccolte tramite questionari, interviste e documentazione nonché le evidenze raccolte tramite le visite in azienda, non possono essere considerate definitive ma solo supportive della valutazione delle Parti Sociali, che prevede di accogliere tali percezioni, valutazioni soggettive ed evidenze per sviluppare una propria valutazione.

Le Parti sociali dell'Emilia-Romagna hanno manifestato l'interesse per la raccolta di ulteriori dati per una comprensione più approfondita dei fenomeni studiati e alcune interpretazioni di base che serviranno per una futura valutazione complessiva dell'impatto in azienda delle attività formative.

In tale prospettiva riteniamo che siano cinque le linee di sviluppo da implementare:

1. affinare e integrare ulteriormente le visite in azienda, così da poter portare a regime, nei prossimi anni una strategia di raccolta dei dati che contribuirà ulteriormente a caratterizzare nel panorama nazionale l'impianto di valutazione d'impatto messo a punto dalle Parti Sociali dell'Emilia-Romagna;
2. avviare la riflessione, insieme anche agli enti di formazione, circa la possibilità di implementare di un modello di progettazione per il trasferimento dell'apprendimento basato su un approccio multi-attore e multidimensionale (Marcuccio & Gallo, 2021), Si tratta di un approccio che mira a creare un legame più stretto tra la formazione e le pratiche lavorative quotidiane, aumentando così le probabilità che l'apprendimento sia effettivamente trasferito e applicato in modo efficace nel posto di lavoro;
3. sviluppare ulteriormente l'individuazione di soluzioni metodologiche atte a bilanciare meglio il criterio della fattibilità contestuale con quello dell'accuratezza dei dati anche mediante l'identificazione di strumenti e procedure per ridurre i tempi e i carichi di lavoro degli studi di caso, come l'informatizzazione di alcuni processi di raccolta e analisi dei dati;
4. individuare nuove modalità per integrare ulteriormente le diverse parti dell'impianto complessivo di valutazione messo a punto dalle Parti Sociali con particolare attenzione alle potenzialità offerte dall'Osservatorio Sistema Imprese Produttive in Emilia-Romagna (OsSIP-ER);
5. avviare in modo più sistematico l'attività di diffusione degli esiti delle attività di valutazione all'interno sia del sistema della formazione professionale sia delle comunità scientifiche di riferimento dei ricercatori coinvolti nel Progetto Monitoraggio.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

L'obiettivo di queste proposte è sempre quello di promuovere una cultura della formazione strettamente collegata al trasferimento degli apprendimenti, contribuendo così a migliorare il benessere all'interno dei contesti lavorativi.

Riferimenti bibliografici

Fondartigianato ER & Marcuccio, M. (2018). *L'impianto di monitoraggio e valutazione delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna. Inquadramento – Modello – Organizzazione*. [Scaricabile da: www.eber.org/documenti/pubblicazioni/Attivita_05a_Impianto_di_monitoraggio_e_valutazione_di_impatto.pdf].

Fondartigianato ER & Marcuccio, M. (2020). *Sperimentazione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna Rapporto sugli esiti della rilevazione di dati da utilizzare per la valutazione*. [Scaricabile da: www.ossiper.it/allegato/2020_fase_3_unibo.pdf].

Giovannini, M. L. (1988). *La valutazione delle innovazioni nella scuola*. Bologna: Cappelli.

Glasnapp, J. (2010). Ethnography in Industry: Methods overview. *UX Magazine*, November 10. https://uxmag.com/articles/ethnography-in-industry-methods-overview.

Marcuccio, M., & Antonioli, D. (Eds.) (2021). *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*. Milano: FrancoAngeli.

Marcuccio, M., & Gallo, I. (2021). Co-progettare la formazione per il transfer: un approccio per promuovere lo sviluppo della competenza progettuale dei formatori. In P. Lucisano (Ed.). *Ricerca e Didattica per promuovere intelligenza comprensione e partecipazione*. Atti del X convegno della SIRD - Vol. 2 (418-436) Lecce: PensaMultimedia.

Pineda i Herrero, P., Quesada Pallarès, C., & Ciraso Calí, A. (2020). *Factores para la evaluación indirecta de la transferencia-FET*. Universitat Autònoma de Barcelona. [Scaricabile da: https://ddd.uab.cat/pub/infpro/2020/219711/Pineda_Quesada_y_Ciraso_2020_FET.pdf].

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

8.
Approfondimenti tematici[1]

Il presente capitolo raccoglie e restituisce le sezioni di approfondimento dell'indagine condotta tramite questionari nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2022, con il coordinamento scientifico dell'Università di Ferrara e dell'Università di Bologna.

Poiché il rapporto completo del progetto – attualmente disponibile solo in forma di reportistica interna (www.eber.org/Pubblicazioni/StudiRicercheRaccolte) – non è stato pubblicato all'interno della presente collana editoriale, si è ritenuto opportuno includere in questo capitolo i principali elementi metodologici e analitici relativi ai due approfondimenti tematici. Questa scelta è motivata dal fatto che i dati riferiti alle rispettive sezioni generali del questionario – dedicate, rispettivamente, al rapporto tra formazione e innovazione e all'impatto delle attività formative – sono già stati integrati nelle analisi longitudinali illustrate nei capitoli precedenti.

In particolare, il presente capitolo si articola in due paragrafi: la *formazione a distanza (FAD)* e la *certificazione delle competenze*.

Il primo paragrafo propone una lettura della diffusione della FAD nel contesto delle micro e piccole imprese aderenti a Fondartigianato, con l'obiettivo di esplorare barriere, opportunità e condizioni di efficacia percepite dalle imprese, anche alla luce delle trasformazioni imposte dalla pandemia.

[1] Il paragrafo 8.1 è stato elaborato da Davide Antonioli (Università di Ferrara). Il paragrafo 8.2, invece, è stato redatto da Massimo Marcuccio (Alma Mater Studiorum – Università di Bologna) e Vanessa Lo Turco (Cultrice della materia in Teorie e metodi di progettazione e valutazione dei processi formativi – Alma Mater Studiorum – Università di Bologna). Entrambi gli autori hanno contribuito congiuntamente alla definizione dell'impianto teorico e argomentativo del capitolo. Per esigenze di attribuzione, si precisa che Massimo Marcuccio ha scritto i sottoparagrafi intitolati *Il contesto interpretativo dell'indagine* e *Considerazioni di sintesi*, mentre Vanessa Lo Turco ha redatto i restanti sottoparagrafi.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il secondo paragrafo, invece, si concentra sul tema della certificazione delle competenze, analizzando le rappresentazioni espresse dai referenti aziendali, il valore attribuito a tale pratica, le sue funzioni percepite e le criticità eventualmente segnalate.

L'obiettivo del capitolo, quindi, è offrire un quadro informativo più ampio e articolato sulle modalità formative adottate dalle imprese, sugli strumenti utilizzati per il riconoscimento delle competenze e, più in generale, sul rapporto tra innovazione formativa, organizzazione del lavoro e processi di apprendimento.

8.1. La formazione a distanza (FAD)

Il contesto della formazione a distanza (FAD)

In un quadro di complessità crescente in relazione al binomio formazione ed innovazione si inserisce un ulteriore elemento di novità sul fronte degli strumenti di erogazione della formazione: la formazione a distanza (FAD), che ha assunto, negli anni di pandemia, una rilevanza esponenziale, come strumento per continuare a formare i lavoratori. La pandemia da Covid-19 ha portato alla necessità di adottare misure di distanziamento sociale e di lavoro a distanza, comprese le attività di formazione dei lavoratori, per prevenire la diffusione del virus. Queste misure hanno avuto un impatto significativo sulla formazione dei lavoratori, che è stata 'costretta' a migrare verso soluzioni di formazione a distanza. La letteratura accademica suggerisce che la FAD possa essere efficace anche in situazioni di crisi come quella recentemente sperimentata, a patto che venga adeguatamente supportata e organizzata (Czerniawski & Aguilera, 2020).

Nell'attuale fase post-pandemica è ciò che ci si attende, ovvero che la FAD, prima 'subita' diventi ora uno strumento usuale di formazione, adeguatamente supportata e complementare alle altre attività di formazione in presenza.

La letteratura accademica ed i rapporti di istituzioni internazionali indicano che la formazione a distanza può rappresentare una soluzione efficace e vantaggiosa per la formazione dei lavoratori. Tuttavia, entrambe le letterature non mancano di evidenziare la necessità di affrontare sia sfide tecnologiche che organizzative per renderla davvero efficace. In particolare, è importante sviluppare una cultura della formazione continua e della valorizzazione delle competenze, supportata da strumenti e metodologie didattiche innovative e di alta qualità (European Commission, 2016), caratteristiche non sempre soddisfatte dalla FAD. La FAD presenta limiti, be-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

nefici, vantaggi e svantaggi che sono stati evidenziati sia in una situazione pre-pandemica, che in relazione alla pandemia da Covid-19.

In generale, la FAD dei lavoratori presenta come principale limite la mancanza di interazione sociale e di feedback immediato, che può portare a una minore motivazione e partecipazione (Ilieva *et al.*, 2002), così come una maggiore difficoltà nella trasmissione di quella componente tacita della conoscenza che spesso nelle micro imprese e nelle imprese artigiane rappresenta una componente fondamentale della formazione. Legata a quest'ultimo punto si innesta l'impossibilità che attraverso la FAD si riscontra nell'acquisizione di competenze di ordine pratico e di interazione con strumenti e attrezzature di lavoro, così come la potenziale mancanza di supporto tecnico, la necessità che i lavoratori possiedano competenze tecnologiche di base o strumenti tecnologici sufficienti per sfruttare le potenzialità della FAD (European Commission, 2013; Bohle Carbonell & Barrios, 2009).

Se quelli ora elencati sono, in estrema sintesi, i limiti principali associati alla FAD, è indubbio che ad essa possano essere associati anche vantaggi e benefici. La FAD permette, ad esempio di accedere a corsi e materiali didattici da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, offrendo quindi maggiore flessibilità e personalizzazione del percorso di apprendimento (Bohle Carbonell & Barrios, 2009). Inoltre, la formazione a distanza può ridurre i costi e il tempo necessario per la formazione, aumentando quindi la produttività e la competitività dell'azienda e può migliorare le competenze e la flessibilità dei lavoratori (Besser & Erlich, 2021; Yilmaz, 2021).

Emerge in modo sensibile per le istituzioni che sovrintendono ed erogano programmi di formazioni l'esigenza di recuperare informazioni sulle caratteristiche della FAD adottata dalle imprese e sulla percezione che queste ultime hanno della FAD come strumento di formazione da coniugare alle più tradizionali modalità di formazione in presenza.

La formazione a distanza, barriere e opportunità

L'indagine del 2022 ha coinvolto circa 7.000 imprese contattate via web, su una popolazione di riferimento di circa 33.000 imprese aderenti a Fondartigianato in Emilia-Romagna. Hanno partecipato alla *survey* 1.350 imprese, pari al 19% di quelle contattate, con un incremento di 348 unità rispetto al 2021, anno in cui le imprese rispondenti erano state 1.002.

La rilevazione si è articolata in quattro fasi: (1) elaborazione di un questionario ampliato rispetto alle versioni precedenti, con l'inclusione di item relativi alla formazione a distanza; (2) aggiornamento del database

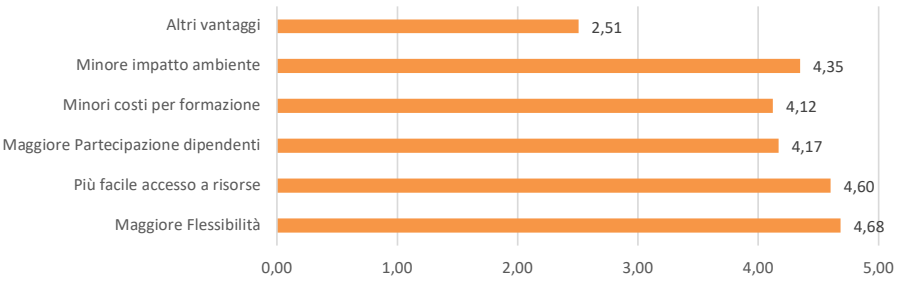
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

di contatti e-mail delle imprese aderenti mediante analisi online; (3) invio del questionario e raccolta dei dati; (4) strutturazione del questionario in quattro sezioni: caratteristiche strutturali delle imprese (con focus sull'occupazione), innovazione e investimenti, formazione svolta (nucleo centrale dell'indagine) e approfondimento sulla formazione a distanza.

La raccolta dei dati è avvenuta tramite metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), con invio via mail contenente spiegazioni e una copia del questionario, così da favorire la preparazione delle informazioni prima dell'apertura della compilazione online. Il questionario era strutturato in modo da non consentire l'invio senza rispondere a tutte le domande, riducendo così la presenza di valori mancanti.

Il presente paragrafo andrà ad analizzare la modalità di *formazione a distanza* come nuova opportunità per le imprese di erogare formazione. Alle imprese partecipanti alla *survey* è stato chiesto di indicare possibili vantaggi, svantaggi e utilizzo di questa modalità. La formazione a distanza si è resa necessaria nel 2020, quando la pandemia da Covid-19 ha portato a ripensare alle modalità di erogazione della formazione in modo tale da tenere in considerazione sia la sicurezza sanitaria sia la necessità di mantenere aggiornati gli impiegati. Successivamente alle fasi più acute della pandemia, le imprese hanno adottato la formazione a distanza come opzione molto più flessibile per venire incontro alle esigenze di lavoratori e formatori. La Figura 8.1 espone i vantaggi che le imprese rispondenti trovano nell'erogazione di formazione a distanza.

Figura 8.1 – Principali vantaggi della formazione a distanza riscontrati dalle aziende (media ponderata)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

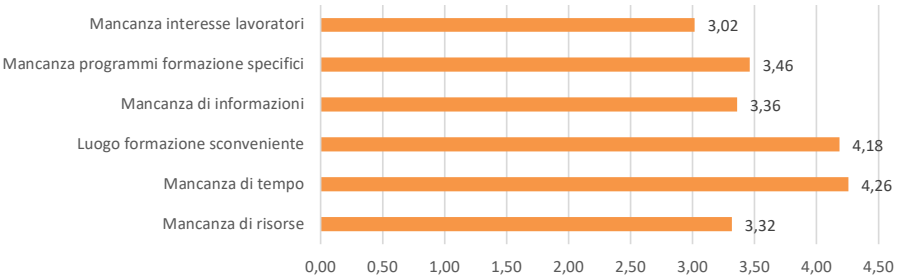
Nota: la scala Likert è stata trasformata in un indicatore sintetico utilizzando la media ponderata dei valori ottenuti da ogni singola categoria.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tra i principali vantaggi, come accennato, si può evidenziare la maggiore flessibilità nell'erogazione della formazione. La formazione a distanza rende anche più facile l'accesso alle risorse dedicate per i dipendenti. Questi possono accedere tranquillamente da ogni tipo di device e ovunque siano. Al terzo posto, i rispondenti vedono nel minore impatto ambientale un ulteriore vantaggio di queste modalità. Non è necessario, per esempio, per i dipendenti doversi spostare dal luogo di lavoro o da casa al luogo della formazione. I vantaggi si registrano anche nel minor costo per le aziende e nella maggiore partecipazione dei dipendenti.

La formazione a distanza può anche mitigare gli ostacoli ad una maggiore fruizione della formazione all'interno delle imprese. In particolare, da Figura 8.2, si può evincere come secondo le imprese rispondenti, la formazione a distanza mitiga gli ostacoli soprattutto legati al raggiungimento del luogo di formazione.

Figura 8.2 – Principali ostacoli alla formazione riscontrati dalle aziende (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: la scala Likert è stata trasformata in un indicatore sintetico utilizzando la media ponderata dei valori ottenuti da ogni singola categoria.

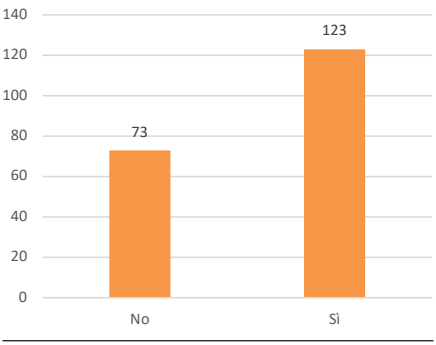
Molti degli ostacoli qui mostrati sono anche quelle barriere alla formazione mostrate nel Capitolo 6. Dai risultati, in questo senso, si può evincere come la formazione a distanza contribuisca a mitigare ostacoli soprattutto legati alla mancanza di tempo e risorse, favorendo quindi maggiore possibilità di formazione nelle imprese. Con riguardo all'impatto della formazione a distanza, la Figura 8.3, mostra come effettivamente anche nel 2021 la formazione a distanza abbia avuto lo stesso impatto della formazione tradizionale.

Dall'altro lato, sembra che la formazione a distanza non abbia favorito una maggiore partecipazione dei dipendenti. Questo, supporta i risultati di

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

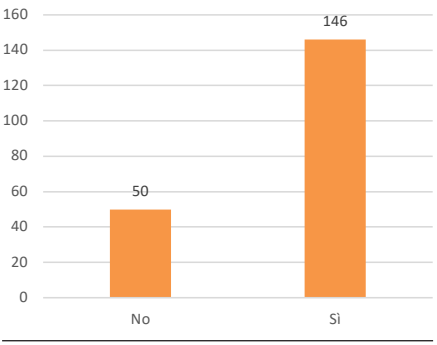
Figura 8.4 in cui la formazione a distanza, sembra non riesca a far leva su motivazione e partecipazione dei dipendenti alle attività formative. In questo senso, seppur efficace in termini di acquisizione di nuove competenze, i vantaggi della formazione a distanza non suscitano maggiore attrazione per i lavoratori, secondo i rispondenti.

Figura 8.3 – La formazione a distanza ha avuto lo stesso impatto sulle competenze dei lavoratori della formazione svolta con strumenti tradizionali (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 8.4 - La percentuale di lavoratori in formazione attraverso la formazione a distanza sarebbe stata la medesima anche se la formazione fosse stata in presenza (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

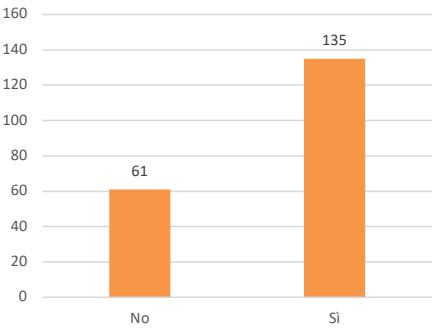
Quasi speculari i risultati alle domande con cui viene chiesto ai rispondenti se intendano continuare ad utilizzare la formazione a distanza anche dopo la pandemia e se la formazione a distanza abbia contribuito alla maggiore diffusione della formazione all'interno dell'impresa. Le risposte proposte in Figura 8.5 indicano come la maggior parte delle imprese emiliano-romagnole continuerà ad erogare formazione a distanza anche successivamente alla fine dell'emergenza pandemica. Rispetto invece al grafico presentato in Figura 8.6, i rispondenti hanno indicato come la formazione a distanza abbia contribuito alla diffusione della formazione all'interno dell'impresa.

Il grafico in Figura 8.7 mostra invece le fasce di età dei lavoratori che sono stati coinvolti nella formazione a distanza. Gran parte dei lavoratori con meno di 30 e fino a 50 anni sono stati coinvolti in egual misura in attività di formazione a distanza. In maniera minore, si è scelto di erogare formazione a distanza a quei lavoratori di età superiore ai 50 anni concentrandosi invece sui lavoratori più giovani probabilmente allo scopo di

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

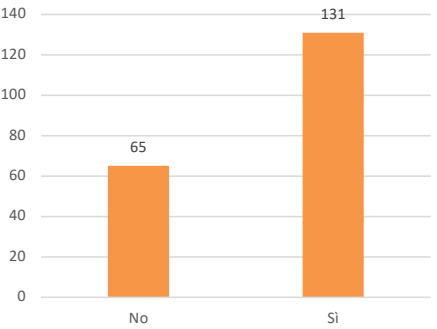
massimizzare le potenziali ricadute in azienda delle attività formative nel medio-lungo periodo.

Figura 8.5 – Erogazione formazione a distanza anche dopo emergenza pandemica (valori assoluti)



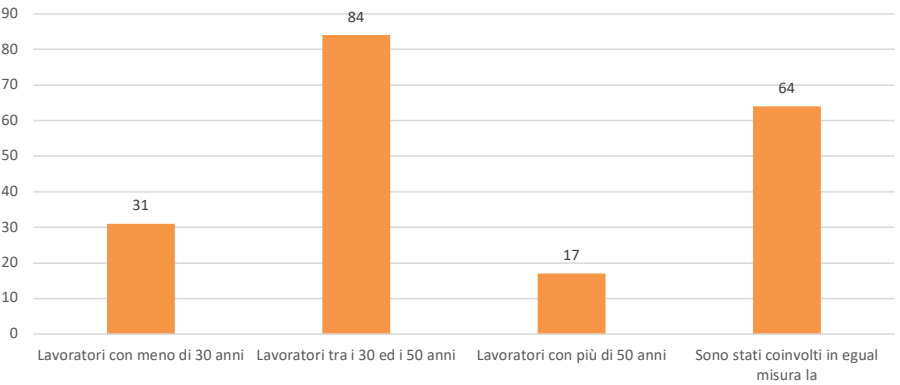
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 8.6 – Formazione a distanza contribuisce a maggiore diffusione della formazione nell'impresa (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 8.7 – Età lavoratori coinvolti in formazione a distanza (valori assoluti)



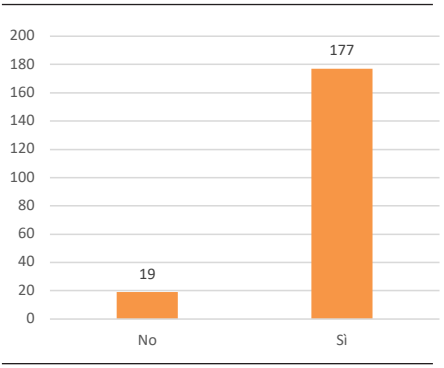
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Al di là dell'età, sembra che i lavoratori che hanno i mezzi necessari (es. PC, accesso internet, infrastrutture) e maggiori competenze abbiano usufruito maggiormente della formazione a distanza rispetto ai dipendenti

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

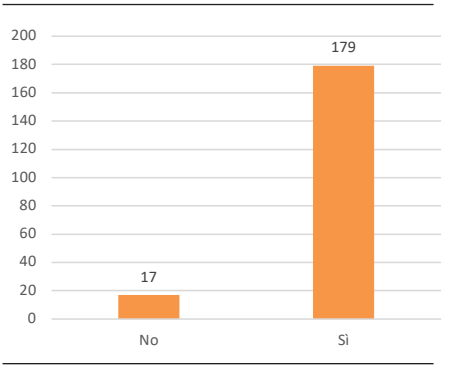
non in possesso di tali caratteristiche (Figura 8.8 e 8.9). Non emerge un vuoto di competenze o di strumenti da colmare affinché la maggior parte dei lavoratori possa usufruire della formazione a distanza.

Figura 8.8 – Dipendenti con mezzi necessari per formazione a distanza (es. PC, accesso internet, infrastrutture) (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 8.9 – Dipendenti con competenze necessarie per formazione a distanza (valori assoluti)



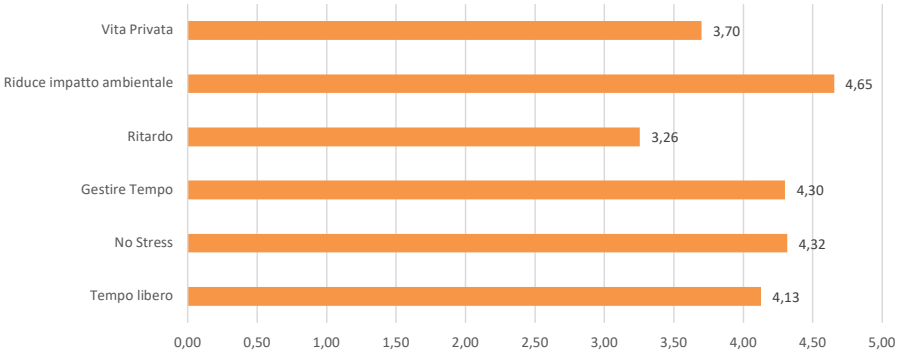
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

La seguente Figura 8.10, invece, sintetizza e raccoglie le risposte che riguardano la percezione dei vantaggi della formazione a distanza. Ai rispondenti è stato chiesto di indicare il grado di accordo con le seguenti affermazioni rispetto al contributo della formazione a distanza: riduce l'impatto ambientale grazie alla riduzione degli spostamenti dei dipendenti, aumenta la possibilità di ritardo nella ricezione della formazione da parte dei dipendenti, permette ai dipendenti di gestire meglio il proprio tempo libero, riduce lo stress in quanto i dipendenti non devono spostarsi per raggiungere il luogo della formazione, permette ai dipendenti di gestire meglio il proprio tempo libero, riduce il confine tra lavoro e vita privata.

I rispondenti, quindi concordano sul fatto che tra i principali vantaggi legati all'erogazione di formazione a distanza sia la riduzione dell'impatto ambientale dell'azienda. Oltre a ciò, sembra fortemente rilevante anche l'aspetto legato alla gestione del tempo e alla riduzione dello stress, favorendo un maggiore equilibrio tra vita privata e lavoro.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Figura 8.10 – Percezione rispetto ai vantaggi della formazione a distanza (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nota: la scala Likert è stata trasformata in un indicatore sintetico utilizzando la media ponderata dei valori ottenuti da ogni singola categoria.

8.2. La certificazione delle competenze

Il contesto interpretativo dell'indagine

Il questionario online – somministrato nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2022 ai titolari o referenti aziendali coinvolti nella ricerca sulla valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato – era articolato in quattro sezioni. I dati relativi alle prime tre sezioni sono stati riportati nel Capitolo 7. La quarta sezione – i cui risultati riportiamo in questo capitolo – era dedicata al tema della *certificazione delle competenze*.

Prima, però, di presentare tali risultati, riteniamo opportuno ricostruire il contesto normativo, istituzionale e programmatico che ne costituisce lo sfondo interpretativo.

Il tema della *certificazione delle competenze* era stato scelto dalle Parti Sociali quale tema specifico annuale di approfondimento anche in ragione del fatto che tra i Fondi paritetici interprofessionali, e in particolare in Fondartigianato, era in atto un dibattito teso a rivedere il processo di certificazione degli apprendimenti sviluppati a seguito delle attività formative finanziate che ha portato poi ad adottare nel 2023 (Invito 1-2023) nella propria programmazione la *dichiarazione di competenze rafforzata*.

La sollecitazione a procedere in tale direzione proveniva principalmente da *due processi culturali e normativi in atto* in Italia – e intrecciati con analoghi processi in ambito europeo – nel secondo decennio del XXI secolo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il *primo processo* normativo rilevante, che ha inciso in modo strutturale sulle politiche di certificazione delle competenze in Italia, è rappresentato dall'istituzione del *Sistema nazionale di certificazione delle competenze*. Il Decreto Legislativo 16 gennaio 2013, n. 13, intitolato "*Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e per la certificazione delle competenze*" (pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 39 del 15 febbraio 2013), rappresenta un passaggio normativo fondamentale nel consolidamento del riconoscimento formale delle competenze acquisite nei diversi contesti di apprendimento. Con esso viene istituito il *Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze* (SNCC), con l'obiettivo di garantire criteri comuni e livelli essenziali di prestazione sull'intero territorio nazionale, nel rispetto delle competenze delle Regioni e delle Province autonome.

Il decreto riconosce il valore degli apprendimenti acquisiti non solo in contesti formali, ma anche in quelli non formali e informali, e stabilisce un quadro di riferimento condiviso che definisce standard minimi, principi comuni e ruoli istituzionali. I soggetti coinvolti in questo sistema sono molteplici e comprendono i Ministeri competenti (in particolare Lavoro e Istruzione), le Regioni e Province autonome, l'INAPP (che assicura il supporto tecnico e scientifico al sistema, in continuità con l'operato dell'ex ISFOL) e l'ANPAL – dal 1° gennaio 2024 soppressa e le cui funzioni sono attualmente ricoperte da Sviluppo Lavoro Italia S.p.A. – in relazione al coordinamento della rete nazionale dei servizi per il lavoro.

In attuazione di quanto previsto dal Decreto Legislativo 13/2013, e con l'obiettivo di garantire il riconoscimento e la piena spendibilità nazionale delle certificazioni, viene avviato tra i ministeri un Piano di lavoro che ha inteso definire un insieme di elementi comuni volti alla correlazione e alla progressiva standardizzazione delle qualificazioni regionali e delle relative competenze.

I risultati di tale lavoro sono stati condivisi nell'ambito dell'Intesa raggiunta in Conferenza Stato-Regioni il 22 gennaio 2015, successivamente recepita nel Decreto Interministeriale del 30 giugno 2015 "*Definizione di un quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze, nell'ambito del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*" (INAPP, 2023).

Il decreto ha previsto un insieme di criteri formali e linguistici omogenei per la costruzione dei repertori regionali, concepiti per rispondere alle esigenze del mercato del lavoro, dei sistemi scolastico, universitario, dell'istruzione e formazione professionale e delle professioni.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

All'interno del *Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali*, che costituisce il quadro di riferimento unitario per l'individuazione, validazione e certificazione delle qualificazioni e delle competenze a livello nazionale, il decreto ha istituito anche il *Quadro di riferimento nazionale delle Qualificazioni professionali regionali* (QNQR), comprensivo delle competenze corrispondenti, per rendere riconoscibili e accessibili tutti i repertori degli standard delle qualificazioni e delle competenze certificabili, sia regionali che nazionali. Tale Quadro si fonda su una classificazione dei settori economico-professionali, costruita attraverso l'integrazione dei codici ATECO (attività economiche) e CP (classificazione delle professioni). I settori, organizzati in 24 aggregati (ATECO + CP), riflettono le articolazioni del mercato del lavoro. Ogni settore è descritto attraverso una sequenza che comprende l'identificazione dei processi produttivi, l'individuazione delle Aree di Attività (ADA) e delle relative attività, fungendo da riferimento unitario per le qualificazioni regionali.

L'intento prioritario del provvedimento era quello di facilitare la trasparenza degli apprendimenti, promuovendo l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, nonché di aumentare la spendibilità delle qualificazioni a livello nazionale ed europeo, anche in funzione della mobilità geografica e professionale dei cittadini.

A seguito di questa evoluzione normativa, le qualificazioni rilasciate dalle Regioni e dalle Province autonome: a) possiedono valore legale su tutto il territorio nazionale, con possibilità di costituire titolo di accesso ai concorsi pubblici o di concorrere alla definizione dei requisiti per le professioni regolamentate, nel rispetto delle normative nazionali e comunitarie vigenti; b) risultano trasparenti e riconoscibili a livello europeo e internazionale, grazie alla referenziazione ai sistemi di classificazione delle attività economiche e delle professioni, nonché ai livelli del Quadro europeo delle qualificazioni per l'apprendimento permanente (EQF).

L'insieme di provvedimenti normativi descritti ha posto le basi per la costruzione di un quadro unitario, finalizzato a garantire coerenza, trasparenza e trasferibilità delle qualificazioni su scala nazionale ed europea.

L'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni* entra a far parte integrante dei sistemi informativi, dapprima in forma indiretta, con il decreto legislativo n. 150 del 14 settembre 2015 (artt. 13 e 15) che riconoscevano come elementi del sistema informativo unitario dei servizi per il lavoro i sistemi informativi attivati presso l'ANPAL. Con il Decreto interministeriale 08 gennaio 2018 *Istituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni rilasciate nell'ambito del Sistema nazionale di certificazione delle competenze di cui al decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13* (in G.U. 25 gennaio 2018, n. 2) viene istituito il *Quadro nazionale delle qualificazioni*, struttu-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

rato in coerenza con il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), l'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni* entra a far parte giuridicamente del Sistema nazionale di certificazione delle competenze.

A completamento dell'architettura del Sistema nazionale di certificazione, il Decreto del Ministero del Lavoro del 5 gennaio 2021, emanato ai sensi dell'art. 3, comma 5, del D.lgs. 13/2013, ha introdotto le *Linee guida per l'interoperatività degli Enti pubblici titolari del sistema*. Esse definiscono un quadro comune per quanto concerne: gli standard minimi e i livelli essenziali delle prestazioni; i criteri per la realizzazione e l'aggiornamento del Repertorio nazionale; la progressiva realizzazione della dorsale informativa unica a supporto del sistema.

In questo contesto di progressiva definizione e consolidamento del Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze, un ulteriore impulso, seppur non di natura normativa in senso stretto, proviene dallo sviluppo Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021). Il PNRR assume infatti una funzione propulsiva e attuativa di rilievo, contribuendo in modo significativo all'attuazione di riforme strutturali nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro. In particolare, nell'ambito della Missione 5 – Componente 1, l'investimento 1.5 intitolato "Sistema duale e certificazione delle competenze" si configura come un intervento strategico per: a) il rafforzamento del sistema nazionale di certificazione delle competenze, in coerenza con gli indirizzi tracciati dai decreti precedenti; b) la piena interoperabilità tra i repertori regionali, al fine di assicurare una più efficace integrazione dei sistemi territoriali; c) la digitalizzazione delle evidenze delle competenze, mediante lo sviluppo di piattaforme interoperabili, in grado di rendere visibili, confrontabili e spendibili i percorsi di apprendimento formali, non formali e informali.

Il processo in atto a livello normativo si è intersecato con i processi di sviluppo dei Fondi paritetici interprofessionali in occasione della pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale n. 185 dell'8 agosto 2024 del Decreto n. 115 del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 9 luglio 2024, recante *Disciplina dei servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze relativi alle qualificazioni di titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*. Il testo normativo, infatti, regola le funzioni e disciplina gli ambiti di titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del sistema nazionale di certificazione delle competenze, aprendo nuovi spazi di collaborazione e sinergia, nell'ambito della formazione aziendale, tra il sistema della formazione professionale di competenza delle Regioni e il partenariato economico e sociale, rendendo centrale il ruolo dei Fondi Interprofessionali per la formazione continua e i Fondi bilaterali per la formazione e l'integrazione al reddito.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Si è compiuto così un importante passo nel processo di riforma del sistema nazionale di certificazione delle competenze e, più in generale, delle politiche attive del lavoro, intrapreso e sviluppato attraverso un'intensa collaborazione, da un lato con le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano, dall'altro con le parti economiche e sociali.

Il *secondo processo* in atto che ha contribuito alla scelta di Fondartigianato a introdurre una nuova forma di dichiarazione di competenze – la *dichiarazione di competenze rafforzata* – è stata la costituzione del Fondo Nuove Competenze (FNC) che riconosceva i Fondi paritetici interprofessionali come elemento strutturale per l'accesso e l'attuazione delle misure formative.

Il FNC è stato istituito con l'articolo 88 del Decreto-Rilancio (D.L. n. 34 del 19 maggio 2020), con l'obiettivo di sostenere le imprese e i lavoratori nell'acquisizione di competenze essenziali per affrontare l'emergenza Covid-19 e le conseguenti trasformazioni economico-lavorative. La gestione iniziale fu affidata all'ANPAL con un fondo pubblico cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo. L'avvio ufficiale della *prima edizione* risale a novembre 2020 con apertura fino al 30 giugno 2021, operando durante la seconda ondata pandemica.

A partire dal 13 dicembre 2022 fu lanciata una *seconda fase* nell'ambito del Piano Nazionale Nuove Competenze (PNRR). La dotazione totale fu aumentata grazie a risorse del FSE+ e nazionali, estendendo i benefici anche ai disoccupati e ai neoassunti attraverso percorsi formativi concordati con le organizzazioni sindacali. Nell'Avviso (ANPAL, 2022) di questa seconda edizione si afferma che il «progetto formativo è indirizzato all'accrescimento delle competenze dei lavoratori, individuate nell'ambito delle seguenti classificazioni internazionali […] con riferimento alle fattispecie di cui al punto 5 del par. 5, i contenuti formativi dei progetti, se non riferiti alla transizione digitale ed ecologica, devono essere referenziati, sia in fase di progettazione sia in fase di attestazione finale, ai descrittivi delle attività di lavoro classificate in *Atlante del Lavoro e delle qualificazioni*» (pp. 7-8; il corsivo è nostro).

A decorrere dal 10 febbraio sino al 10 aprile 2025 è stato possibile presentare domande per la terza edizione, dotata di 730 milioni di euro, gestita dal Ministero del Lavoro anziché da ANPAL. L'avvio della terza fase del FNC è avvenuto con l'approvazione (Decreto direttoriale n. 439 del 5 dicembre 2024). e pubblicazione dell'*Avviso pubblico Fondo nuove competenze 3 - Competenze per le innovazioni* (MLPS, 2024).

La sua terza edizione "Competenze per le innovazioni", è un progetto di importanza strategica cofinanziato dall'Unione Europea, parte del "Programma operativo nazionale Giovani, donne e lavoro" del Ministero del

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

lavoro e delle politiche sociali. L'obiettivo primario del FNC3 è promuovere la formazione continua come motore per il mondo del lavoro del futuro. Per raggiungere questo obiettivo e garantire che i percorsi formativi siano efficaci e coerenti con le reali esigenze del mercato del lavoro e dell'innovazione, il processo di certificazione, inteso come l'intero iter di progettazione, realizzazione e valutazione dei percorsi formativi per l'acquisizione di nuove competenze, si basa in modo significativo sull'utilizzo dell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni. L'Atlante è uno strumento essenziale che supporta la progettazione formativa nell'ambito del FNC3 in tutte le sue fasi, dall'analisi dei fabbisogni alla valutazione dei risultati. Tuttavia in questa edizione viene ampliato al contesto europeo l'insieme dei repertori a cui si deve fare riferimento in sede di certificazione delle competenze.

Infatti, nell'Avviso (MLPS, 2024, p. 8) si afferma: «I repertori di riferimento ai sensi del decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 115 del 9 luglio 2024 sono: a) L'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni* (consultabile sul sito INAPP); b) il Quadro comune europeo di riferimento per la conoscenza delle lingue (QCER), quale riferimento in termini di livelli e di risultati di apprendimento per le competenze multilinguistiche […]; c) il Quadro comune europeo di riferimento per le competenze imprenditoriali (EntreComp), quale riferimento in termini di livelli e di risultati di apprendimento per le competenze di imprenditività […]; d) il Quadro comune europeo di riferimento per le competenze delle competenze personali, sociali e di apprendimento (LifeComp), quale riferimento in termini di livelli e di risultati di apprendimento per le life skills […]; e) gli standard di competenze stabiliti nell'ambito dell'indagine internazionale dell'OCSE-PIAAC, quali riferimenti in termini di livelli e di risultati di apprendimento per le competenze di Numeracy […]. Nel caso sia utilizzato il repertorio Numeracy si deve predisporre un percorso specifico».

È proprio all'interno di questo complesso e integrato flusso di processi che si colloca la riflessione avviata da Fondartigianato, la quale ha inteso contribuire in modo critico e operativo al rafforzamento delle politiche di riconoscimento e valorizzazione delle competenze acquisite nei contesti lavorativi e formativi dell'artigianato. Un momento importante di tale riflessione è costituito dall'analisi degli esiti dell'indagine sul tema della certificazione delle competenze – realizzata nell'ambito del progetto 2022 – che riportiamo nei paragrafi successivi del presente capitolo e che sono stati restituiti dal Gruppo di ricerca interno all'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna, in una primissima forma non definitiva, a Fondartigianato nazionale nel maggio del 2023.

Tale riflessione ha condotto a inserire a partire dall'Invito 1-2023 (pubblicato il 3 luglio 2023) (Fondartigianato, 2023) nella propria programma-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

zione la *dichiarazione di competenze rafforzata*. Si tratta di uno strumento digitalizzato volto ad attestare formalmente le competenze acquisite dai partecipanti al termine di percorsi formativi finanziati. Il format, disponibile in versione digitale sul sito ufficiale di Fondartigianato (2024), si articola in una sequenza strutturata di sezioni che ne definiscono finalità, contesto, contenuti e modalità di validazione. Tale formato sembra essere ideato per attestare formalmente le competenze acquisite da un individuo al termine di un percorso formativo, promuovendo la trasparenza, la validità e la trasferibilità delle competenze in contesti lavorativi e formativi diversi.

Ai fini della predisposizione del documento progettuale da presentare in risposta agli Avvisi, il progettista ha a disposizione una versione su piattaforma del formulario: all'interno di tale versione è già presente una sezione dedicata allo schema della *Dichiarazione di competenze rafforzata*, in cui devono essere inseriti preventivamente tutti gli elementi che compariranno nella dichiarazione di competenze rafforzata da rilasciare successivamente al lavoratore.

Non è questo il luogo né per una descrizione dettagliata dell'intera struttura della dichiarazione né per una sua analisi critica. Valga solo sottolineare, in modo funzionale al nostro discorso, il fatto che nella *terza sezione* del documenti (*Apprendimenti conseguiti*) viene innanzitutto richiesto di dichiarare gli apprendimenti conseguiti e successivamente viene richiesta di indicare la denominazione del Settore economico professionale (SEP); la denominazione dell'Area di Attività (ADA), che delinea le funzioni e le attività operative associate al settore; l'esplicitazione delle attività e dei risultati attesi, mutuati dall'*Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni*; l'indicazione del repertorio nazionale e/o regionale di riferimento, che conferisce validità formale e uniformità alla dichiarazione. Il profilo o figura professionale a cui si riferisce la competenza deve essere esplicitato, seguito dalla denominazione della competenza e dalla sua articolazione in conoscenze e capacità (abilità), in coerenza con il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF). Infine, vengono riportati gli standard di apprendimento definiti dai quadri di riferimento comunitari, elemento che garantisce una confrontabilità delle competenze anche su scala internazionale.

La *quarta sezione* del documento, invece, è dedicata alle *modalità di valutazione finale* adottate per attestare il conseguimento delle competenze dichiarate. In essa viene richiesta una descrizione puntuale articolata in quattro ambiti: 1) la tipologia di prova utilizzata (ad esempio prove pratiche, simulazioni, valutazioni di performance); 2) gli indicatori di valutazione; 3) il risultato atteso della valutazione; 4) la descrizione della prova stessa. Questa strutturazione mira a standardizzare i criteri di giudizio e a

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

garantire che la verifica delle competenze avvenga attraverso metodi congruenti, trasparenti e documentabili.

* * *

Le informazioni fin qui esposte permettono di collocare i risultati dell'indagine all'interno di un contesto di riferimento chiaro, offrendo le chiavi interpretative necessarie per leggere le opinioni dei titolari o referenti aziendali alla luce delle procedure e degli standard che disciplinano la certificazione. Con questo inquadramento, è ora possibile passare all'analisi dei dati: nei paragrafi successivi verranno presentati e discussi i risultati dell'indagine empirica condotta nel 2022, volta a esplorare in profondità il punto di vista delle imprese sul tema della certificazione delle competenze.

La definizione di certificazione delle competenze

Nella *Sezione 4* del *questionario online* del Progetto Monitoraggio 2022, erano contenute quattro domande che miravano a indagare i punti di vista dei rispondenti circa il tema della certificazione delle competenze dei lavoratori che hanno fatto attività di formazione. Nello specifico, una domanda a risposta aperta aveva lo scopo di rilevare una rappresentazione del concetto di *certificazione delle competenze/abilità*. Una seconda domanda – con risposta in scala Likert a 6 livelli (da 1 = Per niente importante a 6 = Del tutto importante) – intendeva rilevare il valore percepito della certificazione seguita da una terza domanda a risposta aperta per raccogliere le ragioni della rilevanza attribuita alla certificazione. Infine, una quarta domanda mirava a rilevare la funzione attribuita alla certificazione mediante una batteria di 9 item con risposta in scala Likert a 6 livelli (da 1 = Per niente d'accordo a 6 = Del tutto d'accordo).

Dei 125 questionari compilati oltre ai dati socio-anagrafici, solo 112 sono stati considerati utili per l'analisi delle risposte sulla certificazione delle competenze[2].

Alla domanda che intendeva far emergere la rappresentazione del concetto di certificazione delle competenze (*Che cosa le viene in mente quando si parla di "certificazione delle competenze/abilità"?*) hanno risposto 110 titolari o referenti aziendali; due sono le mancate risposte.

[2] Rispetto ai 120 questionari inseriti nell'analisi della sezione relativa all'impatto della formazione, sono stati esclusi 11 questionari mentre ne sono stati inseriti 3 che erano stati esclusi dalla precedente analisi perché avevano un numero di item riguardanti l'impatto < 53. I valori mancanti nelle risposte agli item della quarta domanda sono stati sostituiti con il valore medio della relativa scala teorica.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Nella Figura 8.11 sono rappresentate le occorrenze dei principali termini che compaiono nelle risposte date[3].

Figura 8.11 – Wordcloud dei termini presenti nelle risposte alla domanda circa il significato attribuito alla certificazione delle competenze



I termini che maggiormente ricorrono sono i seguenti: *competenze* (24), *formazione* (18), *acquisite* (17), *abilità* (13), *attestato* (11), *conoscenze* (9), *riconoscimento* (9) e *verifica* (9).

Attraverso un'analisi qualitativa del contenuto è stato possibile classificare le risposte date in base a 22 codici che esprimono le aree concettuali toccate dai rispondenti (Tabella 8.1).

I concetti più frequentemente richiamati dall'espressione linguistica "certificazione delle competenze" sono il *riconoscimento degli apprendimenti avvenuti* (42), l'*attestato* (32), la *formazione* (24), la *valutazione* (22) e lo *sviluppo professionale* (professionalità, miglioramento, sviluppo).

Con una minore occorrenza vengono associati alla "certificazione delle competenze" i concetti di *efficacia aziendale* (9)[4], *riconoscimento delle risorse possedute* (8), il rapporto tra *teoria e pratica* (8) e quello di *evidenza* (5).

[3] Il conteggio delle occorrenze è stato effettuato utilizzando il software Word Counter 2.10. La creazione della *wordcloud* è stata realizzata utilizzando il software online *WordClouds* (www.wordclouds.com). Per costruire la nuvola sono stati utilizzati i 38 termini con almeno tre occorrenze.

[4] Con tale codice sono stati codificate le espressioni che facevano riferimento a processi aziendali (branding, processi, procedure, *key performance indicator* [kpi], fornitura) e/o alla loro qualità (validazione, criteri, qualità, certificazione ISO, incremento) e/o al loro rispetto (rispetto, seguire, applicare).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 8.1 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le risposte circa la rappresentazione del concetto di certificazione delle competenze (valori assoluti)

CODICE	FREQUENZA
Riconoscimento degli apprendimenti avvenuti	42
Attestato	32
Formazione	24
Valutazione	22
Sviluppo professionale	15
Critica	9
Efficacia aziendale	9
Riconoscimento delle risorse possedute	8
Teoria e pratica	8
Evidenza	5
Confrontabilità	3
Ente certificatore	3
Affidabilità	2
Impatto	2
Riconoscimento dell'adeguatezza al ruolo	2
Scuola	2
Trasparenza	2
Valorizzazione del lavoratore	2
Autonomia lavorativa	1
Consapevolezza del lavoratore	1
Luogo di lavoro	1
Risposta non data	2

In poche risposte, invece, sono stati fatti riferimenti ai concetti di *confrontabilità* (3), *ente certificatore* (3), *affidabilità* (2), *impatto* in azienda della formazione (2), *riconoscimento dell'adeguatezza al ruolo* svolto (2), *scuola* (2), *trasparenza* (2) e *valorizzazione del lavoratore* (2).

In un solo caso, è stato richiamato il concetto di *autonomia* nello svolgere la propria attività, di *consapevolezza del lavoratore* e di *luogo di lavoro.*

Per quanto riguarda la segnalazione – avvenuta in 9 casi – di *aspetti critici* legati al processo di certificazione sono stati sottolineati i seguenti aspetti:

- il non ritenerla, genericamente, un'attività importante;
- la compilazione del modulo di attestazione da parte del docente «in maniera scollegata dall'aula»;
- la necessità di utilizzare l'espressione «attestazione» al posto di quella di «certificazione» delle competenze/abilità acquisite;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- le modalità di verifica delle competenze: da un lato, «troppo spesso si assiste alla presenza di attestati di frequenza che poco hanno a che vedere con la verifica dell'efficacia dell'attività formativa»; dall'altro, i docenti «realizzano questionari di efficacia "ridicoli"»;
- lo scollamento tra quanto attestato sul documento e le «reali conoscenze acquisite»;
- l'opportunità di parlare di «evidenza delle capacità di un lavoratore» solo dopo però un «percorso professionalizzante piuttosto lungo»;
- l'opportunità che la certificazione riconosca la «serietà» del corso di formazione e l'effettivo apprendimento da parte dei partecipanti di aspetti «utili»;
- l'inutilità della certificazione nei contesti lavorativi di piccole dimensioni ove lavorando «continuamente a stretto contatto» è «subito evidente l'efficacia della formazione»;
- il fatto che la certificazione sia strettamente connessa al tipo di formazione;
- il fatto di non poter rispondere alla domanda perché non sono mai stati rilasciate delle certificazioni.

L'importanza della certificazione delle competenze

La seconda domanda del questionario posta ai titolari o rappresentanti aziendali era la seguente: *In che misura ritiene importante che al termine delle attività di formazione sia rilasciata ai lavoratori una certificazione delle competenze/abilità che hanno imparato?*

Nella Tabella 8.2 sono riportate le risposte a questo interrogativo.

Tabella 8.2 – Frequenza dei punteggi della domanda sull'importanza della certificazione delle competenze (valori %)

ITEM	PER NIENTE IMPOR-TANTE	MOLTO POCO IMPOR-TANTE	POCO IMPOR-TANTE	ABBASTANZA IMPOR-TANTE	MOLTO IMPOR-TANTE	DEL TUTTO IMPOR-TANTE	TOTALE
Importanza attribuita alla certificazione delle competenze	3,6	4,5	6,3	15,2	32,1	38,4	100,0

(N=112)

L'85,7% dei rispondenti ha espresso un giudizio positivo circa l'importanza della certificazione delle competenze (*Abbastanza/Molto/Del tutto importante*). Un 14,3% (16 casi), invece, ritiene la certificazione delle competenze una procedura non importante (*Per niente/Molto poco/Poco importante*) all'interno del processo formativo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Alla domanda sulle ragioni del valore attribuito alla certificazione delle competenze (*Può spiegare le ragioni della sua risposta alla domanda precedente?*) hanno risposto in modo pertinente 96 soggetti; dodici, invece, sono stati i soggetti che hanno risposto in modo non pertinente mentre quattro soggetti non hanno risposto.

Nella Figura 8.12 sono rappresentate le occorrenze dei principali termini che compaiono nelle motivazioni addotte[5]. In ordine decrescente, i termini più frequenti sono: *importante* (19), *competenze* (16), *lavoratore* (16), *formazione* (15), *certificazione* (14), *lavoro* (12), *azienda* (8), *curriculum* (7), *percorso* (7) e *soddisfazione* (7).

Anche il testo di queste risposte è stato sottoposto a un'analisi qualitativa del contenuto che ha consentito di classificare le risposte in base a 19 codici (Tabella 8.3).

I 92 soggetti che hanno attribuito un'importanza alta (*Abbastanza/Molto/Del tutto importante*) alla certificazione delle competenze ne hanno giustificato l'importanza affermando che la certificazione, in primo luogo, è il *riconoscere al lavoratore l'impegno* profuso nel partecipare all'attività di formazione (18 casi). La certificazione, in questo caso, è una forma di «gratificazione» data al lavoratore, è uno strumento per dare «soddisfazione» a chi ha partecipato alla formazione. In 16 casi, la certificazione

Figura 8.12 – Wordcloud dei termini presenti nelle risposte alla domanda sulle ragioni del valore attribuito alla certificazione delle competenze (valori assoluti)



[5] Anche in questo caso, per costruire la nuvola sono stati utilizzati 39 termini con almeno tre occorrenze.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 8.3 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le ragioni dell'importanza attribuita alla certificazione delle competenze (valori assoluti)

CODICE	IMPORTANZA ALTA (ABBASTANZA / MOLTO / DEL TUTTO IMPORTANTE)	IMPORTANZA BASSA (PER NIENTE / MOLTO POCO / POCO IMPORTANTE)	TOTALE
Critica	8	10	18
Riconoscimento dell'impegno	18	0	18
Riconoscimento degli apprendimenti sviluppati	16	0	16
Riconoscimento della formazione svolta	11	0	11
Utilità aziendale	8	0	8
Utilità futura - Arricchimento del CV	7	1	8
Evidenza	7	0	7
Valorizzazione del lavoratore	6	1	7
Affidabilità	6	0	6
Motivare il lavoratore - Generico	6	0	6
Trasparenza	6	0	6
Motivare il lavoratore - Scelta della formazione	4	0	4
Utilità futura - Cambio lavoro	3	1	4
Consapevolezza del lavoratore	3	0	3
Utilità futura - Cambio mansione	2	0	2
Motivare il lavoratore - All'apprendimento	1	0	1
Standardizzazione	1	0	1
Non pertinente	11	1	12
Risposta non data	3	3	6

è considerata importante perché è una forma di *riconoscimento degli apprendimenti sviluppati* durante la formazione; in 12 casi complessivamente è stata sottolineata l'*utilità futura* per il lavoratore, sia come arricchimento del curriculum vitae (7), sia per poter cambiare lavoro (3) sia per poter cambiare mansione all'interno della medesima azienda (2). Per 11 rispondenti, invece, la certificazione è rilevante come *riconoscimento* al lavoratore dell'*aver partecipato ad attività di formazione*. In un egual numero di casi la certificazione agisce come *elemento motivante* per il lavoratore, sia in senso generico (6), sia per spingerlo a coinvolgersi in attività di formazione (4) sia per supportarne il processo di apprendimento (1).

Con una frequenza inferiore son stati sottolineati i seguenti fattori che portano ad attribuire importanza alla certificazione delle competenze/abilità: l'*utilità aziendale* (8), l'*evidenza* (7), la *valorizzazione del lavoratore* (6), l'*affidabilità* (6), la *trasparenza* (6).

In pochi casi la certificazione è stata ritenuta importante perché favorisce la *consapevolezza*, da parte del lavoratore, degli apprendimenti sviluppati (3) o perché consente una *standardizzazione* di quanto dichiarato (1).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

I 16 rispondenti che hanno attribuito una bassa importanza alla certificazione delle competenze (*Per niente importante, Molto poco importante, Poco importante*), in dieci casi hanno espresso solo una critica alla procedura; solo in due casi è stato riconosciuto che la certificazione delle competenze è in una qualche misura importante per la «valorizzazione del personale» e «ai fini del CV in caso di cambio lavoro». In tre casi, infine, non sono state addotte le ragioni della valutazione[6] e in un altro è stata data una risposta non pertinente.

Le critiche hanno riguardato i seguenti aspetti:

- la certificazione è solo un «pezzo di carta» a cui non corrisponde una valutazione di quanto effettivamente appreso («purtroppo non sempre un Attestato corrisponde alle reali capacità acquisite»);
- l'importante è che vi sia una ricaduta in azienda degli apprendimenti «apportando migliorie nel proprio lavoro e di conseguenza nei risultati» («non è un pezzo di carta che certifica le competenze»; «i lavoratori sono maggiormente gratificati in campo pratico»; «è più importante che le competenze vengano effettivamente applicate, piuttosto che testate»);
- la non rilevanza del possesso di una certificazione «per tutte le persone» («alcune persone […] hanno comunque una loro professionalità [e] non [sono] persone da formare da un punto zero»);
- l'impossibilità di poter rilasciare «in tutti i casi» una certificazione;
- l'inutilità di rilasciare una certificazione quando «non ci sono stati molti cambiamenti».

Osservazioni critiche, in ogni caso, sono state formulate anche da 8 rispondenti che hanno attribuito un'importanza alta (*Abbastanza/Molto/Del tutto importante*) alla procedura di certificazione delle competenze. Eccole di seguito sintetizzate:

- la necessità di un collegamento tra la «cosa fondamentale» – ossia «l'acquisizione, da parte dei lavoratori, delle nuove competenze necessarie per svolgere il loro lavoro» – e il rilascio della certificazione («Non è necessaria se si tratta solo di una certificazione formale»);
- il fatto che ciò che conta – sebbene la certificazione sia una «priorità per l'impresa» perché funzionale a «valutare la qualità del corso» – è la valutazione che verrà realizzata durante l'«attività lavorativa» dell'«abilità dei corsisti di applicare e sviluppare le conoscenze acquisite»;

[6] Suggestiva è l'espressione di un rispondente che ha ribadito il proprio giudizio negativo – non rispondendo di fatto alla domanda – con l'espressione: «Le medaglie le lasciamo ai colonnelli».

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- l'opportunità di rilasciare la certificazione non solo in caso di percorsi di «formazione obbligatoria» – ad es. sulla sicurezza – ma anche «dopo qualsiasi altro corso non obbligatorio»;
- l'influenza sui risultati di apprendimento e, di conseguenza sulla certificazione, sia dello sviluppo durante la formazione di argomenti che «interessano il partecipante» sia della libera scelta alla partecipazione dell'attività di formazione;
- la mancanza «spesso» di un «riscontro» degli apprendimenti promossi dalla formazione;
- l'opportunità di «valutare e certificare le competenze dopo un tot di tempo per valutare la vera efficacia della formazione»;
- l'opportunità di rilasciare le certificazioni anche al datore di lavoro;
- l'utilizzo della certificazione «solo all'interno dell'azienda di riferimento».

La funzione della certificazione delle competenze

L'ultima domanda della sezione del questionario relativa alla certificazione delle competenze chiedeva ai titolari e referenti aziendali di esprimere la loro opinione – su una scala da 1 (*Per niente d'accordo*) a 6 (*Del tutto d'accordo*) – circa nove possibili conseguenze all'attivazione del processo di certificazione. Nella Tabella 8.4 e nella Tabella 8.5 sono state riportate le risposte ottenute.

Tabella 8.4 – Frequenza dei punteggi circa le funzioni della certificazione delle competenze (valori %)

La certificazione delle competenze/abilità rilasciata ai lavoratori al termine della formazione favorisce …	PER NIENTE D'ACCORDO	MOLTO POCO D'ACCORDO	POCO D'ACCORDO	ABBA-STANZA D'ACCORDO	MOLTO D'ACCORDO	DEL TUTTO D'ACCORDO	TOTALE
– la soddisfazione dei lavoratori per il proprio lavoro	0,9	0,9	9,8	17,9	29,5	41,1	100,0
– le dimissioni dei lavoratori per cercare lavoro in un'altra azienda	49,1	21,4	11,6	8,0	8,0	1,8	100,0
– le richieste di aumento del salario da parte dei lavoratori	23,2	21,4	22,3	25,0	6,3	1,8	100,0
– la motivazione sul lavoro dei lavoratori	1,8	1,8	11,6	21,4	35,7	27,7	100,0
– lo scoppio di conflitti tra i lavoratori	60,7	22,3	6,3	8,9	0,9	0,9	100,0
– la richiesta dei lavoratori di partecipare alla formazione	7,1	6,3	17,0	20,5	32,1	17,0	100,0
– la rinuncia dei datori di lavoro ad attivare la formazione	68,8	14,3	7,1	7,1	0,9	1,8	100,0
– la mobilità dei lavoratori nel mercato del lavoro	19,6	13,4	28,6	19,6	15,2	3,6	100,0
– le richieste dei lavoratori di cambiare il livello lavorativo	20,5	20,5	21,4	18,8	17,0	1,8	100,0

(N=112)

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Tabella 8.5 – La frequenza dei codici utilizzati per analizzare le ragioni dell'importanza attribuita alla certificazione delle competenze (valori %)

La certificazione delle competenze/abilità rilasciata ai lavoratori al termine della formazione favorisce …	ACCORDO BASSO (PER NIENTE/MOLTO POCO / POCO)	ACCORDO ALTO (ABBASTANZA/MOLTO/ DEL TUTTO)	TOTALE
– la soddisfazione dei lavoratori per il proprio lavoro	11,6	88,4	100,0
– le dimissioni dei lavoratori per cercare lavoro in un'altra azienda	82,2	17,8	100,0
– le richieste di aumento del salario da parte dei lavoratori	66,9	33,1	100,0
– la motivazione sul lavoro dei lavoratori	15,2	84,8	100,0
– lo scoppio di conflitti tra i lavoratori	89,3	10,7	100,0
– la richiesta dei lavoratori di partecipare alla formazione	30,4	69,6	100,0
– la rinuncia dei datori di lavoro ad attivare la formazione	90,2	9,8	100,0
– la mobilità dei lavoratori nel mercato del lavoro	61,6	38,4	100,0
– le richieste dei lavoratori di cambiare il livello lavorativo	62,4	37,6	100,0

(N=112)

Cinque sono le conseguenze che polarizzano in modo estremo le risposte dei titolari e referenti aziendali:

- due a favore di un grado di accordo elevato: la *soddisfazione dei lavoratori per il proprio lavoro* (88,4%) e la *motivazione sul lavoro dei lavoratori* (84,8%);
- tre, invece, a favore di un grado di accordo basso: la *rinuncia dei datori di lavoro ad attivare la formazione* (90,2%); lo *scoppio di conflitti tra i lavoratori* (89,3); le *dimissioni dei lavoratori per cercare lavoro in un'altra azienda* (82,2%).

Circa questi aspetti, quindi, risulta che solo una bassa percentuale dei rispondenti – che oscilla dal 9,8% al 17,8% – vede nella certificazione delle competenze/abilità rilasciate al lavoratore un fattore di ostacolo al processo formativo o un fattore di insorgenza di processi aziendali negativi.

In relazione a quattro altre possibili conseguenze, invece, le risposte si distribuiscono in modo meno polarizzato:

- tre a favore di un grado di accordo basso: le *richieste di aumento del salario da parte dei lavoratori* (66,9%); le *richieste dei lavoratori di cambiare il livello lavorativo* (62,4%); la *mobilità dei lavoratori nel mercato del lavoro* (61,6%);
- uno, invece, a favore di un grado di accordo elevato: la *richiesta dei lavoratori di partecipare alla* formazione (69,6%).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

In relazione alle prime tre conseguenze di questo gruppo, abbiamo una percentuale di rispondenti che oscilla dal 38,4% al 33,1%, in generale circa un terzo del totale – che vedono nella certificazione delle competenze/abilità, la potenzialità di generare conseguenze che vengono in un qualche modo a modificare le relazioni interne all'azienda tra lavoratori e datori di lavoro.

Per quanto riguarda la *richiesta dei lavoratori di partecipare alla formazione*, il 30,4% non ritiene la certificazione un incentivo in tale direzione.

Considerazioni di sintesi

L'analisi integrata dei risultati emersi nei sottoparagrafi precedenti consente di delineare un quadro articolato della percezione che i titolari e i referenti aziendali coinvolti nell'indagine attribuiscono alla certificazione delle competenze. Tale lettura acquisisce un significato più ampio se rapportata al quadro normativo e programmatico entro cui si colloca il tema: il Sistema nazionale di certificazione delle competenze, istituito con il decreto legislativo 13/2013, si trovava al momento dell'indagine in una fase di consolidamento e progressiva attuazione, grazie anche all'intesa del 22 gennaio 2015, ai successivi decreti attuativi, all'integrazione dell'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni e* del *Quadro nazionale delle qualificazioni professionali regionali* (QNQR), nonché alla definizione di standard comuni e criteri di interoperabilità. Parallelamente, Fondartigianato stava introducendo nella propria programmazione la dichiarazione di competenze rafforzata, mentre la terza edizione del Fondo nuove competenze ampliava i repertori di riferimento a quadri europei come il QCER, l'EntreComp e il LifeComp, oltre a includere standard internazionali come l'OCSE-PIAAC, con l'obiettivo di accrescere la *portabilità* e la *confrontabilità* delle qualificazioni.

Le percezioni dei referenti aziendali, quindi, si collocano in un contesto istituzionale in profonda trasformazione, segnato da una crescente attenzione pubblica – normativa, amministrativa e programmatica – verso la trasparenza, la validità e la trasferibilità delle competenze acquisite nei diversi contesti di apprendimento. In tale scenario, la certificazione si configura come un punto di intersezione tra politiche di qualificazione del lavoro e dinamiche aziendali quotidiane, sollecitando un confronto tra prospettive istituzionali e prassi operative.

I dati rilevati evidenziano una convergenza significativa verso una *concezione della certificazione* come *riconoscimento formale* di un percorso formativo compiuto, in cui si attribuisce valore non solo agli apprendimenti acquisiti, ma anche all'*impegno profuso* e alla *partecipazione attiva*. In

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

termini quantitativi, l'85,7% dei rispondenti esprime un giudizio medio-alto sull'importanza della certificazione, motivandolo soprattutto con ragioni legate al riconoscimento dell'impegno dei lavoratori e lavoratrici, agli apprendimenti conseguiti e alla potenziale utilità per arricchire il curriculum, cambiare mansione o trovare un nuovo impiego. Le motivazioni richiamano una pluralità di funzioni: dalla *valorizzazione simbolica* del lavoratore (gratificazione, riconoscimento, motivazione) alla sua spendibilità in chiave futura (curriculum, mobilità, cambio mansione), fino all'utilità percepita in ambito aziendale. Questa visione, tuttavia, pur riconoscendo l'apprendimento come capitale individuale spendibile, rischia di trascurare il valore situato e relazionale delle competenze nei contesti reali di lavoro.

L'analisi delle rappresentazioni e delle *attribuzioni di significato*, inoltre, mette in luce un intreccio complesso tra *dimensione formale* e *valore sostanziale* del processo formativo. Da una prospettiva pedagogica, emerge una tensione tra la certificazione come riconoscimento simbolico dell'apprendimento (con funzione motivazionale, identitaria e curricolare) e la necessità, sottolineata da diverse critiche, di una *valutazione autentica* e situata delle competenze effettivamente sviluppate. Emerge, infatti, il riconoscimento di alcune criticità circa la coerenza tra quanto attestato e quanto effettivamente appreso, soprattutto nei casi in cui il processo di verifica venga percepito come standardizzato, generico o privo di significato operativo. Questo *dualismo* sollecita una riflessione critica sul rapporto tra apprendimento formale e contestuale, tra documentazione e evidenza agita della competenza, ponendo il problema della "verificabilità" sostanziale, ovvero della possibilità di ancorare l'attestazione a comportamenti osservabili e a prestazioni reali nei contesti professionali.

Alcuni rispondenti hanno espresso *dubbi* circa l'effettiva *utilità della certificazione* in *contesti organizzativi di piccole dimensioni*, dove l'osservazione diretta del lavoro quotidiano rende ridondante l'attribuzione di un'attestazione formale. Tali osservazioni richiamano la necessità di evitare che la certificazione si riduca a un mero adempimento burocratico, privo di impatto trasformativo sulle pratiche di lavoro e di formazione. Nel complesso, i dati indicano che la certificazione viene percepita soprattutto in chiave pragmatica e funzionalista, come strumento per ottenere vantaggi occupazionali, arricchire il curriculum e aumentare la spendibilità nel mercato del lavoro. Al tempo stesso, emerge la consapevolezza di rischi significativi, come il ridursi della responsabilità di chi deve metter in atto la valutazione degli apprendimenti e la tendenza a trasformare gli apprendimenti in oggetti statici, privi della loro dimensione situata. Questa consapevolezza sollecita a definire con chiarezza le premesse teoriche e le modalità operative necessarie per garantire la coerenza tra quanto dichiarato nella

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

certificazione e quanto effettivamente agito, assicurando che il documento rifletta la reale pratica professionale.

Le risposte relative alle *possibili funzioni* della certificazione confermano l'*ambivalenza* del quadro emerso: da un lato, si attribuisce un potenziale positivo sul piano motivazionale e della soddisfazione dei lavoratori, come incentivo alla partecipazione a nuovi percorsi formativi; dall'altro, prevale una percezione prudente rispetto a effetti organizzativi potenzialmente disfunzionali, come la generazione di conflitti, l'aumento delle richieste salariali o le dimissioni. Le aspettative sono meno definite rispetto a dinamiche occupazionali più ampie – mobilità, cambiamento di livello, richieste di aumento – che pure sono obiettivi del quadro nazionale ed europeo. Altro aspetto che emerge dalle dichiarazioni dai referenti aziendali è la minore frequenza dei riferimenti a dimensioni strutturali del Sistema nazionale di certificazione, come la *confrontabilità*, l'*affidabilità*, la *trasparenza*, il ruolo dell'ente certificatore e la standardizzazione, centrali invece nella cornice normativa e nelle strategie di politica pubblica.

In sintesi, si conferma la *distanza tra visione istituzionale e percezione aziendale*: da un lato, la certificazione è concepita come dispositivo simbolico-motivazionale; dall'altro, la cornice normativa la inquadra come strumento sistemico e interoperabile. Pochi sono i riferimenti diretti a repertori normativi o standard europei, il che segnala la necessità di rafforzare il legame tra i due livelli.

In questa prospettiva, l'introduzione della dichiarazione di competenze rafforzata – concepita come strumento strutturato, digitalizzato e coerente con i quadri di riferimento europei e gli elementi fondamentali di una teoria della valutazione degli apprendimenti – potrebbe fungere da ponte tra logica istituzionale e logica aziendale. Affinché sia efficace, tuttavia, occorre accompagnarla con azioni di supporto culturale, tecnico e formativo rivolte agli enti di formazione e alle imprese, includendo la chiarificazione del lessico istituzionale (attestazione, validazione, certificazione) e momenti di follow-up per valutare l'effettiva applicazione delle competenze acquisite. Solo così sarà possibile rafforzare il senso di legittimità e di utilità sociale della certificazione, evitando la generazione di false aspettative professionali nei beneficiari e superando la percezione di uno strumento distante dalle esigenze reali dei contesti produttivi.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Riferimenti bibliografici

ANPAL (2022). *Avviso pubblico Fondo Nuove Competenze – FNC*. [Scaricabile da: www.anpal.gov.it/documents/552016/1336741/PON+SPAO+_Avviso+pubblico+FNC_2022_.pdf/642d2736-d799-f627-1976-db4e5bef238c?t=1668101399969].

Besser, E. D., & Erlich, J. C. (2021). Distance education and corporate training in the post-COVID world. *Human Resource Development Review*, 20(2), 142-152.

Bohle Carbonell, K., & Barrios, B. (2009). Distance education versus the traditional classroom. *Berkeley Scientific Journal*, 13(1), 7-10. https://doi.org/10.5070/BS3131007609

European Commission (2013). *Opening up Education: Innovative teaching and learning for all through new Technologies and Open Educational Resources*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0654&from=EL.

European Commission (2016). *New skills agenda for Europe*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381.

Fondartigianato (2023). *Invito 1-2023 - Formarsi per innovare*. [Scaricabile da: www.fondartigianato.it/inviti/archivio-inviti/408-download-testo-integrale/viewdocument/408].

Fondartigianato (2024). *Format della dichiarazione delle competenze "rafforzata" (digitalizzata)*. [Scaricabile da: www.fondartigianato.it/inviti/invito-1-2024/2666-dichiarazione-delle-competenze-rafforzata-2024-2-3/viewdocument/2666].

Ilieva, J., Baron, S., & Healey, N. M. (2002). Online versus face-to-face: Delivery mode for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 96-108.

INAPP (2023). *Primo rapporto di monitoraggio sullo stato di attuazione nelle Regioni e Province autonome del Sistema nazionale di certificazione delle competenze*. [Scaricabile da: https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/da4d0dfd-6f1c-4b3b-8de3-3dd71cbd7f41/content].

MLPS – Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali (2024). *Avviso pubblico Fondo nuove competenze 3 - Competenze per le innovazioni*. [Scaricabile da: https://trasparenza.lavoro.gov.it/moduli/downloadFile.php?file=oggetto_allegati/2433910525948563170O__Oavviso_fnc3.pdf].

Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*. Governo Italiano. [Scaricabile da: www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf].

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

9.
Spunti per la riflessione: verso una governance formativa territoriale[1]

9.1. La definizione del concetto di governance formativa territoriale come chiave interpretativa

L'analisi dei dati raccolti nel volume suggerisce la necessità di un impianto teorico capace di tenere insieme, senza riduzionismi, la molteplicità dei livelli coinvolti nei fenomeni formativi osservati. Un approccio epistemologico ispirato al *pluralismo regolato* (Kuhn, 1977; Morgan, 1986) appare, in tal senso, particolarmente adatto a evitare tanto il rischio di sincretismi eclettici quanto quello di mono-causalità, consentendo di articolare molteplici modelli descrittivi coerenti con la complessità dell'oggetto.

In questa cornice analitica, la *formazione* nei contesti territoriali si configura come nodo concettuale attraversato da una tensione strutturale fondamentale: da un lato, essa si presenta come *oggetto della governance* – ovvero come ambito da progettare, finanziare, valutare e regolamentare attraverso politiche pubbliche e dispositivi istituzionali; dall'altro lato, essa agisce come *strumento della governance stessa* – ovvero come leva operativa capace di generare trasformazioni nei sistemi locali, nelle pratiche organizzative e nei significati sociali condivisi.

Questa duplice natura può essere interpretata secondo tre opzioni teoriche distinte:

- come un *paradosso costitutivo*, che va mantenuto come tale per comprendere la complessità del reale;

[1] Capitolo a cura di Davide Antonioli (Università di Ferrara) e Massimo Marcuccio (Alma Mater Studiorum – Università di Bologna). Entrambi gli autori hanno contribuito congiuntamente alla definizione dell'impianto teorico e argomentativo del capitolo. Per esigenze di attribuzione, si precisa che i paragrafi 9.3, 9.4 e 9.6 sono stati redatti da Davide Antonioli, mentre i paragrafi 9.1, 9.2, 9.5 e 9.7 da Massimo Marcuccio.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

- come una *tensione risolvibile*, che richiede una chiarificazione concettuale per evitare ambiguità;
- oppure come una *prospettiva intenzionale*, che merita di essere teorizzata in modo esplicito come scelta di campo nel costruire un modello interpretativo.

Il presente volume assume quest'ultima ipotesi: la coesistenza tra *formazione-oggetto* e *formazione-strumento* è letta come configurazione intenzionale, generativa e non contraddittoria, che riflette la natura ibrida e relazionale delle politiche territoriali della formazione. Tale ambivalenza, quindi, non è riducibile a una semplice distinzione funzionale, ma costituisce un elemento fondativo del *modello di governance formativa territoriale* proposto. Solo riconoscendo tale *duplicità* – e rendendola oggetto di analisi riflessiva – è possibile cogliere appieno la natura plurale, stratificata e trasformativa della formazione come fenomeno sociale situato.

Per questa ragione, nella presente conclusione, si adotta una prospettiva teorica che distingue analiticamente tra due livelli complementari di osservazione:

- un *livello oggettuale*, in cui la formazione è assunta come campo regolato da attori pubblici e collettivi (Parti Sociali, Fondi Interprofessionali, enti territoriali), attraverso strumenti di policy, dispositivi valutativi, indirizzi strategici e pratiche negoziali (*governance territoriale della formazione)*;
- un *livello strumentale*, in cui la formazione è interpretata come *meccanismo regolativo in sé*, capace di produrre effetti sistemici, culturali, organizzativi e redistributivi sui contesti in cui si innesta (*governance territoriale mediante la formazione).*

Quando guardiamo alla formazione come oggetto di governance, ci concentriamo su come viene organizzata e regolata: chi decide le priorità, come si finanzia, quali strumenti di policy e quali procedure di valutazione si usano. Qui l'attenzione è sul "campo" della formazione e su come le istituzioni lo gestiscono. Quando, invece, guardiamo alla formazione come strumento di governance, ci concentriamo su come essa agisce concretamente per produrre cambiamenti: migliorare le competenze, favorire l'innovazione, ridurre le disuguaglianze, rafforzare la coesione sociale. Qui l'attenzione è sugli effetti che la formazione genera nei contesti in cui è inserita.

La distinzione tra livello oggettuale e livello strumentale può non essere immediata, perché si basa su termini e concetti tipici del linguaggio specialistico della teoria della governance. Sul piano lessicale, "oggettuale" e

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

"strumentale" appartengono a un registro concettuale elevato e richiedono di essere collocati in un contesto analitico preciso per essere pienamente compresi. La difficoltà può nascere anche dal fatto che, nella pratica, i due piani tendono spesso a sovrapporsi: la formazione è infatti, nello stesso tempo, un oggetto di regolazione e uno strumento di cambiamento. Per esempio, un corso di formazione può essere progettato, finanziato e regolamentato (dimensione oggettuale) e, al tempo stesso, essere utilizzato per trasformare pratiche, ruoli e processi (dimensione strumentale). Questa compresenza rende meno netta la distinzione tra le due prospettive. Inoltre, se la spiegazione rimane solo sul piano teorico, senza esempi concreti, può risultare più difficile capire in che modo la distinzione possa essere utile per interpretare la realtà. Infine, il passaggio dall'uno all'altro livello può apparire sfumato, perché non sempre è immediatamente evidente se si stia parlando di *ciò che viene regolato* o del modo in cui la regolazione *produce effetti*.

Per *rendere più concreta* questa distinzione, si possono considerare due esempi tratti dal contesto di Fondartigianato. Il primo riguarda il *livello oggettuale*: si pensi a un Invito che definisce le aree tematiche prioritarie per i progetti formativi, ad esempio digitalizzazione o sicurezza sul lavoro, stabilendo i criteri di ammissibilità e indicando le modalità di rendicontazione. In questo caso, la formazione è l'*oggetto* di un insieme di regole, procedure e decisioni strategiche assunte dagli attori della governance. Il secondo esempio riguarda il *livello strumentale*: si immagini un percorso formativo finanziato da Fondartigianato per microimprese artigiane del settore meccanico, finalizzato a introdurre tecniche di produzione "green" e ridurre gli scarti di lavorazione. In questo caso, la formazione è lo *strumento concreto* attraverso cui si realizza una *trasformazione* produttiva e organizzativa sul territorio (*effetto*).

Il concetto di *governance formativa territoriale* così definito – che si configura come *concetto operativo* e al tempo stesso *fondato teoricamente* – viene proposto come chiave interpretativa costruita a partire dall'osservazione delle pratiche e dall'analisi dei dati riportati nei capitoli precedenti. Si tratta di un concetto capace di orientare sia la *lettura* dei processi in atto sia la *progettazione* di interventi nei sistemi locali di apprendimento. Per rendere conto di questa capacità orientante, è necessario esaminare le funzioni specifiche che la formazione esercita concretamente nei sistemi territoriali.

9.2. Funzioni della formazione e governance formativa territoriale

All'interno della cornice teorica della governance formativa territoriale, la distinzione tra *livello oggettuale* e *livello strumentale* offre la base per

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

una lettura articolata delle funzioni concrete che la formazione svolge nei contesti territoriali. Per rendere operativa questa prospettiva, è possibile individuare *quattro funzioni interconnesse*, che descrivono le modalità attraverso cui la formazione contribuisce alla configurazione e alla trasformazione dei sistemi locali: la funzione sistemica, la funzione strategica, la funzione culturale e la funzione macrosociale.

Si può dunque parlare di una *funzione sistemica*, laddove la formazione – strettamente legata all'evoluzione dei sistemi regionali di innovazione – contribuisce alla coerenza e allo sviluppo delle configurazioni istituzionali e produttive, fungendo da infrastruttura cognitiva e organizzativa. Al tempo stesso, essa svolge una *funzione strategica* quando opera come leva di adattamento e trasformazione nei confronti delle sfide ambientali, sostenendo processi di riorganizzazione nei contesti lavorativi. Una terza dimensione riguarda la *funzione culturale*, attraverso cui la formazione partecipa alla costruzione di significati condivisi, alla rielaborazione delle identità professionali e al riconoscimento del sapere esperienziale. Infine, si può riconoscere una *funzione macrosociale*, in cui la formazione contribuisce alla redistribuzione delle opportunità, alla promozione dell'equità e alla costruzione di spazi collettivi di cittadinanza.

Sul *piano oggettuale*, la formazione agisce soprattutto attraverso una *funzione sistemica*, che garantisce coerenza e adattamento delle configurazioni istituzionali e produttive, e una *funzione macrosociale*, che sostiene la redistribuzione delle opportunità e la costruzione di spazi collettivi di cittadinanza.

Sul *piano strumentale*, emergono con maggiore evidenza la *funzione strategica*, legata alla capacità di adattamento e trasformazione organizzativa di fronte alle sfide ambientali, e la *funzione culturale*, che promuove la costruzione di significati condivisi, il riconoscimento del sapere esperienziale e la rielaborazione delle identità professionali.

Queste funzioni, pur avendo un ancoraggio prevalente a uno dei due livelli, operano in modo intrecciato, contribuendo congiuntamente a definire la natura plurale e trasformativa della governance formativa territoriale. L'analisi integrata di tali funzioni consente di cogliere la natura plurale e trasformativa della governance formativa territoriale, intesa come dispositivo che connette attori, politiche e pratiche in una prospettiva di sviluppo umano e coesione territoriale. Questo schema quadripartito viene proposto come articolazione teoricamente fondata delle configurazioni osservate, permettendo un'analisi stratificata che intreccia logiche istituzionali, processi organizzativi, dinamiche culturali e forme di regolazione pubblica della formazione.

Muovendo da questa articolazione teorica, i paragrafi seguenti sviluppano un'analisi approfondita delle quattro funzioni individuate.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

9.3. La formazione come funzione sistemica nei contesti produttivi regionali

Muovendo dalla cornice teorica delineata in precedenza, questo paragrafo approfondisce la funzione sistemica della formazione intesa come contributo della formazione alla coerenza e all'evoluzione delle configurazioni istituzionali e produttive, attraverso il ruolo di infrastruttura cognitiva e organizzativa. Per fare questo ci si avvarrà anche di contributi concettuali specifici per analizzarne le dinamiche nei contesti produttivi regionali, con particolare riferimento al caso di Fondartigianato. In particolare, risultano rilevanti le prospettive sulla *regolazione attraverso strumenti* (Lascoumes & Le Galès, 2004) e sulla *costruzione negoziata delle politiche pubbliche* (Jobert & Muller, 1987; Jobert, 2004).

Tali riferimenti consentono di interpretare le pratiche osservate non come somma di decisioni locali isolate, ma come espressione di una governance multilivello in cui le Parti Sociali, attraverso Fondartigianato, svolgono una funzione di coordinamento selettivo e di regolazione indiretta. Il Fondo non si configura, in questa chiave, come mero soggetto tecnico-erogativo, ma come dispositivo istituzionale che media tra logiche produttive, istanze territoriali e obiettivi di interesse generale, contribuendo alla definizione e all'attuazione di politiche formative che hanno una valenza pubblica.

Il quadro concettuale appena delineato può essere posto in relazione con alcuni risultati empirici, in particolare con i dati presentati nel Capitolo 5 del volume, che documentano come la formazione finanziata non costituisca un intervento additivo, ma rappresenti una *componente strutturale* dei *processi di adattamento e innovazione* nei sistemi produttivi regionali. In particolare, emerge una coerenza significativa tra le aree tematiche dei progetti realizzati, i fabbisogni dichiarati nella fase di progettazione e le tipologie di competenze attivate, segnalando la capacità delle imprese di orientare in modo selettivo e strategico le risorse disponibili. Questi elementi empirici risultano coerenti con una lettura della formazione come infrastruttura cognitiva e sociale, in grado di sostenere dinamiche di trasformazione progressiva, soprattutto nei contesti caratterizzati da transizione tecnologica e settoriale.

Sul piano interpretativo, un ulteriore contributo proviene dalla *teoria della regolazione* (Boyer, 2023), che consente di interpretare la formazione come uno dei *meccanismi istituzionali* attraverso cui si stabilizzano, nel tempo, le relazioni tra economia, società e lavoro, contribuendo alla coerenza del regime di accumulazione e alla sua adattabilità ai cambiamenti strutturali. Inoltre, la valutazione delle attività rendicontate assume una funzione regolativa riflessiva, consentendo alle Parti Sociali di osservare

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

retrospettivamente le traiettorie evolutive dei sistemi locali, rafforzando l'allineamento tra culture professionali e sfide sistemiche.

Questo approccio teorico si integra coerentemente con la prospettiva comparata in particolare con l'*analisi comparata dei sistemi di formazione professionale nelle economie coordinate* (Busemeyer & Trampusch, 2012), che attribuisce un ruolo centrale agli attori collettivi – come le Parti Sociali – nella costruzione di assetti stabili di cooperazione tra Stato, mercato e società civile. In tale prospettiva, la formazione finanziata assume valore non solo per i suoi effetti micro, ma per la sua capacità di sostenere una traiettoria di sviluppo inclusivo e sostenibile, fondata su un'idea di apprendimento come bene collettivo e diritto sociale. L'azione formativa non appare, dunque, come somma di interventi tecnici frammentati, ma come parte integrante di un'*infrastruttura istituzionale orientata* alla produzione di beni pubblici – tra cui l'occupabilità, la coesione territoriale, l'adattabilità organizzativa e la capacitazione professionale.

Il ritorno all'analisi empirica fornisce alcuni elementi coerenti con questa lettura: i dati della *survey* rivolta alle imprese aderenti (Capitolo 6) mostrano come la formazione sia riconosciuta, anche da parte di imprese che non accedono direttamente ai finanziamenti del Fondo, come leva cruciale per affrontare i processi di transizione tecnologica, ecologica e organizzativa. Oltre il 30% delle imprese che hanno attivato percorsi formativi ha introdotto parallelamente innovazioni di processo o modelli green, mentre si osserva una maggiore propensione alla collaborazione interistituzionale tra le imprese che investono nella formazione continua. La formazione, dunque, non è più percepita come semplice aggiornamento tecnico, ma come processo abilitante alla riorganizzazione dei ruoli e all'espansione dell'autonomia operativa.

Il radicamento di questa interpretazione nella cornice della cosiddetta *economia della conoscenza* (si veda Rooney *et al*., 2005 per un'estensiva e completa copertura dei temi sulla knowledge economy) consente di fornire il giusto valore ad un sistema di governance regionale della formazione alle cui risorse possano accedere anche le micro-imprese.

In questo contesto, il binomio strategicamente vincente 'formazione/innovazione' (Capello & Lenzi, 2013, 2019; De Noni *et al*., 2017; Ghisetti & Quatraro, 2017; Gennaioli *et al*., 2011; Odoardi & Moratore, 2019) è messo in risalto anche dalle analisi relative ai sistemi regionali di innovazione attraverso la costruzione di indici di innovazione (es. il regional innovation scoreboard), che pongono una particolare enfasi sul "capitale umano" come uno tra gli elementi fondanti della capacità di un sistema regionale di diffondere conoscenze e best practices, così come di sviluppare competenze. La costruzione delle conoscenze degli individui e dei lavoratori diventa un

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

meccanismo cruciale attraverso cui far passare non solo lo sviluppo competitivo dei territori, ma anche quello sociale e relazionale.

Le evidenze del Capitolo 6 mostrano la presenza ricorrente di associazioni tra formazione e innovazione nel tempo. In un tale quadro, l'evoluzione del significato attribuito alla formazione contribuisce alla costruzione di un tessuto produttivo più resiliente, generativo e aperto all'innovazione inclusiva. L'articolazione flessibile delle modalità formative – in presenza, a distanza, in affiancamento – segnala infine un progressivo adattamento alle esigenze delle micro e piccole imprese, indicativo di una cultura organizzativa in trasformazione.

L'analisi della funzione sistemica della formazione evidenzia il ruolo della formazione come infrastruttura cognitiva, sociale e istituzionale nei processi di adattamento e innovazione dei sistemi produttivi regionali, all'interno dei quali le Parti sociali – anche attraverso Fondartigianato – svolgono un ruolo orientante e di mediazione strategica, contribuendo a definire priorità e modalità di attuazione delle politiche formative. Nei paragrafi successivi l'attenzione si sposta sulle altre funzioni della formazione individuate nel quadro teorico, osservandone modalità e contesti di attuazione.

9.4. La formazione come funzione strategica nei processi di transizione

In coerenza con la seconda funzione individuata nel modello teorico di governance formativa territoriale – quella strategica –, la formazione appare non solo come infrastruttura istituzionale, ma come *leva dinamica di adattamento e trasformazione organizzativa*. In questa prospettiva, essa è concepita come *dispositivo capace di rispondere in modo selettivo alle sfide ambientali* poste dai contesti produttivi, selettività qui intesa come capacità di orientare la progettazione verso quei settori, ruoli e competenze che presentano il massimo potenziale di impatto sul miglioramento organizzativo. Tale funzione strategica si traduce nella possibilità di sostenere, su base mirata, processi di riorganizzazione e innovazione nei contesti lavorativi, a partire dall'analisi delle priorità produttive e delle condizioni di rispondenza culturale e operativa.

La selettività, in questo senso, non resta un principio astratto, ma trova una traduzione operativa in criteri ex ante che consentono di identificare con precisione le aree di maggiore rilevanza strategica. Tali criteri includono: priorità produttive e momenti critici di processo, vulnerabilità organizzative, livello di maturità digitale e culturale, analisi costo-opportunità/

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

beneficio atteso e rispondenza dei ruoli chiave. In tal modo, le scelte relative a contenuti, gruppi target e intensità degli interventi risultano guidate da un quadro di riferimento coerente con le finalità di miglioramento organizzativo. Questa funzione strategica trova concreta applicazione, in particolare da parte di Fondartigianato regionale, nella stesura dei Piani formativi e dei Progetti Quadro, mentre per Fondartigianato nazionale essa si esprime nella definizione degli Inviti, nei quali tali criteri orientano la selezione e la priorità degli interventi.

Accanto a questa dimensione di *governance strategica*, la formazione presenta anche una *declinazione strategico-regolativa* che si manifesta nei contesti organizzativi e operativi in cui viene attivata. Qui, l'attenzione si sposta dal livello di *pianificazione ex ante* al livello delle *pratiche effettive e delle condizioni* che ne determinano l'efficacia. Cornici teoriche come il paradigma dell'*apprendimento situato* (Lave & Wenger, 1991) e il concetto di *affordance* (Eraut, 2004) permettono di leggere la formazione come processo intrinsecamente relazionale e contestuale, plasmato dalle condizioni ambientali e dalle pratiche lavorative. Le evidenze empiriche in letteratura confermano che il trasferimento degli apprendimenti dipende dalla presenza o assenza di condizioni abilitanti – quali supporto manageriale, disponibilità di tempo, accesso a strumenti adeguati, coerenza con i flussi di lavoro – e che il nesso formazione-cambiamento è situato e non lineare.

Per garantire coerenza e fattibilità, la progettazione degli interventi deve dunque incorporare un'analisi preventiva delle mappe di *affordance* proprie di ciascun contesto produttivo locale. Tale analisi può essere arricchita dall'integrazione con l'approccio dell'*apprendimento trasformativo* (Mezirow, 1991) e con la *teoria delle capabilities* (Sen, 1992; Nussbaum, 2000), che mettono in evidenza la dimensione agentiva dell'apprendimento come processo di riattivazione di significati, rielaborazione identitaria e conversione di risorse in capacità effettive.

In questa prospettiva integrata, la formazione continua si configura come processo che abilita scelte autonome, genera capacità trasformative e contribuisce a ridefinire l'orizzonte di possibilità di imprese e lavoratori nei sistemi locali. Gli esiti possono essere osservati nella diversificazione dei percorsi di carriera, nell'incremento dell'autonomia decisionale e nell'adozione di soluzioni innovative. Tali *elementi soggettivi* costituiscono veri e propri indicatori di processo del *cambiamento organizzativo*, in quanto influenzano il grado di adozione e radicamento delle innovazioni introdotte.

Le evidenze raccolte nel Capitolo 7 del volume, attraverso questionari, interviste e osservazioni dirette, risultano coerenti con questa lettura: la formazione non è percepita a *livello soggettivo* come semplice trasmissione di contenuti, ma come occasione di riconoscimento, rielaborazione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

identitaria e riposizionamento professionale. Le narrazioni mostrano che la percezione di utilità è strettamente connessa a meccanismi concreti quali la possibilità di attribuire nuovo senso al proprio lavoro, di raccontare e rielaborare l'esperienza vissuta e di percepirsi come parte attiva del cambiamento. Inoltre, *sul piano organizzativo*, l'efficacia dei percorsi formativi risulta massima quando essi si innestano nelle pratiche lavorative, mobilitano l'agency dei soggetti e si integrano con le culture organizzative esistenti. In tal caso, la formazione agisce come dispositivo simbolico e relazionale, capace di generare appartenenza, visibilità e valorizzazione del sapere esperienziale, i cui effetti possono essere rilevati a livello organizzativo attraverso indicatori quali il miglioramento dei flussi comunicativi interni o l'adozione di nuove pratiche operative[2].

Parallelamente, la *valutazione* assume una *funzione trasformativa* (Mertens, 2009), diventando pratica culturale riflessiva e spazio negoziale condiviso, in cui la formazione è percepita come diritto, opportunità e leva per la giustizia organizzativa. La dimensione valutativa – fondata su pluralità di strumenti, partecipazione attiva e approccio trasformativo – si lega alla funzione di *enlightenment* (Weiss, 1977), configurandosi come processo generativo di apprendimento organizzativo, chiarificazione concettuale e costruzione condivisa di senso.

In conclusione, la funzione strategica – insieme alla sua declinazione strategico-regolativa – opera definendo priorità, criteri e condizioni operative in grado di orientare l'efficacia della formazione nei processi di transizione. Per cogliere pienamente la portata trasformativa di tali processi, è tuttavia necessario considerare anche la *funzione culturale*, attraverso cui la formazione partecipa alla costruzione di significati condivisi, alla rielaborazione delle identità professionali e al riconoscimento del sapere esperienziale, che sarà oggetto del paragrafo successivo.

9.5. La formazione come funzione culturale nei contesti organizzativi

Una terza direttrice interpretativa dei dati emersi nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2023 riguarda la funzione culturale della formazione, intesa come processo attraverso il quale un'organizzazione rinnova e consolida

[2] Sul piano metodologico, la validità delle inferenze è supportata sia dalla triangolazione di fonti e metodi, sia dal controllo delle principali minacce alla validità (selezione, desiderabilità sociale, effetto novità).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

il proprio patrimonio simbolico. Tale processo integra valori, significati e pratiche in un orizzonte condiviso, agendo non solo come strumento di sviluppo professionale, ma come dispositivo che contribuisce a definire "chi siamo" come collettività organizzativa. In questa accezione, la formazione traduce le esperienze in riferimenti comuni e sedimenta nel tempo un capitale simbolico condiviso.

A differenza della funzione strategica, orientata alla definizione di priorità e criteri operativi, la funzione culturale si colloca su un piano prevalentemente simbolico e relazionale. Il focus è sulla costruzione sociale negoziata della cultura organizzativa, in cui i significati non sono dati una volta per tutte, ma emergono dall'intreccio di pratiche, storie e interazioni. Come sottolinea Schein (2010), la cultura non si limita a un insieme di assunti di base, ma è continuamente plasmata dall'esperienza e dalle interpretazioni condivise; e, come evidenzia Alvesson (2013), essa è attraversata da ambiguità, pluralità di prospettive e possibilità interpretative multiple.

Un aspetto ulteriore riguarda la capacità della formazione di creare linguaggi ponte tra gruppi professionali, reparti o funzioni che utilizzano codici specialistici differenti. Nei casi analizzati, la partecipazione a percorsi comuni ha favorito l'adozione di lessici condivisi, riducendo incomprensioni e favorendo processi decisionali più inclusivi. Questa dimensione linguistica, sebbene meno tangibile di un indicatore di performance, incide in modo rilevante sulla qualità della collaborazione e sulla coesione interna (Brown & Duguid, 2001; Wenger, 1998).

In questo quadro, la formazione agisce anche come meccanismo di attribuzione di significati (sensemaking) (Weick, 1995), offrendo spazi in cui i membri dell'organizzazione reinterpretano collettivamente eventi e pratiche, generando cornici di significato che orientano l'azione futura.

Le evidenze empiriche raccolte nel Capitolo 7 del volume – in particolare attraverso gli studi di caso basati su osservazioni dirette e conversazioni approfondite – mostrano che la formazione può costituire non solo un mezzo per sviluppare competenze tecniche e professionali, ma anche una leva strategica per la trasformazione della cultura organizzativa. Fin dall'analisi iniziale emerge che l'apprendimento non si limita a produrre effetti operativi: esso incide in modo significativo sulle modalità di relazione tra i membri dell'impresa e sui valori condivisi che orientano le scelte collettive.

In primo luogo, le osservazioni raccolte sul campo evidenziano che le attività formative diventano spazi privilegiati di *narrazione e rielaborazione collettiva*. Durante la formazione si sviluppano discorsi e racconti capaci di ridefinire il linguaggio professionale, introdurre nuove metafore condivise e creare punti di riferimento simbolici utili per interpretare le situazioni di lavoro. In alcuni casi, questo processo ha comportato un vero

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

e proprio spostamento di prospettiva: ad esempio, nel modo di parlare di qualità del servizio, si è passati da un'attenzione centrata su indicatori puramente quantitativi a descrittori che danno rilievo alla dimensione relazionale e all'impatto sociale dell'attività.

In secondo luogo, la formazione svolge un ruolo di *emersione e formalizzazione del sapere tacito presente nelle organizzazioni*. Le pratiche collettive, le norme non scritte e i meccanismi informali di coordinamento – che normalmente restano impliciti – diventano visibili e condivisibili, trasformandosi in patrimonio comune dell'impresa. In questo senso, la formazione non solo trasferisce competenze, ma costruisce una memoria organizzativa capace di facilitare l'integrazione dei nuovi membri e il dialogo tra generazioni professionali, come già indicato da un riferimento classico quale quello di Polanyi (1997).

Un terzo elemento rilevato riguarda la capacità della formazione di *favorire modalità di lavoro più partecipative*. Nei casi osservati, la partecipazione ai percorsi formativi ha coinvolto attivamente tutti i livelli gerarchici, generando un linguaggio comune sulle competenze tra direzione, responsabili e operatori. Questo ha migliorato la comunicazione interna, reso più condivisi i processi decisionali e rafforzato il senso di appartenenza, incrementando la motivazione e l'orientamento verso la qualità e l'innovazione.

Infine, le evidenze mostrano che la *formazione riduce le resistenze interne al cambiamento*, in particolare di fronte all'introduzione di nuove tecnologie o metodologie di lavoro. In questa prospettiva, essa si configura come catalizzatore di trasformazioni culturali di lungo periodo, incidendo non solo sulle competenze operative, ma anche sugli atteggiamenti, sulle norme e sui valori che definiscono l'identità stessa dell'organizzazione (Crozier & Friedberg, 1977).

All'interno di questo quadro, *la valutazione* assume una connotazione specifica: non si limita a rilevare risultati, ma si configura come pratica interpretativa e documentale (Patton, 2010). Essa raccoglie e restituisce le narrazioni che emergono nei percorsi formativi, valorizzando quelle che fungono da ancore simboliche o che esprimono cambiamenti nella percezione collettiva del lavoro. In questa accezione, la valutazione diventa parte della stessa trama culturale, contribuendo alla sedimentazione dei significati e alla legittimazione di nuove pratiche.

Rafforzare la funzione culturale della formazione significa quindi operare su più fronti: incoraggiare la produzione e la condivisione di storie organizzative; sostenere contesti formativi che mettano in dialogo prospettive eterogenee; favorire la traduzione di apprendimenti in elementi narrativi stabili; integrare le acquisizioni simboliche nelle prassi decisionali e opera-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

tive. In tal modo, la formazione si radica nel tessuto culturale dell'organizzazione, ne diventa parte costitutiva e alimenta un ciclo virtuoso di apprendimento collettivo e innovazione sociale.

9.6. La formazione come funzione macrosociale e regolativa

L'ultima funzione della formazione da considerare è la funzione macrosociale, che richiama il *ruolo istituzionale* delle Parti Sociali nella costruzione di spazi pubblici di apprendimento. La funzione macrosociale della formazione può essere ricostruita in modo trasversale nel volume come elemento strutturante di una governance territoriale riflessiva, capace di integrare istanze economiche, trasformazioni produttive e diritti sociali. In questa prospettiva, Fondartigianato non si limita a erogare risorse, ma può configurarsi come *dispositivo di governance collettiva* multilivello (Lascoumes & Le Galès, 2004), in grado di connettere attori economici, politiche pubbliche e territori produttivi attraverso meccanismi negoziali di regolazione (Jobert & Muller, 1987; Jobert, 2004).

I dati dei Capitoli 2 e 3 mostrano che, nel contesto di un sistema economico esposto a forti pressioni inflattive, a incertezze geopolitiche e all'attuazione ancora instabile del PNRR, la formazione rappresenta un canale potenziale di resilienza. Tuttavia, i risultati del Capitolo 6 fanno emergere una certa discontinuità tra retoriche programmatiche e capacità effettiva delle microimprese di intercettare le traiettorie del cambiamento: molte restano ai margini della transizione digitale ed ecologica, rivelando limiti strutturali nella capacità di anticipazione strategica, su cui l'azione regolativa delle Parti Sociali è chiamata a intervenire in modo più incisivo. Nel Capitolo 5, le attività rendicontate documentano un sistema ampio e capillare, ma al tempo stesso selettivo e disomogeneo. La partecipazione è concentrata in alcune province, settori e tipologie d'impresa, mentre ampie porzioni del tessuto produttivo regionale risultano scarsamente coinvolte.

Inoltre, si rilevano fragilità nella fase di analisi dei fabbisogni, nella progettazione condivisa e nella valorizzazione delle competenze acquisite. La stessa articolazione dei progetti mostra una polarizzazione tra imprese più strutturate e realtà marginali, con il rischio di consolidare divari piuttosto che colmarli. Il Capitolo 4 evidenzia l'importanza di aver attivato un dispositivo valutativo integrato e partecipato, da cui emerge anche l'opportunità di attivare pratiche di restituzione e co-interrogazione dei dati al fine di valorizzare appieno il potenziale trasformativo della valutazione, che rischia – diversamente – di tradursi in una funzione descrittiva piuttosto che generativa.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

L'insieme di queste criticità consente di tematizzare in modo pienamente autonomo la funzione macrosociale, come asse analitico che problematizza le disuguaglianze, le condizioni di accesso alla conoscenza e la capacità redistributiva degli strumenti regolativi. In questo quadro, la funzione macrosociale della formazione non può essere intesa soltanto come leva astratta di riequilibrio, ma come compito concreto e complesso di regolazione pubblica, che richiede alle Parti Sociali di rendere più inclusivo e strutturalmente equo l'accesso alla conoscenza. La letteratura sulla *collective skill formation* (Busemeyer & Trampusch, 2012) mostra come i fondi paritetici possano giocare un ruolo chiave in questo senso, ma solo se capaci di rafforzare i meccanismi deliberativi, redistributivi e valutativi che legano la formazione alla cittadinanza attiva e allo sviluppo sostenibile.

9.7. La governance formativa territoriale come chiave interpretativa e prospettiva strategica

Dall'analisi condotta nel volume, sostenuta da una pluralità di evidenze empiriche e da una riflessione teorica articolata, proponiamo la nozione di *governance formativa territoriale* come chiave interpretativa di sintesi. Essa non si configura come un concetto astratto o un'etichetta giustapposta, ma come un concetto che *de-finisce* una situazione dinamica e situata, che prende forma attraverso l'intreccio di pratiche, strumenti e relazioni mediante cui gli attori sociali, economici e istituzionali co-producono politiche di apprendimento contestualizzate, inclusive e orientate allo sviluppo umano. Proprio in virtù del suo radicamento nelle pratiche e nei risultati empirici analizzati, il concetto acquisisce densità e rigore, proponendosi come *chiave interpretativa* di sintesi per leggere – e orientare – l'evoluzione delle politiche formative nel territorio dell'Emilia-Romagna, all'interno del più ampio e complesso quadro delle politiche nazionali.

Tale configurazione assume pieno significato alla luce delle direttrici di sviluppo delineate nel volume. I dati raccolti costituiscono infatti un patrimonio conoscitivo di rilevanza strategica per il rafforzamento del ruolo delle Parti Sociali nei processi decisionali. In primo luogo, essi consentono di costruire scenari territoriali integrati e multidimensionali, utili per orientare priorità settoriali e promuovere politiche differenziate. In secondo luogo, le evidenze rafforzano la funzione di mediazione delle Parti Sociali tra il sistema delle imprese e quello della formazione continua, valorizzando pratiche riflessive, dispositivi partecipativi e strumenti di co-progettazione. Una terza direttrice riguarda la costruzione di politiche formative evidence-based, mirate alla riduzione delle disuguaglianze di

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

accesso e all'incremento dell'efficacia. L'analisi dei fabbisogni, dei driver e delle barriere all'apprendimento permette di progettare interventi coerenti con le strutture produttive locali e i profili dei lavoratori. Parallelamente, l'innovazione degli strumenti di certificazione delle competenze, fondata su criteri autentici e affidabili, può costituire una condizione abilitante per un uso strategico della valutazione, in coerenza con le esigenze operative delle imprese artigiane.

Nel loro insieme, queste direttrici delineano un *percorso concreto di consolidamento* di una governance collaborativa e anticipatoria, capace di sostenere l'innovazione organizzativa, promuovere l'equità nei processi di accesso e riconoscimento, e sviluppare una cultura condivisa della valutazione tra le Parti Sociali.

In questa prospettiva, il sistema costruito da Fondartigianato in Emilia-Romagna si configura come un modello di *governance territoriale dell'apprendimento permanente*, fondato su un impianto pluriennale di monitoraggio, su strumenti valutativi partecipati e su una solida alleanza con il mondo della ricerca.

Guardando al futuro, la valorizzazione della formazione come leva per lo sviluppo sostenibile, l'integrazione tra progettazione e valutazione come pratica trasformativa, e il rafforzamento del legame tra ricerca, policy e territori appaiono come le principali linee strategiche per un'evoluzione coerente e generativa del sistema. La *governance formativa territoriale*, in tal senso, si afferma non solo come chiave analitica, ma come prospettiva politica e culturale per la costruzione di una cittadinanza professionale attiva, inclusiva e orientata alla giustizia territoriale, attraverso una capacità anticipatoria alimentata da dati condivisi, pratiche partecipate e riferimenti valoriali comuni.

Riferimenti bibliografici

Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2ª ed.). Sage.

Boyer, R., Chanteau, J.-P., Labrousse, A., & Lamarche, T. (Eds.) (2023). *Théorie de la régulation: Un nouvel état des savoirs.* Paris: Dunod.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.

Busemeyer, M. R., & Trampusch, C. (2012). *The political economy of collective skill formation*. Oxford University Press.

Capello, R., & Lenzi, C. (2013), Territorial patterns of innovation: a taxonomy of innovative regions in Europe. *Annals of Regional Science*, 51, 119-154.

Capello, R., & Lenzi, C. (2019), Regional innovation evolution and economic performance. *Regional Studies*, *53*, 1240-1251.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
De Noni, I., Ganzaroli, A., & Orsi, L. (2017). The impact of intra- and inter-regional knowledge collaboration and technological variety on the knowledge productivity of European regions. *Technological Forecasting & Social Change*, 117, 108-118
Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2011). Human Capital and Regional Development. *NBER Working Paper 17158*.
Ghisetti, C., & Quatraro, F. (2017). Green Technologies and Environmental Productivity: A Cross-sectoral Analysis of Direct and Indirect Effects in Italian Regions. *Ecological Economics*, 132, 1-13.
Eraut, M. (2004). Transfer of knowledge between education and workplace settings. In H. Rain-bird, A. Fuller, & A. Munro (Eds.), *Workplace learning in context* (pp. 201-221). Routledge.
Jobert, B. (2004). Une approche dialectique des politiques publiques. *Pôle sud*, 21(2), 43-54.
Jobert, B., & Muller, P. (1987). *L'État en action*. PUF.
Kuhn, T. S. (1977). *The essential tension: Selected studies in scientific tradition and change*. University of Chicago Press.
Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). Gouverner par les instruments. In *Gouverner par les instrument*s (pp. 11-44). Presses de Sciences Po. [Gli *strumenti per governare / a cura di Pierre Lascoumes e Patrick Le Galès: Bruno Mondadori, 2009].
Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
Mertens, D. M. (2009). *Transformative research and evaluation*. Guilford Press.
Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.
Odoardi, I., & Moratore, F. (2019). The role of human capital after the crisis in Italy: A regional analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 66, June 2019, 58-67.
Patton, M. Q. (2010). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. The Guilford Press.
Polanyi, M. (1997). The tacit dimension. In L. Prusak, *Knowledge in organisations* (pp. 135-146). Routledge.
Rooney, D., Hearn, G., & Ninan, A. (Eds.) (2005). *Handbook on the Knowledge Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª ed.). Jossey-Bass.
Sen, A. (1992). *Inequality reexamined*. Harvard University Press.
Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
Weiss, C. H. (1977). Research for policy's sake: The enlightenment function of social research. *Policy Analysis, 3*(4), 531–545.
Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press. [Trad. it.: Wenger, E. (2006). *Comunità di pratica*. Milano: Cortina].

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894





ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/opinione



VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?


ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza, marketing, operations, HR
Psicologia e psicoterapia: teorie e tecniche
Didattica, scienze della formazione
Economia, economia aziendale
Sociologia
Antropologia
Comunicazione e media
Medicina, sanità





Architettura, design, arte, territorio
Informatica, ingegneria
Scienze
Filosofia, letteratura, linguistica, storia
Politica, diritto
Psicologia, benessere, autoaiuto
Efficacia personale
Politiche e servizi sociali

FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835195894

Il volume presenta i risultati del monitoraggio e della valutazione d'impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna nel biennio 2022-2023, realizzate in collaborazione tra Parti sociali, Articolazione regionale, Università di Bologna e Università di Ferrara. In continuità con il rapporto precedente, il testo – articolato in nove capitoli e fondato su un approccio multidisciplinare – analizza le interazioni tra dinamiche macroeconomiche, ruolo del PNRR, formazione continua e trasformazioni del tessuto imprenditoriale locale. L'attenzione è rivolta alle micro e piccole imprese, all'innovazione organizzativa, alle disuguaglianze nell'accesso alla formazione e alle pratiche di certificazione delle competenze. L'opera integra analisi statistiche, studi di caso e osservazioni sul campo, a supporto di una riflessione critica sulla qualità e sull'efficacia delle politiche formative. Adotta inoltre una lettura evolutiva del ruolo dei Fondi paritetici interprofessionali, il cui progressivo ampliamento di funzioni costituisce la cornice interpretativa delle dinamiche istituzionali, organizzative ed empiriche analizzate. In questa prospettiva, la governance territoriale della formazione è proposta come chiave interpretativa per integrare contesto istituzionale, dinamiche socioeconomiche ed evidenze empiriche e orientare le politiche formative verso modelli di sviluppo innovativo e inclusivo. Il volume rappresenta così uno strumento di riferimento per ricercatori, decisori pubblici, rappresentanti delle parti sociali e operatori della formazione impegnati nello sviluppo delle competenze nel sistema artigiano.

Massimo Marcuccio è ordinario di Pedagogia sperimentale (PAED-02/B) presso il Dipartimento di Scienze dell'Educazione "G.M. Bertin" dell'Università di Bologna. Insegna Metodologia della ricerca empirica in educazione e Teorie e metodi di progettazione e valutazione dei processi formativi. I suoi interessi di ricerca riguardano la valutazione d'impatto e delle innovazioni formative, i metodi misti e il trasferimento degli apprendimenti nei contesti aziendali. Si occupa inoltre di valutazione degli apprendimenti anche in relazione alle tecnologie immersive e all'intelligenza artificiale.

Davide Antonioli è ordinario di Economia politica (ECON-01/A) presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Ferrara, dove insegna Economia del lavoro e Politica economica. I suoi interessi di ricerca riguardano l'economia dell'innovazione, l'economia ambientale e l'economia del lavoro, con particolare attenzione ai processi di adozione di innovazioni tecnologiche e organizzative e alle politiche per la sostenibilità. Ha partecipato a progetti di ricerca finanziati, tra cui il progetto europeo IR-smart – Industrial Relations for Smart-Workers in Smart Cities. È membro del centro interuniversitario di ricerca SEEDS (Sustainability Environmental Economics and Dynamics Studies). Tra le sue pubblicazioni recenti figurano studi sull'economia circolare, sull'adozione della robotica nelle imprese e sull'analisi delle performance aziendali in relazione a pratiche sostenibili.

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze